



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة : علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

### العنوان

التعهد كخيار إستراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار -

### إعداد الطالبين:

- الطيبي عبد الله
- خملاوي لطفي

### لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
قالون جيلالي	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
عياد ليلى	أستاذ محاضر - أ	مشرفة
يحياوي عبد القادر	أستاذ مساعد - أ	مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018

لطفني  
لطفني

الإهداء

عبد الله  
عبد الله

نحمد الله عز وجل على مننه وعونه لإتمام هذا البحث

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الزكية الطاهرة، راجين من المولى عز وجل أن يجعلها صدقة جارية له.

إلى ينبوع الصبر والعطاء والأمل أمني الغالية حفظها الله عز وجل، ووقفنا لبرها والإحسان لها. وإلى إخوتي وعائلتي الكبيرة وإسرتي الصغيرة ولأسياس زوجتي التي طالما وفرت لي كل ما يساعدني على إكمال دراستي وأبنائي حفظهم الله وأنبتهم على حبه وطاعته.

إلى اساتذتي الكرام، فمنهم استقيت الحروف وتعلت كيف أنطق الكلمات وأصوغ العبارات. وإلى زملائي وزميلاتي في الدراسة الذين لم يدخروا جهداً في مدي بالمعلومات والبيانات.

إلى كل من يعرفني، وإلى كل من يشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله.

## الشكر و التقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

من هذا الباب يسرنا أن نتقدم باسمي عبارات التقدير وعظيم الامتنان للأستاذة الدكتورة عياد ليلي التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث وتقديمها للآراء والإرشادات القيمة لإتمامه.

كما يشرفنا أن نتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذا البحث.

ونتقدم بالشكر والامتنان لكل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة أدرار الذين كانوا خير عون لنا في دراستينا.

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال وإطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، فرع أدرار على ما قدموا من معلومات ووقت لإتمام هذا البحث.

## فهرس المحتويات:

الرقم	المحتوى
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: الإطار النظري
03	المطلب الأول: أساسيات حول التعهد
03	1. نشأة التعهد
03	2. تعريف التعهد
04	3. الأسس النظرية للتعهد
04	1.3. نظرية تكاليف المعاملات
04	2.3. نظرية الموارد و المهارات:
05	4. فوائد التعهد
05	5. مخاطر التعهد
06	المطلب الثاني: أساسيات حول الاداء
06	1. تعريف الأداء
06	2. أنواع الأداء
06	2.1. معيار الشمولية
06	2.2. معيار الوظيفة
07	2.3. معيار الطبيعة
07	3. العوامل المؤثرة في الأداء
07	4. معايير تقويم الاداء (قياس الاداء)
08	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
08	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
08	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

09	المطلب الثالث: مساهمة الباحثين بالمقارنة مع الدراسات السابقة
10	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
12	تمهيد الفصل الثاني
13	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة
13	المطلب الأول: طريقة الدراسة
13	1. مجتمع و عينة الدراسة
13	2. نموذج الدراسة
14	3. متغيرات الدراسة
15	4. تلخيص المعطيات
19	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
19	1. الأدوات المستخدمة في الجمع
20	2. الأدوات الإحصائية
21	3. البرنامج المستخدم في معالجات المعطيات
21	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
21	المطلب الأول: نتائج الدراسة
21	1. صدق أداة الدراسة:
21	1.1. الصدق الظاهري
22	1.2. الاتساق الداخلي
27	1.3. الصدق البنائي
28	2. ثبات أداة الدراسة:
29	3. اختبار التوزيع الطبيعي:
31	4. العرض و التعليق على نتائج الدراسة (مخرجات SPSS):
31	4.1. الأسئلة العامة
34	4.2. متغيرات الدراسة

39	4.3. العلاقة بين متغيرات الدراسة
48	المطلب الثاني: المناقشة
48	1. تفسير و تحليل و تحليل المخرجات
49	2. اختبار فرضيات الدراسة
54	3. الاستنتاجات
56	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	قيم مقياس ليكرت الخماسي	01
15	مستويات المقياس الخماسي لليكرت	02
16	معطيات عن مجتمع و عينة الدراسة	03
16	معطيات حول استبيان الدراسة	04
17	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	05
17	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	06
18	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل الأكاديمي	07
18	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	08
19	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	09
22	معامل الارتباط بيرسون لعبارات التركيز على الأنشطة الرئيسية	10
23	معامل الارتباط بيرسون لعبارات تخفيض التكاليف	11
24	معامل الارتباط بيرسون لعبارات الجودة	12
25	معامل الارتباط بيرسون لعبارات الكفاءة	13
26	معامل الارتباط بيرسون لعبارات الفعالية	14
27	معامل الارتباط بيرسون لعبارات لمجموعات متغيرات الدراسة	15
28	معامل ألفا كرونباخ	16
29	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	17
31	هل تطبق الشركة التعهد	18
32	هل يعتبر التعهد أفضل الخيارات المتاحة	19
32	ليس هناك خيارات لدى الشركة أفضل من التعهد	20
33	هل يطبق التعهد وفق شروط مدروسة	21
33	هل يطبق التعهد وفق عقود طويلة الأجل	22
34	لا يشكل التعهد خطر على الشركة	23
34	مستوى التركيز على الأنشطة الرئيسية	24
35	مستوى تخفيض التكاليف	25
36	مستوى الجودة	26

37	مستوى الكفاءة	27
38	مستوى الفعالية	28
39	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الكفاءة	29
40	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الكفاءة	30
40	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة	31
41	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة	32
41	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين الجودة و الكفاءة	33
42	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين الجودة و الكفاءة	34
43	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الفعالية	35
44	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الفعالية	36
44	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الفعالية	37
45	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الفعالية	38
45	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين الجودة و الفعالية	39
46	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين الجودة و الفعالية	40
46	معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التعهد و تحسين الأداء	41
47	معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين التعهد و تحسين الأداء	42



## قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	01
29	منحنى التوزيع الطبيعي للتركيز على الأنشطة الرئيسية	02
29	منحنى التوزيع الطبيعي لتخفيض التكاليف	03
30	منحنى التوزيع الطبيعي للجودة	04
30	منحنى التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة	05
30	منحنى التوزيع الطبيعي للكفاءة	06
30	منحنى التوزيع الطبيعي للفعالية	07
30	منحنى التوزيع الطبيعي للمتغيرات التابعة	08
31	منحنى التوزيع الطبيعي لكل المتغيرات	09
31	التمثيل الدائري للسؤال العام رقم 02	10
32	التمثيل الدائري للسؤال العام رقم 03	11
32	التمثيل الدائري للسؤال العام رقم 04	12
33	التمثيل الدائري للسؤال العام رقم 05	13
33	التمثيل الدائري للسؤال العام رقم 06	14
34	التمثيل الدائري للسؤال العام رقم 07	15

مقدمة

عامية

## مقدمة عامة:

أصبح العالم في الوقت الحالي يعرف ضغوطات قوية على المنظمات الاقتصادية و هذا بسبب شدة المنافسة، التطورات التكنولوجية السريعة، و التغيرات البيئية اللامتناهية ... الخ. مما فرض على هاته المنظمات البحث عن أفضل الخيارات المتاحة لها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و من بين أفضل الخيارات في العقود الأخيرة هو تركيز المنظمة على أنشطتها و كفاءتها الأساسية لتعظيم القيمة للمساهمين و المستهلكين، و إسناد الأنشطة الثانوية و الروتينية لمؤدي خدمات خارجيين متخصصين للرفع من كفاءة و فعالية أدائها. و هذا الخيار الإستراتيجي يعرف باللغة الانجليزية "Outsourcing" و باللغة الفرنسية "Extrnalisation"، أما باللغة العربية فهناك عدت ترجمة أهمها "التعهد"، "الإستعانة بالمصادر الخارجية"، "إخراج النشاطات"، ... الخ، و سنطلق في هذا البحث على هاته الظاهرة مصطلح "التعهد".

التعهد هو استعانة المنظمة بمصدر خارجي متخصص للقيام ببعض أنشطتها الثانوية المتكررة، بناء على عقد يضبط و ينظم العلاقة بينهما.

أن المنظمات الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة حتى هي في الأونة الأخيرة اصبحت تتبنى هذا الخيار الاستراتيجي لتحسين أدائها، و من بين المنظمات الاقتصادية الجزائرية العمومية التي تستخدم التعهد هي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، حيث تقوم بتعهد نشاط الأمن و الصيانة لشركات اخرى متخصصة، بهدف التركيز على النشاط الرئيسي المتمثل في إنتاج الكهرباء و الرفع من جودة انتاجها وفق المعايير العالمية و هذا ما يؤهلها للحصول على شهادة الإيزو "ISO"، و هذا ما تسعى لتحقيقه في الوقت الحالي. بالإضافة الى ذلك البيئة الجزائرية التي تتميز بالنمو الديمغرافي و الاقتصادي السريع الذي يتطلب المزيد من الطاقة الكهربائية.

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بأدرار هي فرع للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء التي تم إنشاء تحت أسم إدارة إنتاج الكهرباء "DPE" في يناير 2004 بسبب إعادة هيكلة شركة سونلغاز، و في 2009 تم تغيير أسمها لتصبح الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء "SPE.Spa".

## الإشكالية:

لفهم مدى تأثير التعهد على أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية سنطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التعهد كخيار استراتيجي في تحسين أداء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع

ادرار؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي:

- ما هو مستوى التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) في الشركة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الأداء (الكفاءة و الفعالية) في الشركة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعهد و تحسين كفاءة أداء الشركة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعهد و تحسين فعالية أداء الشركة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعهد و تحسين أداء الشركة؟

### الفرضيات:

- اعتمادا على الاسئلة الفرعية المطروحة للإجابة على اشكالية هذا البحث نطرح الفرضيات التالية:
- مستوى التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) في الشركة مرتفع.
  - مستوى الأداء (الكفاءة و الفعالية) في الشركة محل الدراسة مرتفع
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهد و تحسين كفاءة أداء الشركة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهد و تحسين فعالية أداء الشركة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهد و تحسين أداء الشركة.

### أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

- الموضوع من الناحية العلمية يتسم بالحدثة.
- يعتبر التعهد خيار استراتيجي بالنسبة لمعظم الشركات الكبرى و الدول العظمى، لأنه يساهم في الرفع من كفاءة و فعالية الأداء.
- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التخصص للرفع من كفاءاتها و فعاليتها حتى تستطيع الدخول للأسواق الدولية و تساهم في تخليص الاقتصاد الوطني من التبعية لريع المحروقات.
- يعتبر التعهد أفضل طريقة لنقل التكنولوجيا و الخبرة بأقل تكلفة.

### أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى التعريف بدور التعهد في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الرفع من كفاءاتها و فعاليتها، و ذلك من خلال:
- الإلمام بالجوانب النظرية للتعهد (مفهومه، الاسس النظرية، و المزايا و المخاطر).

- تقييم هذا الأسلوب عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار، و مدى مساهمته في تحسين ادائها.

### دوافع اختيار الموضوع:

اختارنا هذا الموضوع بسبب الميل إلى مواضيع جديدة لم يتم تناولها على مستوى جامعة ادرار، و يدخل في صميم التخصص، بالإضافة إلى الاهتمام العالمي بهذا الموضوع. كما يمكن مواصلة البحث فيه مستقبلا، لأنه خيار استراتيجي للمنظمات الاقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### حدود الدراسة:

الحدود الزمنية للبحث تتمثل في شهر فيفري من سنة 2019، أما الحدود المكانية تتمثل في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار.

### المنهج المتبع:

للإجابة على الأسئلة الفرعية للإشكالية و لاختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بهذا البحث، سنعتمد على المنهج التحليلي الوصفي لدراسة ظاهرة التعهد، بالإضافة إلى دراسة حالة للظاهرة عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بأدرار، و ذلك باستخدام برنامج SPSS نسخة 23.

**صعوبات البحث:** يمكن تلخيص الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث العلمي فيما يلي:

- عدم اهتمام المنظمات الاقتصادية الجزائرية بإدارة و عمال بالبحث العلمي.
- حداثة الظاهرة بالجزائر مما يصعب دراستها.
- النظرة السلبية للموظفين لاستعمال المصادر الخارجية.

### تقسيم البحث:

لمعالجة موضوع البحث أتبعنا طريقة إمراد، و قسمنا البحث إلى فصلين هما:

- الفصل الأول بعنوان مراجعة الأدبيات و يضم مبحثين، الأول يضم المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث، أما الثاني فيضم الدراسات السابقة للموضوع التي اعتمدنا عليها في هذا البحث.
- الفصل الثاني بعنوان الدراسة الميدانية و يضم مبحثين، الأول يضم الطريقة و الأدوات، أما الثاني يضم عرض النتائج المتوصل إليه و تحليلها.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية

سنتعرض في هذا الفصل للأدبيات النظرية للدراسة من خلال تسليط الضوء على نشأة و تعريف التعهيد و الأسس النظرية له بالإضافة إلى أهم فوائده و مخاطره، كما سيتم تسليط الضوء على تعريف، أنواع و العوامل المؤثرة في الأداء و معايير تقييميه، و في الأخير نعرض أهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة و اعتمدنا عليها.

## تمهيد:

يعتبر التعهد من أساليب الإدارة و التسيير الحديث، و هو كعملية قديم كثيرا مقارنة باستخدام المصطلح على نحو علمي. و ينال في الاونة الاخيرة اهتمام و تطور كبير و هذا يعود لحاجة المنظمات الى خلق قيمة للمساهمين و العملاء و ظهور مزودي خدمات متخصصين لديهم من الامكانيات و المهارات لتقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية و في الوقت و المكان المناسبين، كما انه افضل خيار للتركيز على الأنشطة الرئيسية التي تخلق قيمة مضافة. حيث أن هذه الظاهرة في الوقت الحالي تساهم في تحسين كفاءة و فعالية اداء المنظمات و بالتالي ضمن استمرارها و استدامة ميزته التنافسية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتناول الإطار النظري للدراسة و يضم مطلبين، المطلب الأول تحت عنوان اساسيات حول التعهد، أما الثاني تحت عنوان اساسيات حول الأداء، بينما يتناول المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي تعالج موضوع البحث و اعتمادنا عليها في بحثنا هذا.

## المبحث الأول : الإطار النظري

سنتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول التعهد في المطلب الأول، و ذلك بتناول نشأة، تعريف، الأسس النظرية، فوائد و مخاطر التعهد، أما المطلب الثاني سنتطرق إلى تعريف، أنواع، العوامل المؤثرة و معايير تقييم الأداء

### المطلب الأول : أساسيات حول التعهد

#### 6. نشأة التعهد

بدأت فكرة التعهد في التبلور منذ عام 1776 في كتاب ثروة الأمم لأدم سميث، حيث قال "الشركات في الدول المتقدمة و الغنية تكون أكثر انتاجية اذا قامت بتخفيض التكاليف و استخدام العمالة الرخيصة من الدول الأقل نمواً". و في السنوات الاولى لتاريخ امريكا ظهر التعهد، حيث كانت السفن الشراعية "كليبزرز" تصنع في اسكتلندا و جلب المواد الخام من الهند، و تعتبر الهند أهم الوجهات للتعهد.<sup>1</sup>

أن منظمات الأعمال في بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية كانت تقوم بانجاز كل أنشطتها داخليا أي كانت تتسمى بالتكامل الرأسي، و في أواخر القرن الثامن عشر و بداية القرن التاسع عشر بدأت منظمات الأعمال بتعهد بعض الأنشطة الخدمائية الى جهات خارجية و بدأت ظاهرة التعهد في التشكيل، و في أواخر القرن التاسع عشر مع ظهور الثورة الصناعية بدأ التعهد بالانتشار و النمو في مجال الخدمات، ثم تطور ليشمل عناصر التكنولوجيا.<sup>2</sup>

#### 7. تعريف التعهد

أن التعهد ولد في الولاية المتحدة الامريكية تحت أسم "Outsourcing" في سنوات الستينات (1960)، ثم 30 سنة بعدها ظهر في فرنسا تحت أسم "Externalisation"، هذا المفهوم يأخذ في الاساس فكرة التخصص و مميزاته.<sup>3</sup>

أما عند العرب فهناك عدت ترجمات للكلمة أهمها: التعهد، الاستعانة بالمصادر الخارجية و إخراج النشاطات، و يختلف تعريف التعهد باختلاف المؤلفين و الباحثين و من بينها:

<sup>1</sup> - جمانه محمد محفوظ، دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص 16.

<sup>2</sup> - عامر إسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الافضل في اطار عملية التعهد، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 8.

<sup>3</sup> - Ibtissame Lakhilili, *L'externalisation des activites en Banque au Maroc*, International journal of management and Marketing resarch, vol 2, universite Hassan 1<sup>er</sup>, Maroc, 2018, P 1.



تعرفه الجمعية الامريكية للتسيير (AMA): "إخراج النشاطات هو اللجوء إلى هيكل تنظيمي خارجي لتأدية الخدمات ... ما يتطلب استثمار طويل المدى في علاقات مع الغير على أن يجلب ذلك مزايا للطرفين (المورد و الزبون)"<sup>1</sup>

و عرفه Ochola: " على أنها قرار استراتيجي للشركة يعمل على استخدام مؤسسة خارجية لأداء العمل الذي يتم في العادة داخل تلك الشركة من خلال عقد ملزم"<sup>2</sup>

و يعرف على أنه: "التعاقد للعمليات و الخدمات التي تكون خارج الاعمال الأساسية للشركة مع شركة أو شركات أخرى متخصصة فيها و يمكن أن تفعل ذلك بشكل أفضل أو أرخص أو كليهما معا"<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التعهيد في الوقت الحالي هو افضل خيار استراتيجي متاح للمنظمات للتركيز على أنشطتها الرئيسية و ذلك من خلال الاستعانة بمصدر خارجي متخصص وفق عقود و اتفاقيات محددة، ليكون مسؤولاً عن المجالات التي لا ترتبط مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة، و يجب تأدية هذه الأنشطة بكفاءة و فعالية أفضل مما تؤديه المنظمة، هذا ما يسمح لها بتقليل التكاليف و الرفع من جودة منتجاتها.

## 8. الأسس النظرية للتعهد

توجد نظريتين تشكلان المهد الفكري للتعهد هما:<sup>4</sup>

**1.3. نظرية تكاليف المعاملات:** سعى لفهم التعهيد أقترح وليامسون سنة 1985 نموذجاً يسمى نظرية تكلفة المعاملات، و تميز بين نوعين من التكاليف: تكاليف التنسيق المتعلقة بإدارة الوظيفة من قبل المنظمة نفسها، و تكاليف المعاملة المتعلقة باختيار المورد، مع الأخذ في الحسبان المعايير التالية: درجة خصوصية الأصول، وتيرة المعاملات و الانتهازية المحتملة من المورد.

**2.3. نظرية الموارد و المهارات:** تقوم هذه النظرية على رفض المزاعم الاقتصادية التقليدية بأن الموارد متجانسة و متنقلة تماماً، أي وجود اختلاف و تباين في الموارد و المهارات، و من أجل تعويض هذا النقص توجد للمنظمة ثلاثة اليات تتمثل في:

- تطوير هذه الموارد و المهارات داخليا (النمو العضوي)
- شراء شركة لديها هذه الموارد و المهارات (النمو الخارجي)
- استخدام التعهيد.

<sup>1</sup> - معتمد دحو، استراتيجية اخراج النشاطات، رسالة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص 6.

<sup>2</sup> - مهند سامي الديراوي، واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في قطاع غزة،

مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 18.

<sup>3</sup> - John Agburn and all, Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises, Journale of global entrepreneurship research, Vol n° 7, London, 2017, P 04.

<sup>4</sup> - Khalid Meftah and Imad Elhadad, La décision de l'externalisation, Internationale journal of innovation and Applied studies, Vol n°19, Maroc, 2017, P 193.

يعتبر التعهد في معظم الأحيان وسيلة سريعة للوصول الى الموارد و المهارات التي لا تتوفر داخليا لدى المنظمة، و من أجل ضمن استدامة الميزة التنافسية و البعد الاستراتيجي يجب أن تتميز الموارد و المهارات بالندرة و القيمة و الثبات. و من منظور هذه النظرية يعتبر التعهد خيار استراتيجي يستخدم لسد الفجوة بين المهارات المطلوبة و الفعلية.

## 9. فوائد التعهد

هناك العديد من الفوائد و المزايا للتعهد تتمثل فيما يلي:1

- توفير التكلفة
- انخفاض الاستثمار في رأس المال داخل الشركة
- تحسين الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال
- زيادة التركيز على الكفاءات و الأنشطة الرئيسية
- زيادة المنافسة بين الموردين لضمان جودة السلعة و الخدمات في المستقبل
- تقليل مخاطر تغيير التكنولوجيا.

## 10. مخاطر التعهد

بالرغم من المزايا العديدة للتعهد إلا أنه يحمل بعض الأخطار التي يجب على المنظمة التحكم فيها، و من أهم هاته الأخطار ثلاثة اصناف:<sup>2</sup>

- **فقدان المهارات و الكفاءات:** ينتج عن التعهد تحويل للكفاءات، و هو ما يسبب فقدان المهارات المتراكمة التي يصعب إعادة تشكيلها من جديد، لذا يجب على المنظمة الاحتفاظ ببعض الكفاءات للاستفادة منها في حالة إعادة إدماج النشاطات المخرجة، فالنشاطات التي تكون داعمة في الماضي يمكن أن تصبح اساسية في المستقبل، و ذلك نظرا لكون مفهوم قلب المهنة قابل للتغيير باستمرار.
- **التبعية للمورد:** تعتبر التبعية للمورد في التعهد طبيعية، لكن الإشكال يكمن في أن المورد يمكن أن يحول النشاط المتعاقد عليه إلى مورد اخر، و كذلك صعوبة استبدال المورد بحكم العلاقة التعاقدية طويلة الاجل و قلة الموردين الذين يمكن اللجوء اليهم.
- **الاداء السيئ للنشاط المخرج:** ضعف اداء المورد مما يؤدي الى عدم تحقيق الاهداف التعاقدية، و هذا يسبب تدهور وضعية المنظمة الزبونة.

<sup>1</sup> - Rajee Femi Suraju and Akinlabi Babatunde Hamed, Outsourcing service as a strategic tool for organization performance, Journal of Management policies and practices, Vol 1, N° 1, United State, 2013, P 24.

<sup>2</sup> - بلقاسم امحمد، استراتيجية اخراج النشاطات، مجلة الاستراتيجية و التنمية، العدد 9، جامعة مستغانم، 2015، ص 291.

## المطلب الثاني : أساسيات حول الاداء

### 5. تعريف الأداء

يعتبر الأداء مفهوم جوهري و اساسي في المنظمات الاقتصادية لأنه يمثل التجسيد الفعلي لأهدافها، و يعرف: "الأداء كمفهوم يعني العلاقة بين الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها اي انه مسمار الربط بين نشاط المنظمة و بين الاهداف التي تسعى ألى تحقيقها"<sup>1</sup>. أما أحمد سيد مصطفى فيعرفه: "الاداء هو سجل بالنتائج المحققة، أي يجسد سلوكا عملي لمدى بلوغ الاهداف المخططة بكفاءة و فعالية"<sup>2</sup>. و يمكن وضع تعريف شامل للأداء على أنه مدى نجاح المنظمة في تحقيق و تنفيذ إستراتيجيتها و اهدافها كما هو مخطط و مسطر له، لضمان البقاء و الاستمرارية، و مفهوم الأداء يرتبط إرتبطا قويا بمفهوم الكفاءة و الفعالية.

**الكفاءة:** تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعليا، مقارنة مع الموارد المتاحة، و المستخدمة في تحقيق الاهداف، كما أنها من عناصر تحقيق الإنتاجية.

**الفعالية:** تقيس مدى الإنجاز، أو الأداء المحقق مقارنة مع ما هو مخطط له أو متوقع، أو هي باختصار درجة تحقيق الاهداف<sup>3</sup>.

### 6. أنواع الأداء

توجد عدت معايير لتصنيف الأداء تتمثل في:<sup>4</sup>

2.4. **معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يوجد نوعين من الأداء هما:

- **الأداء الكلي:** و هو يتجسد بمساهمة كل العناصر و الوظائف أو الانظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه، و يرتبط بتحقيق الاهداف الشاملة مثل: الاستمرارية و الارياح و النمو ... الخ.
- **الأداء الجزئي:** و هو يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة، و يختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المنظمة.

2.5. **معيار الوظيفة:** حسب هذا المعيار توجد عدت أنواع من الأداء تتمثل في:

- الأداء المالي

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة المواد، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص 223.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة بنها، مصر، 2006، ص 317.

<sup>3</sup> - رولا نايف المعاينة و صالحى سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، 2013، ص 235.

<sup>4</sup> - اسماعيل حجازي و سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، الجزائر، 2012، ص 105.

- أداء وظيفة الموارد البشرية

- الاداء التسويقي

- أداء وظيفة الإنتاج

2.6. **معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار توجد نوعين هما: الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي.

### 3. العوامل المؤثرة في الأداء

أن الأداء بالمنظمات بصفة عامة و بالمنظمات الاقتصادية بصفة خاصة يتأثر بعدد من العوامل سواء بصورة إيجابية أو سلبية، و من أهم هاته العوامل حسب Danaldson هي: الهيكل، العملية الانتاجية، الاستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية و اسلوب الإدارة.<sup>1</sup>

### 4. معايير تقييم الاداء (قياس الاداء)

أن لقياس الاداء اهمية كبيرة في التعرف على مدى تحقيق الاهداف المسطرة من خلال متابعة مدى تنفيذ الاهداف المحددة للوحدة الانتاجية في فترة زمنية معينة<sup>2</sup>. و لا يمكن تحسين الاداء دون معرفة كيفية قياسه، و توجد ثلاثة معايير رئيسية لقياس الاداء تتمثل في<sup>3</sup>:

- **المعايير المتعلقة بتقويم إقتصاديات الوحدة:** تنصب على الكشف عما إذا استطاعت الوحدة الاقتصادية تحقيق إنتاجها بأحسن نوعية و بأقل التكاليف.

- **المعايير المتعلقة بتقويم الكفاءة:** تنصب على قياس مدى نجاح الوحدة في تعظيم المخرجات و تخفيض المدخلات، أي تحقيق خططها الانتاجية بالنوعية و الوقت المقررين، و بأقل مقدار من المدخلات، أو عن طريق زيادة الانتاج مع الاحتفاظ بنفس المستوى من مستلزمات الانتاج. و يركز تقويم الكفاءة على تقييم الاداء من الناحية الوظيفية في الوحدة الانتاجية.

- **المعايير المتعلقة بالفعالية:** يعبر عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، أي مقارنة الأهداف المسطرة مع الأهداف المحققة. و يكون تقويم الفعالية في العادة سنويا لتكوين فكرة عن أداء المنظمة، باستخدام مؤشرات كمية أو نوعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية-جامعة محمد خيضره بسكرة، العدد الاول، الجزائر، 2001، ص 90.

<sup>2</sup> بوحنا عبد الامد و سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الاردن، 2000، ص 200.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الاردن، 2010، ص 97.

<sup>4</sup> يحيى غني النجار، تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2010، ص 394.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سننظر في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة التي قامت بمعالجة موضوع دراستنا، و اعتمدنا عليها، بالإضافة إلى مساهمتنا بالمقارنة معها.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة مهندس سامي الديراوي (سنة 2017)، تحت عنوان:

"واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في قطاع غزة"  
تناولت الدراسة واقع استخدام التعهيد في شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بقطاع غزة، بهدف التعرف على أهم الصعوبات التي تواجهها هاته الشركات عند اللجوء إلى التعهيد. أما أهم النتائج التي وصلت إليها تتمثل في: أن معظم شركات المعلومات و الاتصالات بقطاع غزة تلجأ للتعهيد، و أنه يحقق لها منافع مباشرة كبيرة.

2. دراسة معتصم دحو (سنة 2014)، تحت عنوان:

"استراتيجية اخراج النشاطات: طرق التقييم و اساليب التنفيذ"

تناولت الدراسة طرق تقييم و اساليب تنفيذ استراتيجية التعهيد عند 50 مؤسسة اقتصادية، بهدف تكوين رؤية تصورية حول استراتيجية التعهيد تلائم المؤسسات الجزائرية حتى تتأهل للاندماج في البيئة الاقتصادية الدولية. أما أهم النتائج المتوصل لها هي: الهدف من التعهيد هو تحسين الاداء من خلال تخفيض التكاليف و الاستفادة من قدرات الموردين، أن تنفيذ هذه الاستراتيجية يتطلب دراسة و تشخيص دقيق للأوضاع القائمة، و أن المؤسسات الجزائرية تتميز ببيئة اقتصادية صلبة لا تحفز على ابرام عقود طويلة الاجل.

3. دراسة جمانة محمد محفوظ (سنة 2014)، تحت عنوان:

"دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية"

تطرقت الدراسة إلى دور التعهيد في تحسين الأداء عند الشركة السورية للاتصالات، بهدف معرفة مدى إلمام الشركة بالتعهيد، و دوره في توفير التكاليف و تحسين جودة الأداء. أما أهم النتائج المتوصل لها تتمثل في: وجود علاقة بين التعهيد و تحسين الأداء من خلال توفير التكاليف، تحسين الجودة و التركيز على الأنشطة الرئيسية.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Ibtissame Lakhilil (سنة 2018)، تحت عنوان:

« L'externalisation des activités en banque au Maroc »

تناولت الدراسة التعهيد في القطاع المصرفي بالمغرب، بهدف تحديد حالة التعهيد في القطاع المصرفي في المغرب من خلال دراسة استكشافية كمية. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: يعتبر التعهيد خيار مدفوع بعوامل مختلفة، و أن جميع البنوك المغربية تتفق على دور التعهيد في خفض التكاليف و زيادة الانتاجية.

2. دراسة John Agburu, Nyianshima Calvin Anza and Akuraun Shadrach

Lyortsuun (سنة 2017)، تحت عنوان:

« Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises »

تناولت الدراسة تأثير استراتيجية التعهد على أداء الشركات الصغيرة و المتوسطة بالنيجيريا، بهدف التعرف على تأثير استراتيجية تعهد أنشطة المكتب الخلفي، الأنشطة الأولية، أنشطة المحاسبة و الأنشطة الداعمة على أداء الشركات الصغيرة و المتوسطة بولاية بينو بنيجيريا. أما أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة تتمثل في: أن تعهد أنشطة المكتب الخلفي، الأنشطة الأولية و الأنشطة الدعم له تأثير كبير على الربحية التنظيمية للشركات الصغيرة و المتوسطة، أما تعهد أنشطة المحاسبة ليس له تأثير على أداء الشركات الصغيرة و المتوسطة.

3. دراسة Rajee Femi Suraju and Akinlabi Babatunde Hamed (سنة 2013)، تحت

عنوان: « Outsourcing service as a strategic tool for organization performance »

تناولت الدراسة خدمات التعهد كأداة استراتيجية للأداء التنظيمي عند 15 شركة لصناعة الأغذية و المشروبات و التبغ في نيجيريا خلال المدة 2000-2010، بهدف فحص خدمات التعهد كأداة استراتيجية للأداء التنظيمي. أما أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة تتمثل في: أنه كلما زاد التعهد زاد النمو التنظيمي للمنظمة، و انه مفيد لتنظيم الأداء، و يعزز الاقتصاديات المالية للمنظمة و الميزة التنافسية في السوق.

### المطلب الثالث: مساهمة الباحثين بالمقارنة مع الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن التعهد من الموضوعات الحديثة التي حظيت بأهتمام الباحثين و الدارسين، كما يلاحظ أن الدراسات السابقة أجريت في السنوات الأخيرة في الفترة الممتدة بين سنة 2013 و 2018، و قد تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة حول دراسات ظاهرة التعهد، و في بعض الدراسات اشتركت معها في المتغيرات بشكل كامل و لكنها اختلفت معها في كيفية معالجة الموضوع و في البيئة التي أجريت فيها الدراسات، و أهم ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة النقاط التالية:

- بيئة و مكان الدراسة: أجريت الدراسة الحالية بالجزائر بولاية أدرار، و هي دراسة جديدة بالولاية.
- الشركة محل الدراسة: أجريت الدراسة الميدانية على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار، و هي مؤسسة عمومية إقتصادية محتكرة لإنتاج الكهرباء.
- سنة الدراسة: أجريت الدراسة سنة 2019.
- النموذج المستخدم و طريقة تحليل البيانات تختلف عن الدراسات السابقة و بالتالي نتمكن من الحصول على نتائج جديدة يمكن تعميمها.

## خلاصة

قمنا في هذا الفصل بمراجعة أدبيات البحث، حيث تم استعراض الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في التعهد و الأداء، و الدراسات السابقة التي تعالج ظاهرة التعهد. و يتبين من خلال هذه المراجعة أن التعهد يعتبر خيار إستراتيجي للمنظمات الإقتصادية المختلفة لما له من مزايا و فوائد كثيرة تعود بالنفع عليها، خاصة في التركيز على الأنشطة الرئيسية التي تخلق أكبر قيمة للمنظمة، بالإضافة إلى الرفع من جودة المنتج و هذا راجع إلى الإستعانة بمصادر خارجية متخصصة للقيام بالأنشطة الثانوية و الروتينية المتكررة. و بالرغم من هاته المزايا المتعددة للتعهد الا أنه لا يخلو من بعض المخاطر التي يجب على المنظمة المطبقة لهاته الاستراتيجية أن تعالجها حتى تحقق أكبر استفادة منه في تحسين أدائها و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء، الذي تسع كل المنظمات إلى تحسينه باستمرار حتى تضمن البقاء في السوق الذي يشهد منافسة شرسة من أجل البقاء و السيطرة. و حتى يتسنى للمنظمة معرفة مدى تحسن أدائها يجب عليها وضع اليات و مؤشرات قياس دقيقة له.

و في الأخير نلاحظ أن الدراسات السابقة لهذا الظاهرة القديمة من الناحية العملية و الحديثة من الناحية العلمية، اجماعت على أنه لها دور في تحسين الأداء من خلال الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

سنعرض في هذا الفصل للدراسة الميدانية لموضوع الدراسة عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، من خلال استبيان معد لهذا الغرض و باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة، و تتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS نسخة 23، للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، و في الأخير الخروج بنتائج.



## تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل الثاني الجانب التطبيقي و ذلك بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و ذلك لإسقاط الجانب النظري على الواقع لإظهار الجوانب المتعلقة بدراستنا.

و اخترنا الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء لأنها من أهم الشركات الاقتصادية العمومية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري و في تحسين المستوى المعيشي، من خلال قدرتها على الاستمرار و ضمان تلبية الطلب المتزايد على الكهرباء لأنه شرين الصناعة، الفلاحة و الحياة الاجتماعية، ... الخ، و هي رائدة في تطبيق التعهد.

و سننترق في هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتناول طريقة و أدوات الدراسة و يضم مطلبين، المطلب الاول تحت عنوان طريقة الدراسة و يتناول مجتمع، عينة و نموذج الدراسة بالإضافة الى متغيرات الدراسة و تلخيص المعطيات، أما المطلب الثاني تحت عنوان أدوات الدراسة و يتناول مختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة، بينما المبحث الثاني يتناول نتائج الدراسة و مناقشتها و يضم مطلبين، المطلب الأول تحت عنوان نتائج الدراسة و يتناول صدق و ثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي و العرض و التعليق على نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني تحت عنوان مناقشة نتائج الدراسة و يتناول تفسير، تحليل و تحليل مخرجات الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة و الاستنتاجات.

## المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى طريقة الدراسة في المطلب الأول، و ذلك بتناول مجتمع و عينة الدراسة، نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة و تلخيص المعطيات، أما المطلب الثاني سنتطرق إلى أدوات الدراسة.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

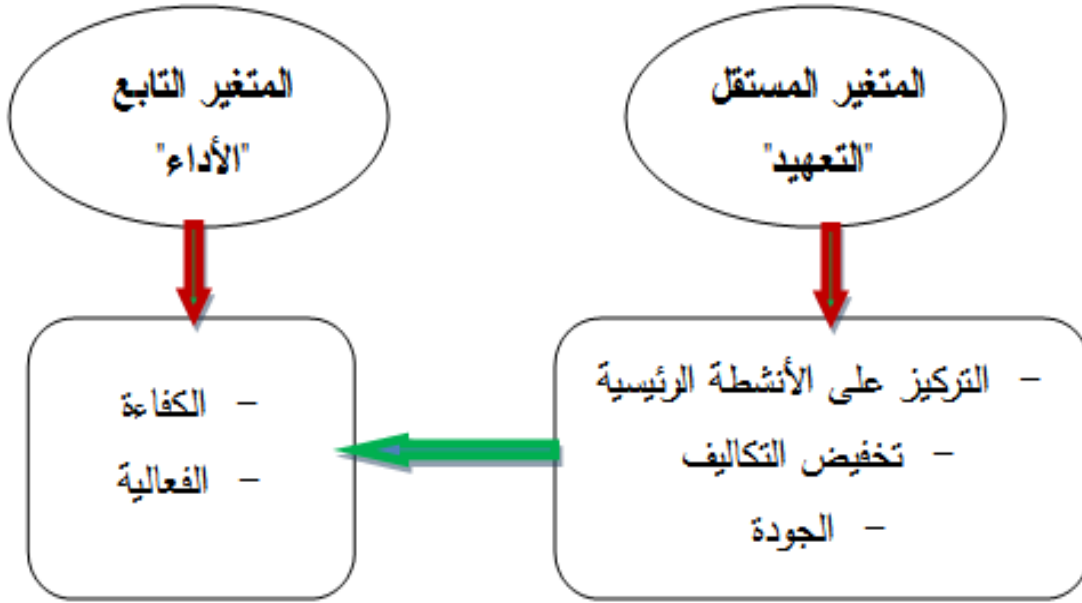
نعتمد في هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب للقيام بوصف و تقييم ظاهرة التعهد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراستها لدى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار (SPE Spa)، و ذلك من باستخدام المسح الميداني لهذه الظاهرة عند الشركة باستعمال استبيان مصمم لهذا الغرض.

#### 1. مجتمع و عينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار و البالغ عددهم 45 عامل، أما عينة الدراسة فتتضمن 45 عامل أي أنها نفسها مجتمع الدراسة، لذلك قمنا بتوزيع 45 استبيان حسب عدد افراد العينة و مجتمع الدراسة، و تم استرجاعها كلها، و بعد فحص الاستبيانات المستردة، تم أقصى 3 استبيانات لعدم كفاءتها و صلاحيتها لتحليل الإحصائي، بسبب عدم معرفة الفرد لظاهرة التعهد، و بذلك يصبح عدد الاستبيانات التي سوف تخضع لعملية التحليل الإحصائي هو 42 استبيان، أي نسبة 93% من مجموع الاستبيانات الموزعة و من مجتمع الدراسة.

#### 2. نموذج الدراسة

استنادا الى الادبيات النظرية للدراسة، و من اجل معالجة اشكالية الدراسة، اعتمادنا على النموذج التالي للدراسة: اعتبار التعهد متغير مستقل و تحسين الاداء متغير تابع، كما هو موضح في الشكل رقم 01 الموالي.



الشكل رقم 01: نموذج الدراسة

### 3. متغيرات الدراسة

يوجد في هذا البحث العلمي الأكاديمي متغيرين أساسيين هما: التعهد و الأداء، حيث يعتبر التعهد متغير مستقل، أما الأداء فهو متغير تابع، و كل متغير منهم يتفرع لمتغيرات فرعية:

المتغير المستقل "التعهد" يتفرع للمتغيرات المستقلة التالية:

- التركيز على الأنشطة الرئيسية
- تخفيض التكاليف
- الجودة

المتغير التابع "الأداء" يتفرع للمتغيرات التابعة التالية:

- الكفاءة
- الفعالية

سنقوم بقياس متغيرات البحث بالاعتماد على استبيان مصمم لهذا الغرض، يضم عبارات لقياس

متغيرات الدراسة، كما يلي:

- المتغيرات المستقلة: تضم ثلاثة مجموعات كما يلي:

✓ المجموعة الأولى تضم 4 عبارات لقياس متغير التركيز على الأنشطة الرئيسية

✓ المجموعة الثانية تضم 5 عبارات لقياس متغير تخفيض التكاليف

✓ المجموعة الثالثة تضم 4 عبارات لقياس الجودة

- المتغيرات التابعة: تضم مجموعتين هما:

- ✓ المجموعة الرابعة تضم 5 عبارات لقياس المتغير التابع كفاءة الاداء
  - ✓ المجموعة الخامسة تضم 7 عبارات لقياس المتغير التابع فعالية الاداء.
- لقياس المتغيرات استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي، وفق الجدول رقم 01:

**الجدول رقم 01: قيم مقياس ليكرت الخماسي**

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

و تحدد مجالات الاهمية النسبية للمقياس الخماسي لليكرت كما يلي:

مدى التطبيق = (القيمة القصوى - القيمة الدنيا) / عدد المستويات<sup>1</sup>

مدى التطبيق =  $3 / (1-5) = 1,33$

و بالتالي تكون الاهمية النسبية في هذا المقياس الخماسي لمتغيرات الدراسة كما هي مبينة في الجدول رقم 02 الموالي:

**الجدول رقم 02: مستويات المقياس الخماسي لليكرت**

المستوى	قيمة المتوسط الحسابي	التفسير
مرتفع	أكثر من أو تساوي 3,67	ايجابي
متوسط	من 2,34 إلى 3,66	حيادي
منخفض	أقل من أو تساوي 2,33	سلبي

المصدر: من أعداد الطالبين

<sup>1</sup> - محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص 64.

#### 4. تلخيص المعطيات

اعتمادنا في بحثنا هذا على مصدرين للمعطيات هما:

##### - المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة التي تعالج نفس الظاهرة، و الكتب التي لها علاقة بموضوع البحث.

##### - المصادر الأولية:

تم الحصول عليها من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في عمال الإدارة العليا و الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و تم هذا المسح باستخدام استبيان مخصص لهذا الغرض، و نلخص المعطيات العامة للدراسة كما هو موضح في الجدول رقم 03 و 04 الموالين:

##### الجدول رقم 03: معطيات عن مجتمع و عينة الدراسة

العينة		مجتمع الدراسة		عدد العمال	المؤسسة محل الدراسة
النسبة من مجتمع الدراسة	العدد	النسبة من عدد العمال	العدد		
100%	45	15%	45	302	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار

##### الجدول رقم 04: معطيات حول استبيان الدراسة

الاستبيانات الملغاة		الاستبيانات المقبولة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الموزعة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
7%	3	93%	42	100%	45	45

المصدر: من أعداد الطالبين

أما المعطيات الشخصية لأفراد عينة الدراسة نلخصها كما يلي:

#### 4.1. الجنس:

الجدول رقم 05: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	38	90,5
	أنثى	4	9,5
	المجموع	42	100

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن معظم أفراد العينة ذكور، حيث يمثلون نسبة 90,5% من إجمالي العينة، و هذا بسبب طبيعة أشغال الشركة محل الدراسة، فهي لا تتناسب كثيرا مع الإناث خصوصا في المناطق المحافظة.

#### 4.2. العمر:

الجدول رقم 06: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	30 سنة أو أقل	6	14,3
	من 31 سنة إلى 40 سنة	22	52,4
	من 41 سنة إلى 50 سنة	11	26,2
	أكثر من 50 سنة	3	7,1
	المجموع	42	100

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 52,4% من إجمالي العينة، ثم تاليها الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 26,2%، ثم فئة 30 سنة أو

أقل بنسبة 14,3%، و الفئة الأخيرة هي أكثر من 50 سنة بنسبة 7,1%، و نلاحظ كذلك أن معظم أفراد العينة شباب أعمارهم من 40 سنة أو أقل بنسبة 66,7% من إجمالي العينة.

#### 4.3. المؤهل الأكاديمي:

الجدول رقم 07: توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل الأكاديمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل الأكاديمي	ليسانس	11	26,2
	ماستر	7	16,7
	مهندس	17	40,5
	ما بعد التدرج	7	16,7
	المجموع	42	100

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم شهادة مهندس بنسبة 40,5%، ثم تاليها شهادة ليسانس بنسبة 26,2%، ثم شهادة ماستر و شهادة ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراة) بنفس بنسبة 16,7%.

#### 4.4. الخبرة:

الجدول رقم 08: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 10 سنوات	16	38,1
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	16	38,1
	أكثر من 20 سنة	10	23,8
	المجموع	42	100

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن الخبرة المهنية عند أفراد العينة تتساوى في فئتين هما فئة أقل من 10 سنوات خبرة و فئة من 10 سنوات إلى 20 سنة خبرة بنسبة 38,1%، أما فئة أكثر من 20 سنة خبرة فكانت بنسبة 23,8%.

#### 4.5. الوظيفة:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة	إدارية	17	40,5
	تقنية	25	59,5
	المجموع	42	100

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن معظم أفراد العينة يقومون بوظيفة تقنية بنسبة 59,5%، أما نسبة الأفراد الذين يقومون بوظيفة إدارية هي 40,5%، و هذا راجع إلى الطبيعة التقنية للشركة محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

##### 1. الأدوات المستخدمة في الجمع

اعتمدنا في هذا البحث في جمع المعطيات النظرية على المكتبة المركزية و مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة أحمد دراية ادرار، و كذا شبكة الانترنت، أما فيما يخص المعطيات الميدانية فاعتمدنا على الاستبيان الذي تم تصميمه لهذا الغرض على النحو التالي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية: يتكون من خمسة (05) متغيرات هي:

- ✓ الجنس
- ✓ العمر
- ✓ المؤهل الأكاديمي
- ✓ الخبرة المهنية
- ✓ الوظيفة



## - الجزء الثاني: الأسئلة العامة

يتكون من 7 اسئلة، السؤال الأول محوري يتم على أساسه قبول أو رفض الاستبيان، و الاسئلة الاخرى تتعلق بدراسة هل تعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار التعهد خيار استراتيجي، باستخدام طريقة القياس الثنائي (نعم و لا).

## - الجزء الثالث: البيانات الاحصائية: يتكون من مجموعتين:

✓ المجموعة الأولى: تعالج المتغير المستقل المتمثل في "التعهد" عند الشركة محل

الدراسة، باستخدام طريقة مقياس ليكرت الخماسي، وتضم بدورها ثلاثة مجموعات:

- الاولى تمحورت عباراتها حول قياس المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية، و ضمت أربع (04) عبارات.
- الثانية تمحورت عباراتها حول قياس المتغير المستقل تخفيض التكاليف، و ضمت خمس (05) عبارات.
- الاولى تمحورت عباراتها حول قياس المتغير المستقل الجودة، و ضمت أربع (04) عبارات.

✓ المجموعة الثانية: تعالج المتغير التابع "الأداء" عند الشركة محل الدراسة، باستخدام

طريقة مقياس ليكرت الخماسي، و تضم بدورها مجموعتين هما:

- الاولى تمحورت عباراتها حول قياس كفاءة أداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و ضمت خمس (05) عبارات.
- الثانية تمحورت عباراتها حول قياس فعالية أداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار، و ضمت سبع (07) عبارات.

## 2. الأدوات الإحصائية

لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات المستردة و المقبولة، للإجابة على اشكالية البحث من خلال الاجابة على الاسئلة الفرعية و التأكد من صحة الفرضيات، استخدمنا الاساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية

- اختبار صدق الاستبيان

✓ الصدق الظاهري

✓ الاتساق الداخلي

✓ الصدق البنائي

- اختبار ثبات الاستبيان

- ✓ معامل الفا كرونباخ
- مقياس النزعة المركزية
- ✓ المتوسط الحسابي
- مقياس التشتت
- ✓ الانحراف المعياري
- مقاييس العلاقة الاحصائية
- ✓ الارتباط البسيط
- ✓ الانحدار الخطي

### 3. البرنامج المستخدم في معالجات المعطيات

لمعالجة المعطيات الخاصة بهذه الدراسة استعملنا برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 23، و هو برنامج متخصص في معالجة البيانات الاحصائية، و هو الاكثر استعمالنا في العلوم الاقتصادية.

### المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض النتائج المتوصل إليها و مناقشتها، لمعرفة مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، للوصول لنتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

##### 1. صدق أداة الدراسة

إن أداة القياس في هذه الدراسة المتمثلة في الاستبيان يجب ان تكون صادقة في تمثيلها للمجتمع الدراسة، اي انها تكون قادرة على قياس ما و وضعت لقياسه و لا تقيس اشياء اخرى، لذلك سنقوم بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يلي:

##### 1.1. الصدق الظاهري

اختبارنا الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على الاستاذة المشرفة و بعض الاساتذة المختصين في ميدان ادارة الأعمال، بالإضافة الى بعض الخبراء في الشركة محل الدراسة حتى يتطابق الاستبيان مع

موضوع و هدف الدراسة، و بعد رفع التحفظات و الملاحظات حول الاستبيان اخذى شكله النهائي كما هو في الملحق.

## 1.2. الاتساق الداخلي

يقصد به مدى الاتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي وضعت لقياسه، و قمنا بحسب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستعمال معامل الارتباط، و كانت النتائج كما يلي:

### - المتغيرات المستقلة

✓ التركيز على الأنشطة الرئيسية:

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بيرسون لعبارات التركيز على الأنشطة الرئيسية

العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,445** ,003 42
تسعى الشركة الى التركيز على الانتاج	
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,421** ,006 42
تقوم الشركة بتعهد الانتشطة الثانوية	
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,778** ,000 42
تسعى الشركة الى تحسين انتاج الكهرياء	
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,716** ,000 42
تسعى الشركة الى تلبية الطلب المتزايد على الكهرياء	

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن كل عبارات الخاصة بقياس المتغير المستقل "التركيز على الأنشطة الرئيسية" ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى المعنوية ( $\alpha$ ) 0.01، و بالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ تخفيض التكاليف

الجدول رقم 11: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المتغير تخفيض التكاليف

العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون
تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الامن والصيانة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,650** ,000 42
تسعى الشركة التقليل عدد العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,533** ,000 42
تسعى الشركة الى تخفيض مصاريف التدريب و التكوين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,584** ,000 42
تسعى الشركة التحويل بعض المصاريف الثابتة الى متغيرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,751** ,000 42
تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الموجهة الى البنية التحتية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,757** ,000 42

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن كل عبارات الخاصة بقياس المتغير المستقل تخفيض التكاليف ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى المعنوية  $(\alpha) 0.01$ ، و بالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الجودة

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المتغير الجودة

العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون
تسعى الشركة الى الحصول على شهادة إيزو ( iso )	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,566** ,000 42
تسعى الشركة الى انتاج الكهرباء بدون تدبب او انقطاع	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,657** ,000 42
تسعى الشركة الى انتاج الكهرباء بالتوتر الكافي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,626** ,000 42
تسعى الشركة الى انتاج الكهرباء بالكمية الكافية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,770** ,000 42

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن كل عبارات الخاصة بقياس المتغير المستقل الجودة ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى المعنوية  $(\alpha) 0.01$ ، و بالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

- المتغيرات التابعة

✓ الكفاءة

الجدول رقم 13: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المتغير الكفاءة

العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون
يساهم التعهد في تحقيق اهداف الشركة بأقل تكلفة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,645** ,000 42
يساهم التعهد في الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية الشركة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,708** ,000 42
يساهم التعهد في تحقيق افضل انتاجية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,564** ,000 42
يساهم التعهد في الرفع من القيمة المضافة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,419** ,006 42
يساهم التعهد في زيادة الربحية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,565** ,000 42

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن كل عبارات الخاصة بقياس المتغير التابع الكفاءة ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى المعنوية  $(\alpha) 0.01$ ، و بالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الفعالية

الجدول رقم 14: معامل الارتباط بيرسون لعبارات متغير الفعالية

العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون
يساهم التعهد في تحقيق كل اهداف الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,578** ,000 42
يساهم التعهد في رفع القدرات الانتاجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,383* ,012 42
يساهم التعهد في نقل الخبرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,758** ,000 42
يساهم التعهد في نقل التقنيات الجديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,764** ,000 42
يقدم المتعهد خدمة افضل من التي تنجزها الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,657** ,000 42
يساهم التعهد في الرفع من القدرة الشركة في التكيف مع المتغيرات السريعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,366* ,017 42
يقدم المتعاهد الخدمة في الوقت المناسب و في اقصر وقت ممكن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N ,376* ,014 42

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن كل عبارات الخاصة بقياس المتغير التابع الفعالية ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى المعنوية ( $\alpha$ ) 0.05، و بالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1.3. الصدق البنائي:

هو احد مقاييس صدق الاستبيان، و يقيس مدى تحقيق الأهداف التي يوريد الاستبيان تحقيقها، و ذلك بدراسة مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان.

الجدول رقم 15: معامل الارتباط بيرسون لمجموعات متغيرات الدراسة

العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون
التركيز على الأنشطة الرئيسية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,672** ,000 42
تخفيض التكاليف	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,733** ,000 42
الجودة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,361* ,019 42
الكفاءة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,883** ,000 42
الفعالية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N ,918** ,000 42

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى المعنوية ( $\alpha$ ) 0.05، و بالتالي يعتبر الاستبيان صادق من الناحية البنائية.



## 2. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في هذه الدراسة ان تعطي نفس النتيجة اذا تم اعادتها أكثر من مرة مع توفر شروط و ظروف متشابهة، أي الاستقرار في النتائج المتول إليها و عدم تغييرها بشكل كبير لو نم اعادة توزيعها على افراد العينة مرات عديدة خلال فترات زمنية معينة، و من أجل التأكد من ثبات الاستبيان نقوم بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 16: معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
التركيز على الأنشطة الرئيسية	4	,645	0,80
تخفيض التكاليف	5	,767	0,87
الجودة	4	,610	0,78
<b>التعهد</b>	<b>13</b>	<b>,623</b>	<b>0,79</b>
الكفاءة	5	,672	0,82
الفعالية	7	,725	0,85
الأداء	12	,964	0,98
كل المتغيرات	25	,912	0,95

(\*): الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات ( الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا)<sup>1</sup>

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ عند كل المتغيرات الدراسة أكثر من 0,60، أي أن عبارات هذه المتغيرات لديها مستوى ثبات مقبول اذا أنها تراوحت بين 0,610 إلى 0,964، أما عند

<sup>1</sup> - كامل أحمد أبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص 234.

كل المتغيرات تساوي 0,912 و هي قيمة مرتفعة. و نلاحظ أن قيمة الصدق الذاتي مرتفع عند كل المتغيرات حيث تراوحت بين 0,78 و 0,98، أما عند كل المتغيرات تساوي 0,95 و هي قيمة مرتفعة. و هذا يدل على ثبات و صدق نتائج الدراسة.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي




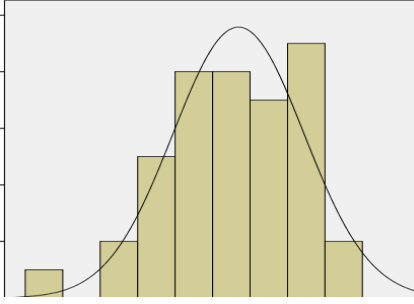

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة سنقوم باستعمال الرسم البياني، و باختبار شابيرو ويلك، لان حجم عينة الدراسة أقل من 50. و من أجل ذلك نقوم بصياغة الفرضيات التالية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0,05)$ :


$H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (القيمة الاحتمالية  $\alpha < \text{Sig.}$ )

$H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (القيمة الاحتمالية  $\alpha > \text{Sig.}$ )

الجدول رقم 17: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المتغير	الرسم البياني	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الملاحظة
التركيز على الأنشطة الرئيسية	 الشكل رقم 01	,109	يتبع التوزيع الطبيعي
تخفيض التكاليف	 الشكل رقم 02	,153	يتبع التوزيع الطبيعي

يتبع التوزيع الطبيعي	,118	 الشكل رقم 03	الجودة
يتبع التوزيع الطبيعي	,497	 الشكل رقم 04	المتغيرات المستقلة
يتبع التوزيع الطبيعي	,083	 الشكل رقم 05	الكفاءة
يتبع التوزيع الطبيعي	,203	 الشكل رقم 06	الفعالية
يتبع التوزيع الطبيعي	,770	 الشكل رقم 07	المتغيرات التابعة

كل المتغيرات	795,	يتبع التوزيع الطبيعي
 <p>الشكل رقم 08</p>		

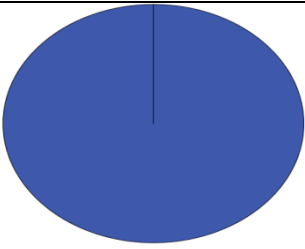
المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23 من خلال الاشكال من 01 إلى 08 و القيم الاحتمالية لاختبار شابيرو ويلك الموجودين في الجدول رقم 17 نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لان كل الرسوم البيانية قريبة من شكل التوزيع الطبيعي و كل القيم الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية.

#### 4. العرض و التعليق على نتائج الدراسة (مخرجات SPSS)

##### 4.1. الأسئلة العامة:

تمحورت الاسئلة العامة حول تطبيق التعهد في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادار، و هل تعتبره خيار استراتيجي، و كانت النتائج كما يلي:

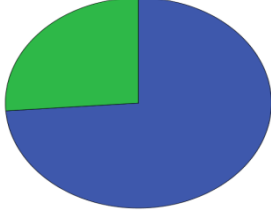
##### الجدول رقم 18: هل تطبق الشركة التعهد

الشكل	النسبة		التكرارات	
	لا	نعم	لا	نعم
 <p>الشكل رقم 09</p>	%0	%100	0	42

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن كل أفراد العينة تتفق على ان الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تلجئ إلى التعهد.

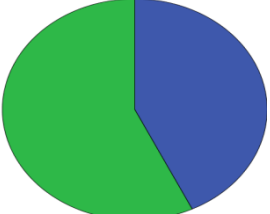
**الجدول رقم 19: هل يعتبر التعهد أفضل الخيارات المتاحة**

الشكل	النسبة		التكرارات	
	لا	نعم	لا	نعم
 <p>الشكل رقم 10</p>	%26,2	%73,8	11	31

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن 73,8% من أفراد العينة يعتبرون التعهد أفضل خيار متاح للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، بينما 26,2% لا يعتبرونه أفضل خيار متاح.

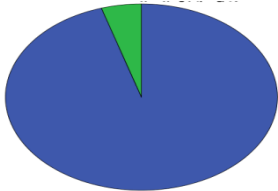
**الجدول رقم 20: ليس هناك خيارات لدى الشركة أفضل من التعهد**

الشكل	النسبة		التكرارات	
	لا	نعم	لا	نعم
 <p>الشكل رقم 11</p>	%42,9	%57,1	18	24

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن 57,1% من أفراد العينة يرون أنه ليس هناك خيار أفضل من التعهد للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، بينما 42,9% يعتقدون وجود خيارات أفضل من التعهد.

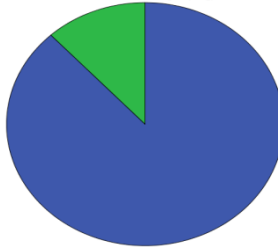
**الجدول رقم 21: هل يطبق التعهد وفق شروط مدروسة**

الشكل	النسبة		التكرارات	
	لا	نعم	لا	نعم
 <p>الشكل رقم 12</p>	4,8%	95,2%	2	40

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن 95,2% من أفراد العينة يرون أن التعهد في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يطبق وفق شروط مدروسة، بينما 4,8% يرون أنه لا يطبق وفق شروط مدروسة.

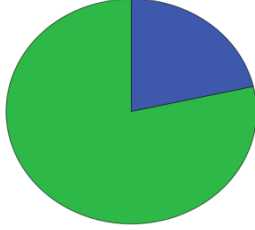
**الجدول رقم 22: هل يطبق التعهد وفق عقود طويلة الأجل**

الشكل	النسبة		التكرارات	
	لا	نعم	لا	نعم
 <p>الشكل رقم 13</p>	11,9%	88,1%	5	37

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن 88,1% من أفراد العينة يرون أن التعهد في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يطبق وفق عقود طويلة الأجل، بينما 11,9% يرون العكس.

الجدول رقم 23: لا يشكل التعهد خطر على الشركة

الشكل	النسبة		التكرارات	
	لا	نعم	لا	نعم
 <p>الشكل رقم 14</p>	%21,4	%78,6	9	33

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن 78,6% من أفراد العينة يرون أن التعهد لا يشكل خطر على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، بينما 21,4% يرون أنه يشكل خطر على الشركة.

4.2. متغيرات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة نقوم بالدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة، من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ترتيب العبارات و الأهمية النسبية، و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 24: مستوى التركيز على الأنشطة الرئيسية

الأهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	1	,962	4,05	تسعى الشركة إلى التركيز على إنتاج الكهرباء
مرتفعة	3	,701	3,74	تقوم الشركة بتعهد الأنشطة الثانوية و الروتينية
مرتفعة	2	,975	4,02	تسعى الشركة إلى تحسين إنتاج الكهرباء

متوسطة	4	1,152	3,45	تسعى الشركة إلى تلبية الطلب المتزايد على الكهرباء
مرتفعة		,576	3,81	المتوسط و الانحراف العام للمتغير

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3,45 و 4,05 و هي متوسطات حسابية بين المتوسط و المرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، باستثناء الانحراف المعياري للعبارات " تسعى الشركة إلى تلبية الطلب المتزايد على الكهرباء" كان أكثر من 1 و هذا يدل على وجود تشتت في الإجابة. أما المتوسط العام لمتغير التركيز على الأنشطة الرئيسية كان 3,81 و هي قيمة مرتفعة و بانحراف معياري عام 0,576 و هي قيمة منخفضة.

الجدول رقم 25: مستوى تخفيض التكاليف

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	1	,673	4,29	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف الأمن و الصيانة
مرتفعة	4	,617	3,76	تسعى الشركة إلى تقليص عدد العاملين
متوسطة	5	1,017	3,55	تسعى الشركة إلى تخفيض مصاريف التدريب و التكوين
مرتفعة	3	,712	4,07	تسعى الشركة إلى تحويل بعض المصاريف الثابت إلى متغيرة
مرتفعة	2	,961	4,17	تسعى الشركة إلى تخفيض بعض المصاريف المواجهة للبنية التحتية
مرتفعة		,524	3,96	المتوسط و الانحراف العام للمتغير

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23



من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3,55 و 4,29 و هي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط و المرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، ما عد الانحراف المعياري لعبارة " تسعى الشركة إلى تخفيض مصاريف التدريب و التكوين" كان أكثر من 1 أي أن الاجابات كانت متشتتة. أما المتوسط العام لمتغير تخفيض التكاليف كان 3,96 و هي قيمة مرتفعة و بانحراف معياري عام 0,524 و هي قيمة منخفضة.

#### الجدول رقم 26: مستوى الجودة

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	1	,749	4,02	تسعى الشركة إلى الحصول على شهادة الإيزو « ISO »
مرتفعة	2	,670	3,88	تسعى الشركة إلى إنتاج الكهرباء بدون تذبذب أو إنقطاع
مرتفعة	1	,780	4,02	يساهم التعهيد في إنتاج الكهرباء بالتوتر الكافي
مرتفعة	3	,730	3,83	يساهم التعهيد في إنتاج الكهرباء بالكمية الكافية
مرتفعة		,427	3,94	المتوسط و الانحراف العام للمتغير

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3,83 و 4,02 و هي متوسطات حسابية مرتفعة، كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة. أما المتوسط العام لمتغير الجودة كان 3,94 و هي قيمة مرتفعة و بانحراف معياري عام 0,427 و هي قيمة منخفضة.

الجدول رقم 27: مستوى الكفاءة

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	1	,813	4,21	يساهم التعهد في تحقيق أهداف الشركة بأقل كلفة
مرتفعة	1	,898	4,21	يساهم التعهد في الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية بالشركة
مرتفعة	2	,712	3,93	يساهم التعهد في تحقيق أفضل إنتاجية
مرتفعة	2	,838	3,93	يساهم التعهد في الرفع من القيمة المضافة
مرتفعة	3	,861	3,88	يساهم التعهد في زيادة الربحية
مرتفعة		<b>,479</b>	<b>4,03</b>	المتوسط و الانحراف العام للمتغير

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3,88 و 4,03 و هي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية مرتفعة، كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة. أما المتوسط العام لمتغير الكفاءة كان 4,03 و هي قيمة مرتفعة و بانحراف معياري عام 0,479 و هي قيمة منخفضة.

الجدول رقم 28: مستوى الفعالية

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	5	,751	3,86	يساهم التعهد في تحقيق كل أهداف الشركة
مرتفعة	5	,843	3,86	يساهم التعهد في الرفع من القدرات الإنتاجية
مرتفعة	1	,798	4,26	يساهم التعهد في نقل الخبرة
مرتفعة	2	,994	4,19	يساهم التعهد في نقل التقنيات الجديدة
متوسطة	6	1,233	3,43	يقدم المتعاهد خدمة أفضل من التي تنجزها الشركة
مرتفعة	3	,790	3,90	يساهم التعهد في الرفع من قدرة الشركة في التكيف مع التغيرات السريعة (المرونة)
مرتفعة	4	,739	3,88	يقدم المتعاهد الخدمة في الوقت المناسب و في اقصر وقت ممكن
مرتفعة		<b>,499</b>	<b>3,91</b>	المتوسط و الانحراف العام للمتغير

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3,43 و 4,26 و هي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط و المرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة، ما عد الانحراف المعياري لعبارة "يقدم المتعاهد خدمة أفضل من التي تنجزها الشركة " كان أكثر من 1 أي أن الاجابات كانت متشتتة. أما المتوسط العام لمتغير الكفاءة كان 3,91 و هي قيمة مرتفعة و بانحراف معياري عام 0,499 و هي قيمة منخفضة.

### 4.3. العلاقة بين متغيرات الدراسة:

من خلال دراستنا نبحث عن تحديد مدى تأثير التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) كمتغير مستقل على تحسين الأداء (الكفاءة و الفعالية) كمتغير تابع في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، لذا سنقوم بحساب معامل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي بين متغيرات الدراسة:

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة للتعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و المتغير التابع للأداء (الكفاءة):

للقيام بدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و المتغير التابع كفاءة الأداء نقوم بتحليل الانحدار الخطي الثنائي بين كل بعد من أبعاد التعهد الثلاثة و الكفاءة، و كانت النتائج كما يلي:

✓ العلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الكفاءة:

الجدول رقم 29: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الكفاءة

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,402 <sup>a</sup>	,162	,141	,44467	,162	7,708	1	40	,008

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية و كفاءة الأداء تساوي 0,402 و هذا يدل على وجود علاقة طردية مقبولة، أما معامل التحديد يساوي 0,162 و هي قيمة ضعيفة، و هذا يدل على أن 16,2% من التغيرات التي تحصل في كفاءة الأداء بالشركة محل الدراسة تعود الى المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية، و 83,8% من التغيرات في كفاءة الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 7,708. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,008 و هي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.

الجدول رقم 30: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الكفاءة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,758	,465		5,935	,000
التركيز على الأنشطة الرئيسية	,334	,120	,402	2,776	,008

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية له تأثير على المتغير التابع الكفاءة، و هو ذو دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، و منه تكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{كفاءة الأداء} = 0,334 \times \text{التركيز على الأنشطة الرئيسية} + 2,758.$$

من خلال معادلة الانحدار السابقة نلاحظ أن القيمة الثابتة موجبة و تساوي 2,758 و هو الحد الأدنى للمتغير التابع كفاءة الأداء، و القيمة الثابتة للمتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية تساوي 0,334، أي يزداد المتغير التابع كفاءة الأداء بقيمة 0,334 عندما يزداد المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية بوحدة واحدة مع بقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

✓ العلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة:

الجدول رقم 31: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,621 <sup>a</sup>	,386	,371	,38054	,386	25,143	1	40	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل تخفيض التكاليف و كفاءة الأداء تساوي 0,621 و هذا يدل على وجود علاقة طردية مقبولة، أما معامل التحديد يساوي 0,386 و هي قيمة

متوسطة، و هذا يدل على أن 38,6% من التغيرات التي تحصل في كفاءة الأداء بالشركة محل الدراسة تعود الى المتغير المستقل تخفيض التكاليف، و 61,4% من التغيرات في كفاءة الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 25,143. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 و هي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.

الجدول رقم 32: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,779	,453		3,924	,000
تخفيض التكاليف	,568	,113	,621	5,014	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن المتغير المستقل تخفيض التكاليف له تأثير على المتغير التابع الكفاءة، و هو ذو دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، و منه نكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{كفاءة الأداء} = 0,568 \times \text{تخفيض التكاليف} + 1,779.$$

من خلال معادلة الانحدار السابقة نلاحظ أن القيمة الثابتة موجبة و تساوي 1,779 و هو الحد الأدنى للمتغير التابع كفاءة الأداء، و القيمة الثابتة للمتغير المستقل تخفيض التكاليف تساوي 0,568، أي يزداد المتغير التابع كفاءة الأداء بقيمة 0,568 عندما يزداد المتغير المستقل تخفيض التكاليف بوحدة واحدة مع بقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

✓ العلاقة بين الجودة و الكفاءة:

الجدول رقم 33: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين الجودة و الكفاءة

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,367 <sup>a</sup>	,135	,113	,45171	,135	6,232	1	40	,017

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل الجودة و كفاءة الأداء تساوي 0,367 و هذا يدل على وجود علاقة طردية مقبولة، أما معامل التحديد يساوي 0,135 و هي قيمة ضعيفة، و هذا يدل على أن 13,5% من التغيرات التي تحصل في كفاءة الأداء بالشركة محل الدراسة تعود الى المتغير المستقل الجودة، و 86,5% من التغيرات في كفاءة الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 6,232. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,017 و هي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.

الجدول رقم 34: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين الجودة و الكفاءة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,408	,655		3,678	,001
الجودة	,412	,165	,367	2,496	,017

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن المتغير المستقل الجودة له تأثير على المتغير التابع الكفاءة، و هو ذو دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، و منه تكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{كفاءة الأداء} = 0,412 \times \text{الجودة} + 2,408.$$

من خلال معادلة الانحدار السابقة نلاحظ أن القيمة الثابتة موجبة و تساوي 2,408 و هو الحد الأدنى للمتغير التابع كفاءة الأداء، و القيمة الثابتة للمتغير المستقل الجودة تساوي 0,412، أي يزداد المتغير التابع كفاءة الأداء بقيمة 0,412 عندما يزداد المتغير المستقل الجودة بوحدة واحدة مع بقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

- العلاقة بين المتغير المستقل التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و المتغير التابع للأداء (الفعالية):

للقيام بدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و المتغير التابع فعالية الأداء نقوم بتحليل الانحدار الخطي الثنائي بين كل بعد من أبعاد التعهد الثلاثة و الفعالية، و كانت النتائج كما يلي:

✓ العلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الفعالية:

الجدول رقم 35: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الفعالية

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,652 <sup>a</sup>	,425	,411	,38358	,425	29,617	1	40	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية و فعالية الأداء تساوي 0,652 و هذا يدل على وجود علاقة طردية مقبولة، أما معامل التحديد يساوي 0,425 و هي قيمة متوسطة، و هذا يدل على أن 42,5% من التغيرات التي تحصل في فعالية الأداء بالشركة محل الدراسة تعود الى المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية، و 57,5% من التغيرات في فعالية الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 29,617. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 و هي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.



الجدول رقم 36: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الفعالية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,754	,401		4,377	,000
التركيز على الأنشطة الرئيسية	,565	,104	,652	5,442	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 36 نلاحظ أن المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية له تأثير على المتغير التابع الفعالية، و هو ذو دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، و منه تكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{فعالية الأداء} = 0,565 \times \text{التركيز على الأنشطة الرئيسية} + 1,754$$

من خلال معادلة الانحدار السابقة نلاحظ أن القيمة الثابتة موجبة و تساوي 1,754 و هو الحد الأدنى للمتغير التابع فعالية الأداء، و القيمة الثابتة للمتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية تساوي 0,565، أي يزداد المتغير التابع فعالية الأداء بقيمة 0,565 عندما يزداد المتغير المستقل التركيز على الأنشطة الرئيسية بوحدة واحدة مع بقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

✓ العلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة:

الجدول رقم 37: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الفعالية

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,568 <sup>a</sup>	,323	,306	,41645	,323	19,062	1	40	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 37 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل تخفيض التكاليف و فعالية الأداء تساوي 0,568 و هذا يدل على وجود علاقة طردية مقبولة، أما معامل التحديد يساوي 0,323 و هي قيمة ضعيفة، و هذا يدل على أن 32,3% من التغيرات التي تحصل في فعالية الأداء بالشركة محل الدراسة تعود

الى المتغير المستقل تخفيض التكاليف، و 67,7% من التغيرات في فعالية الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 19,062. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 و هي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.

الجدول رقم 38: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الفعالية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,764	,496		3,554	,001
تخفيض التكاليف	,542	,124	,568	4,366	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 38 نلاحظ أن المتغير المستقل تخفيض التكاليف له تأثير على المتغير التابع الفعالية، و هو ذو دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، و منه تكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{فعالية الأداء} = 0,542 \times \text{تخفيض التكاليف} + 1,764.$$

من خلال معادلة الانحدار السابقة نلاحظ أن القيمة الثابتة موجبة و تساوي 1,764 و هو الحد الأدنى للمتغير التابع فعالية الأداء، و القيمة الثابتة للمتغير المستقل تخفيض التكاليف تساوي 0,542، أي يزداد المتغير التابع فعالية الأداء بقيمة 0,542 عندما يزداد المتغير المستقل تخفيض التكاليف بوحدة واحدة مع بقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

✓ العلاقة بين الجودة و الفعالية:

الجدول رقم 39: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين الجودة و الفعالية

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,232 <sup>a</sup>	,054	,030	,49225	,054	2,272	1	40	,140

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 39 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل الجودة و فعالية الأداء تساوي 0,232 و هذا يدل على وجود علاقة طردية، أما معامل التحديد يساوي 0,054 و هي قيمة ضعيفة جدا، و هذا يدل على أن 5,4% من التغيرات التي تحصل في فعالية الأداء بالشركة محل الدراسة تعود الى المتغير المستقل الجودة، و 94,6% من التغيرات في فعالية الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 2,272. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,140 و هي أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار غير جيدة.

الجدول رقم 40: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين الجودة و الفعالية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,842	,713		3,984	,000
الجودة	,271	,180	,232	1,507	,140

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 40 نلاحظ أن المتغير المستقل الجودة له تأثير على المتغير التابع الفعالية، و هو غير دال إحصائيا لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

- العلاقة بين المتغير المستقل التعهد و المتغير التابع تحسين الأداء:

للقيام بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل التعهد و المتغير التابع تحسين الأداء نقوم بتحليل الانحدار الخطي الثنائي بين المتغيرين، و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 41: معامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التعهد و تحسين الأداء

R (الارتباط)	R-deux (معامل التحديد)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques (التغيرات الاحصائية)				Sig. Variation de F
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
,806 <sup>a</sup>	,649	,640	,27917	,649	73,955	1	40	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 41 نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل التعهد و المتغير التابع تحسين الأداء تساوي 0,806 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية، أما معامل التحديد يساوي 0,649 و هي قيمة متوسطة، و هذا يدل على أن 64,9% من التغيرات التي تحصل في تحسين الأداء بالشركة محل الدراسة تعود الى المتغير المستقل التعهد، و 35,1% من التغيرات في تحسين الأداء تعود الى عوامل أخرى، أما قيمة F المحسوبة تساوي 73,955. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 و هي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0,05، و هذا يدل على أن معادلة الانحدار جيدة.

الجدول رقم 42: معامل معادلة الانحدار للعلاقة بين التعهد و تحسين الأداء

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,549	,527		-1,040	,305
التعهد	1,157	,135	,806	8,600	,000

المصدر: من أعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS-23

من خلال الجدول رقم 42 نلاحظ أن المتغير المستقل التعهد له تأثير على المتغير التابع تحسين الأداء، و هو ذو دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، و منه تكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{فعالية الأداء} = 1,157 \times \text{التعهد} - 0,549.$$

من خلال معادلة الانحدار السابقة نلاحظ أن القيمة الثابتة سالبة و تساوي -0,549، و القيمة الثابتة للمتغير المستقل التعهد تساوي 1,157، أي يزداد المتغير التابع تحسين الأداء بقيمة 1,157 عندما يزداد المتغير المستقل التعهد بوحدة واحدة مع بقاء باقي العوامل الأخرى ثابتة.

## المطلب الثاني: المناقشة

### 1- تفسير و تحليل و تحليل المخرجات

#### - مخرجات الاسئلة العامة

مخرجات بيانات الاسئلة العامة التي كانت تتمحور حول ان كانت تعتبر الشركة محل الدراسة التعهد كخيار إستراتيجي، حيث أن المتوسط الحسابي العام لهذه الاسئلة يساوي 1,18 و هي قيمة قريبة من 1 الذي يرمز للإجابة بنعم، و هذا يدل على انه هناك شبه إجماع من طرف عينة الدراسة على أن التعهد يعتبر خيار استراتيجي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرا، و هذا الأمر شيء طبيعي لان الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تقوم بالاستعانة بشركات متخصصة و قوية و بعقود طويلة الاجل.

#### - مخرجات البيانات الاحصائية:

##### ✓ التركيز على الأنشطة الرئيسية:

أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير التركيز على الأنشطة الرئيسية يساوي 3,81 و هي قيمة ذات أهمية نسبية مرتفعة، أي أن لجوء الشركة محل الدراسة إلى تعهد الانشطة الثانوية و الروتينية (الصيانة و الامن) ساهم بقدر كبير في تركيزها على انشطتها الرئيسية و المتمثلة في إنتاج الكهرباء، أما الانحراف معياري العام لهذا المتغير يساوي 0,576 و هي قيمة منخفضة، أي انه لم يكون يوجد تشتت في اجابات افراد العينة. و هذا يدل على أن الشركة تستفيد من فائدة اللجوء إلى التعهد المتمثلة في التركيز على الأنشطة الرئيسية، و هذا راجع للتطبيق الجيد للتعهد.

##### ✓ تخفيض التكاليف:

أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير تخفيض التكاليف يساوي 3,96 و هي قيمة ذات أهمية نسبية مرتفعة، أي أن لجوء الشركة محل الدراسة إلى التعهد ساهم بقدر كبير في تخفيض التكاليف الشركة، أما الانحراف معياري يساوي 0,524 و هي قيمة منخفضة، أي انه لم يكون يوجد تشتت في اجابات افراد العينة. و هذا يدل على أن الشركة تستفيد من فائدة اللجوء إلى التعهد المتمثلة في تخفيض التكاليف، و هذا راجع للتطبيق الجيد للتعهد.

##### ✓ الجودة:

أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير الجودة يساوي 3,94 و هي قيمة ذات أهمية نسبية مرتفعة، أي أن لجوء الشركة محل الدراسة إلى التعهد ساهم بقدر كبير في تحقيق الجودة المرغوبة، أما الانحراف معياري يساوي 0,427 و هي قيمة منخفضة، أي انه لم يكون يوجد تشتت في اجابات افراد العينة. و هذا يدل على

أن الشركة تستفيد من فائدة اللجوء إلى التعهد المتمثلة في تخفيض التكاليف، و هذا راجع للتطبيق الجيد للتعهد، و سعي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء للحصول على شهادة إيزو "ISO".

#### ✓ كفاءة الأداء:

أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير كفاءة الأداء يساوي 4,03 و هي قيمة ذات أهمية نسبية مرتفعة، أي أن تطبيق التعهد في الشركة محل الدراسة كان له تأثير قوي في تحسين كفاءة الأداء، أما الانحراف المعياري يساوي 0,479 و هي قيمة منخفضة، أي انه لم يكون يوجد تشتت في اجابات افراد العينة. و هذا يدل على أن كفاءة الاداء بالشركة تحسنت نتيجة الجوء إلى التعهد، و هذا راجع إلى الاعتماد الكبير على التعهد خاصة من الناحية الامنية لان الشركة تمتلك معدات و تجهيزات حساسة جدا، و الصيانة لان تجهيزات الانتاج تحتاج الى صيانة مستمرة حتى تضمن الاستمرارية في الانتاج.

#### ✓ فعالية الأداء:

أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير فعالية الأداء يساوي 3,91 و هو ذو أهمية نسبية مرتفعة، أي أن تطبيق التعهد في الشركة محل الدراسة كان له تأثير قوي في تحسين فعالية الأداء، أما الانحراف و بانحراف المعياري يساوي 0,499 و هي قيمة منخفضة، أي انه لم يكون يوجد تشتت في اجابات افراد العينة. و هذا يدل على أن فعالية الاداء بالشركة تحسنت نتيجة الجوء إلى التعهد، و هذا راجع إلى الاعتماد الكبير على التعهد خاصة من الناحية الامنية لان الشركة تمتلك معدات و تجهيزات حساسة جدا، و الصيانة لان تجهيزات الانتاج تحتاج الى صيانة مستمرة حتى تضمن الاستمرارية في الانتاج.

## 2. اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باختبار فرضيات هذه الدراسة بناء على مخرجات البيانات الاحصائية للدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة للموضوع، من أجل الوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى: " مستوى التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) في الشركة محل الدراسة مرتفع"

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، كما يلي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "مستوى التركيز على الأنشطة الرئيسية في الشركة محل الدراسة مرتفع"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 24 الخاص بقياس مستوى التركيز على الأنشطة الرئيسية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام الخاص بهذا المتغير يساوي 3,81 و هي قيمة مرتفعة، أي أن مستوى التركيز على الأنشطة الرئيسية في الشركة محل الدراسة مرتفع، و منه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "مستوى تخفيض التكاليف في الشركة محل الدراسة مرتفع"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 25 الخاص بقياس مستوى تخفيض التكاليف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام الخاص بهذا المتغير يساوي 3,96 و هي قيمة مرتفعة، أي أن مستوى تخفيض التكاليف في الشركة محل الدراسة مرتفع، و منه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "مستوى الجودة في الشركة محل الدراسة مرتفع"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 26 الخاص بقياس مستوى الجودة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام الخاص بهذا المتغير يساوي 3,94 و هي قيمة مرتفعة، أي أن مستوى الجودة في الشركة محل الدراسة مرتفع، و منه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة نستنتج أن مستوى التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) في الشركة مرتفع، و بالتالي قبول الفرضية الأولى.

- الفرضية الثانية: " مستوى الأداء (الكفاءة و الفعالية) في الشركة محل الدراسة مرتفع"

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، هما:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "مستوى الكفاءة في الشركة محل الدراسة مرتفع"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 27 الخاص بقياس مستوى الكفاءة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام الخاص بهذا المتغير يساوي 4,03 و هي قيمة مرتفعة، أي أن مستوى الكفاءة في الشركة محل الدراسة مرتفع، و منه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "مستوى الفعالية في الشركة محل الدراسة مرتفع"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 28 الخاص بقياس مستوى الفعالية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام الخاص بهذا المتغير يساوي 3,91 و هي قيمة مرتفعة، أي أن مستوى الفعالية في الشركة محل الدراسة مرتفع، و منه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال نتائج الفرضيتين الفرعيتين نستنتج أن مستوى الأداء (الكفاءة و الفعالية) في الشركة مرتفع، و بالتالي قبول الفرضية الثانية.

- الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهد

(التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و تحسين كفاءة أداء الشركة"

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، كما يلي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha =$

0,05) بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و تحسين كفاءة أداء الشركة "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 29 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الكفاءة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يساوي 0,402، أي وجود علاقة طردية مقبولة بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,162، أي أن التركيز على الأنشطة الرئيسية يؤثر بنسبة 16,2% على الكفاءة، و هذه العلاقة ذات دلالة



إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، و منه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ )

" بين تخفيض التكاليف و تحسين كفاءة أداء الشركة "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 31 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الكفاءة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يساوي 0,621، أي وجود علاقة طردية مقبولة بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,386، أي أن تخفيض التكاليف يؤثر بنسبة 38,6% على الكفاءة، و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، و منه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ )

" بين الجودة و تحسين كفاءة أداء الشركة "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 33 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين الجودة و الكفاءة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يساوي 0,367، أي وجود علاقة طردية مقبولة بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,135، أي أن الجودة تؤثر بنسبة 13,5% على الكفاءة، و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، و منه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و تحسين كفاءة أداء الشركة، و بالتالي قبول الفرضية الثالثة.

- الفرضية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و تحسين فعالية أداء الشركة"

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، كما يلي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و تحسين فعالية أداء الشركة "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 35 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التركيز على الأنشطة الرئيسية و الفعالية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يساوي 0,652، أي وجود علاقة طردية قوية بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,425، أي أن التركيز على الأنشطة الرئيسية يؤثر بنسبة 42,5% على الفعالية، و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، و منه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين تخفيض التكاليف و تحسين فعالية أداء الشركة "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 37 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين تخفيض التكاليف و الفعالية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يساوي 0,568، أي وجود علاقة طردية مقبولة بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,323، أي أن تخفيض التكاليف يؤثر بنسبة 32,3% على الفعالية، و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، و منه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين الجودة و تحسين فعالية أداء الشركة "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 39 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين الجودة و الفعالية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين

يساوي 0,232، أي وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,054، أي أن الجودة تؤثر بنسبة 5,4% على الفعالية، و هذه العلاقة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية، و منه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  بين التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية و تخفيض التكاليف) و تحسين فعالية أداء الشركة، و وجود علاقة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  بين التعهد (الجودة) و تحسين فعالية أداء الشركة، و بالتالي قبول جزئي للفرضية الرابعة.

- الفرضية الخامسة: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  بين التعهد و تحسين أداء الشركة"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الجدول رقم 41 الخاص بمعامل الارتباط و التحديد للعلاقة بين التعهد و تحسين الأداء بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يساوي 0,806، أي وجود علاقة طردية قوية بينهما. أما معامل التحديد يساوي 0,649، أي أن التعهد يؤثر بنسبة 64,9% على تحسين الأداء، و هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، و منه نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  بين التعهد و تحسين الأداء بالشركة، و بالتالي قبول الفرضية الخامسة.

### 3. الاستنتاجات

من خلال تساؤلات الدراسة و الفرضيات التي تم صيغتها لمعالجة موضوع الدراسة، و المتعلقة مستوى التعهد بأبعاده الثلاثة (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و الأداء ببعديه (الكفاءة و الفعالية)، و كذا العلاقة بينهم عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، توصلنا للاستنتاجات التالية:

- نستنتج من خلال نتائج الدراسة أن مستوى التعهد بأبعاده الثلاثة (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار مرتفع.

- نستنتج من خلال نتائج الدراسة أن مستوى بعد تخفيض التكاليف عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار هو الاكثر ارتفاعا بين الأبعاد الثلاثة للتعهد.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة أن مستوى تحسين الأداء ببعديه (الكفاءة و الفعالية) عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار مرتفع.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة أن مستوى بعد الكفاءة عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار هو الاكثر ارتفاعا بين بعدي تحسين الأداء.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعهد الثلاثة (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و بعد كفاءة الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعدي التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية و تخفيض التكاليف) و بعد فعالية الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة غير دالة احصائيا بين بعد الجودة و بعد فعالية الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التعهد و تحسين الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار.

## خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالدراسة الميدانية لموضوع البحث عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار، حيث تم استعراض الطريقة و الادوات و النموذج المتبع في الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة. و قد اخترنا في هذه الدراسة عينة عشوائية من الادارة العليا و الوسطى لشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار تمثل ... % من مجتمع الدراسة، أما نموذج و متغيرات الدراسة تمثلت في اعتبار التعهد متغير مستقل يضم ثلاثة ابعاد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة)، و تحسين الأداء متغير تابع يضم بعدين (الكفاءة و الفعالية). و من أجل معالجة اشكالية الدراسة استعملنا الاستبيان لجمع المعطيات، و برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها.

و بعد التأكد من صدق و ثبات بيانات الدراسة و اتباعها للتوزيع الطبيعي، و استخدام الأدوات الاحصائية المناسبة لمعالجة التساؤلات الفرعية و التأكد من قبول أو رفض فرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية: أن مستوى التعهد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و مستوى تحسين الأداء (الكفاءة و الفعالية) عند الشركة محل الدراسة مرتفع، و وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعهد و بعدي تحسين الأداء، باستثناء بين بعد الجودة و بعد فعالية الأداء توجد علاقة غير دالة احصائيا، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التعهد و تحسين الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار .

الخاتمة

العامية

## الخاتمة العامة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التعهد كخيار استراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار بصفة خاصة، و بالرغم من أن التعهد حديث من الناحية العلمية، إلا أنه يلقى في الآونة الاخيرة اهتمام كبير من طرف الباحثين و المنظمات الاقتصادية بمختلف أحجامها، و هذا الاهتمام راجع إلى دور التعهد في المساهمة في تركيز المؤسسة على أنشطتها الرئيسية و تخفيض التكاليف، كما يعمل على تحقيق الجودة.

و من خلال مراجعة الأدبيات النظرية لهذه الدراسة توصلنا إلى أن التعهد هو الإستعانة بمصادر خارجية متخصصة للقيام بالأنشطة الثانوية الروتينية، وفق عقد ملزم و بشكل أفضل و أرخص. و بالرغم من المزايا و الفوائد الكبيرة للتعهد إلا أنه يتضمن بعض المخاطر التي يجب على المنظمة التي تطبقه البحث عن الكيفيات المثالية لتجنبها، من أجل تعظيم الاستفادة منه.

كما توصلنا إلى أن الأداء يعتبر اساس المنظمات الاقتصادية المختلفة، لأنه يمثل مدى تحقيق الأهداف المسطرة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة، و لأن الأداء جوهري في كل منظمة اقتصادية فلا بد من تقويمه من خلا تقويم كفاءته و فعاليته، من أجل تحسينه باستمرار و ضمن البقاء و الريادة.

و لقد عالجت الدراسة الميدانية الإشكالية العامة للبحث المتمثلة في: "ما مدى مساهمة التعهد كخيار استراتيجي في تحسين أداء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار"، و ذلك من خلال خمس تساؤلات فرعية و فرضيات، و من أبرز النتائج المتوصل إليها نوجزها على النحو الموالي.

### • نتائج الدراسة

- تعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء التعهد خيار إستراتيجي، و هذا ما توصلت إليه دراسة

Ibtissame Lakhilil (سنة 2018).

- قبول الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) مرتفع عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار.
- قبول الفرضية الثانية القائلة بأن مستوى الأداء (الكفاءة و الفعالية) مرتفع عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار.
- قبول الفرضية الثالثة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  بين أبعاد التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و كفاءة الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار.
- قبول جزئي للفرضية الرابعة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  بين أبعاد التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و فعالية الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار.
- قبول الفرضية الخامسة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  بين التعهيد و تحسين الأداء عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار، و هذا ما توصلت إليه دراسة معتصم دحو (سنة 2014) و دراسة جمانة محمد محفوظ (سنة 2014)، و من أجل ترقية و تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، و المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة إلى مستوى يمكنها من المنافسة و السيطرة على الاسواق المحلية، الوطنية و الدولية، نقترح بعض التوصيات.

#### • التوصيات

- الاهتمام بالبحث العلمي من خلال ربط صلة وثيقة بين المؤسسات الاقتصادية و المحيط العلمي (الجامعات، معاهد البحث، مراكز التكوين، ...الخ).
- تطوير الاهتمام بظاهرة التعهيد، و تعريف أفراد الإدارة العليا و الوسطى بالمفاهيم الحديثة للإدارة.



- تعريف متخذي القرارات بالمفهوم الصحيح للتعهد، و كيفية الاستفادة من مزاياه و تجنب عيوبه.
- البحث الدائم عن أفضل المصادر الخارجية للاستعانة بها في القيام بالأنشطة الثانوية.
- التركيز على الأنشطة الرئيسية و الوصول إلى التخصص الذي يرفع من كفاءة و فعالية الأداء العام للمؤسسة.
- الاهتمام بتخفيض التكاليف العامة للمؤسسة من خلال البحث و اختيار موردين يوفرون السلع و الخدمات بأقل كلفة.
- تحقيق الجودة بالاستعانة بمؤسسات رائدة و متخصصة، و تقديم سلع و خدمات بطريقة أفضل.
- السعي إلى تأهيل المؤسسات الاقتصادية من خلال الحصول على شهادة المواصفات العالمية إيزو.
- السعي إلى تلبية احتياجات المستهلك الوطني، من أجل خفض فاتورة الاستيراد و تحسين المستوى المعيشي، السعي إلى ولوج الأسواق العالمية، من أجل تخفيض التابعية لريع المحروقات.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع باللغة العربية

#### 1.1. الكتب

- (1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة بنها، مصر، 2006.
- (2) بوحنا عبد الادم و سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الاردن، 2000.
- (3) رولا نايف المعايطه و صالحى سليم الحموري، أدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، 2013.
- (4) مجيد الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الاردن، 2010.
- (5) محمد الصيرفي، إدارة المواد، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع، الاردن، 2009.
- (6) يحيى غني النجار، تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2010.

#### 1.2. الأطروحات

- (7) كامل أحمد أبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان، 2015.
- (8) معتصم دحو، استراتيجية اخراج النشاطات، رسالة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

#### 1.3. الرسائل

- (9) جمانه محمد محفوض، دور الاستعانة بالمصادر الخارجية في تحسين أداء المنظمات الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
- (10) محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
- (11) مهند سامي الديراوي، واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

## 1.4. المقالات

- (12) اسماعيل حجازي و سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الانشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، الجزائر، 2012.
- (13) بلقاسم امحمد، استراتيجية اخراج النشاطات، مجلة الاستراتيجية و التنمية، العدد 9، جامعة مستغانم، 2015.
- (14) عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، الجزائر، 2001.

## 1.5. الملتقيات

- (15) عامر إسماعيل عبد الله حديد، تحديد معايير اختيار المورد الافضل في اطار عملية التعهيد، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012.

## 2. References in foreign

### 2.1. Articles

- 16) Ibtissame Lakhili, L'externalisation des activites en Banque au Maroc, International journal of management and Marketing resarch, vol 2, universite Hassan 1er, Maroc, 2018.
- 17) John Agburn and all, Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale entreprises, Journale of global entrepreneur ship research, Vol n° 7, London, 2017.
- 18) Khalid Meftah and Imad Elhadad, La décision de l'externalisation, Internationale journal of innovation and Applied studies, Vol n°19, Maroc, 2017.
- 19) Rajee Femi Suraju and Akinlabi Babatunde Hamed, Outsourcing service as a strategic tool for organization performance, Journal of Management policies and practices, Vol 1, N° 1, United State, 2013.

الملاحق

1. الاستبيان

جامعة أحمد دراية – ادرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص أداة الأعمال

استبيان خاص بمذكرة ماستر

التعهد كخيار استراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار –

التعهد أو الاستعانة بالمصادر الخارجية هي " اتفاقية محددة مسبقاً مع جهة خارجية لتقديم السلع أو الخدمات التي تقرر إدارة المنظمة عدم القيام بها داخلياً."

L'externalisation est "un accord prédéfini avec une partie externe pour fournir des biens ou services que l'organisation décide de ne pas exécuter en interne".

”أرجو أن تتكرم علينا ببعض وقتك لملأ هذا الاستبيان وشكراً مسبقاً”

الاستبيان مقدم للبحث العلمي فقط.

المعلومات التي تقدمها تبقى سرية.

فيفري 2019

## أولا : البيانات الشخصية:

أرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) في الاختيار الصحيح:

1. الجنس:

ذكى	أنثى

2. العمر:

أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	30 سنة أو أقل

3. المؤهل الأكاديمي:

ليسانس	ماستر	مهندس	ما بعد الندرج

4. الخبرة:

أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

5. الوظيفة:

وظيفة إدارية	وظيفة تقنية

## ثانياً : أسئلة عامة:

يرجى التعبير عن رأيك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب في العبارات التالية:

الرقم	السؤال	نعم	لا
01	هل لديك معلومات عن التعهد		
02	هل تطبق الشركة التعهد		
03	هل يعتبر التعهد أفضل الخيارات المتاحة		
04	هل هناك خيارات لدى الشركة أفضل من التعهد		
05	هل يطبق التعهد وفق شروط مدروسة		
06	هل يطبق التعهد وفق عقود طويلة الأجل		
07	هل يشكل التعهد خطر على الشركة		

## ثالثاً: البيانات الإحصائية

يرجى التعبير عن رأيك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب في العبارات التالية:

1. عبارات خاصة بالمتغير المستقل "التعهد":

- عبارات خاصة بدراسة التركيز على الأنشطة الرئيسية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
08	تسعى الشركة إلى التركيز على إنتاج الكهرباء					
09	تقوم الشركة بتعهد الأنشطة الثانوية و الر وتينية					
10	تسعى الشركة إلى تحسين إنتاج الكهرباء					
11	تسعى الشركة إلى تلبية الطلب المتزايد على الكهرباء					



- عبارات خاصة بدراسة تخفيض التكاليف:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف الأمن و الصيانة					
13	تسعى الشركة إلى تقليص عدد العاملين					
14	تسعى الشركة إلى تخفيض مصاريف التدريب و التكوين					
15	تسعى الشركة إلى تحويل بعض المصاريف الثابت إلى متغيرة					
16	تسعى الشركة إلى تخفيض بعض المصاريف المواجهة للبنية التحتية					

- عبارات خاصة بدراسة الجودة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تسعى الشركة إلى الحصول على شهادة الأيزو « ISO »					
18	تسعى الشركة إلى إنتاج الكهرباء بدون تذبذب أو إنقطاع					
19	يساهم التعهد في إنتاج الكهرباء بالنوتر الكافي					
20	يساهم التعهد في إنتاج الكهرباء بالكمية الكافية					

## 2. عبارات خاصة بدراسة المتغير التابع "الأداء":

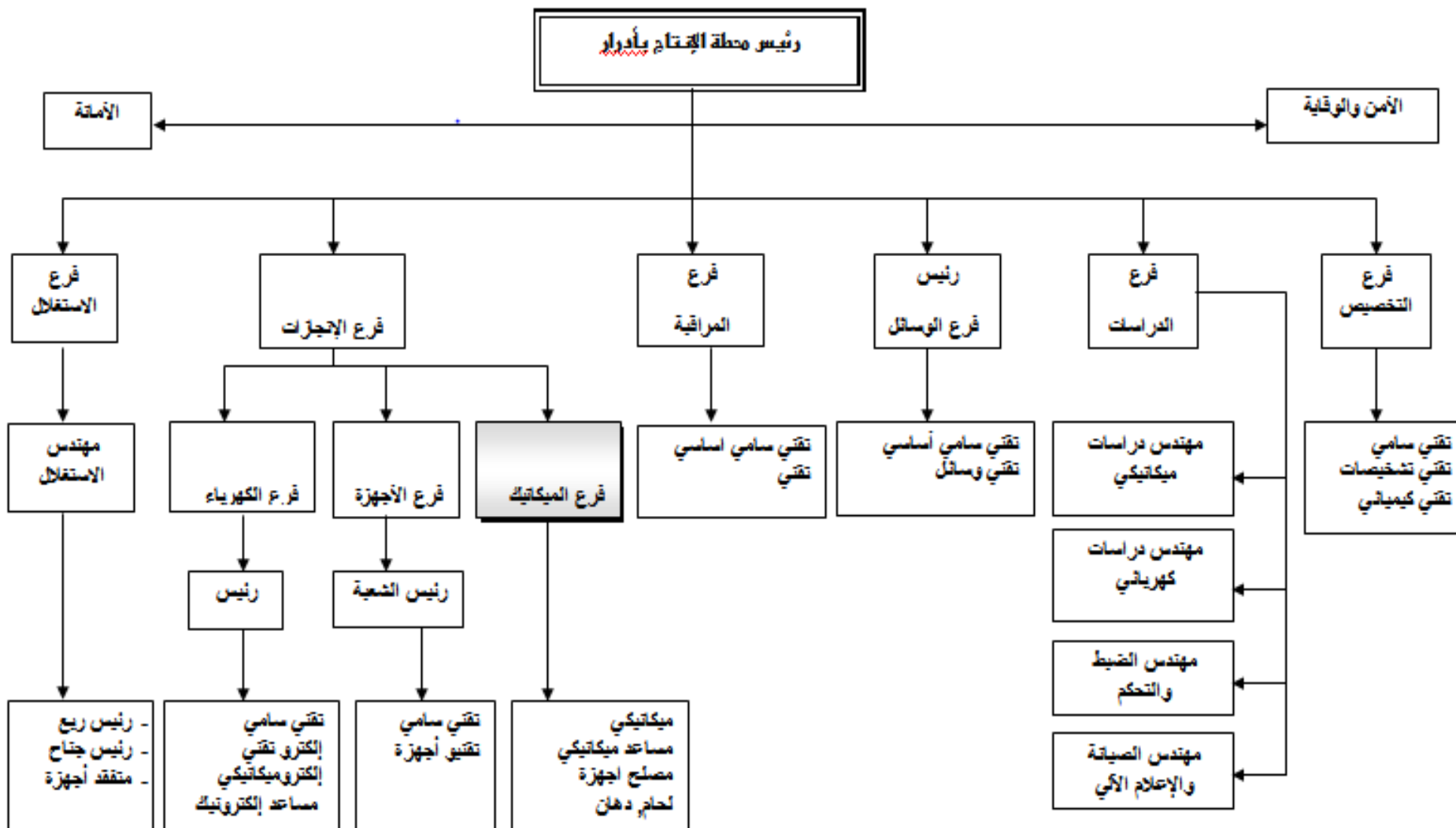
### - عبارات خاصة بدراسة الكفاءة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يساهم التعهد في تحقيق أهداف الشركة بأقل كلفة					
22	يساهم التعهد في الاستغلال الأمثل للطاقة الاناجية بالشركة					
23	يساهم التعهد في تحقيق أفضل إنتاجية					
24	يساهم التعهد في الرفع من القيمة المضافة					
25	يساهم التعهد في زيادة الرخية					

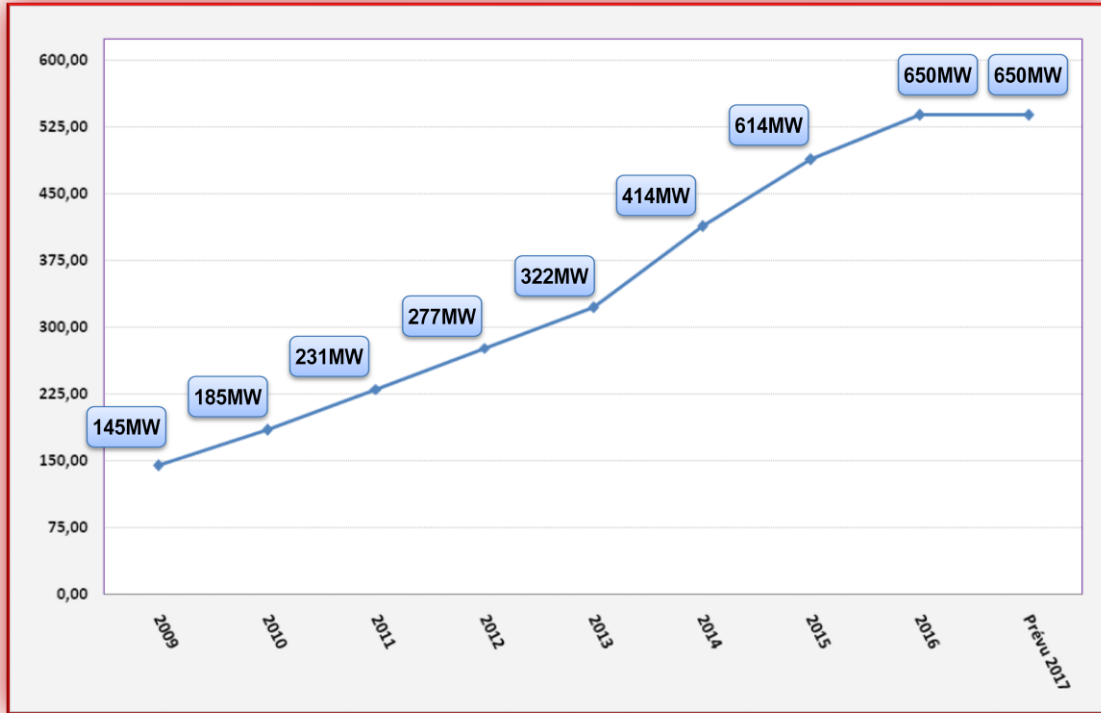
### - عبارات خاصة بدراسة الفعالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يساهم التعهد في تحقيق كل أهداف الشركة					
27	يساهم التعهد في الرفع من القدرات الإنتاجية					
28	يساهم التعهد في نقل الخبرة					
29	يساهم التعهد في نقل التقنيات الجديدة					
30	يقدم المتعاهد خدمة أفضل من التي تنتجها الشركة					
31	يساهم التعهد في الرفع من قدرة الشركة في التكيف مع التغيرات السريعة (المرونة)					
32	يقدم المتعاهد الخدمة في الوقت المناسب و في اقصر وقت ممكن					

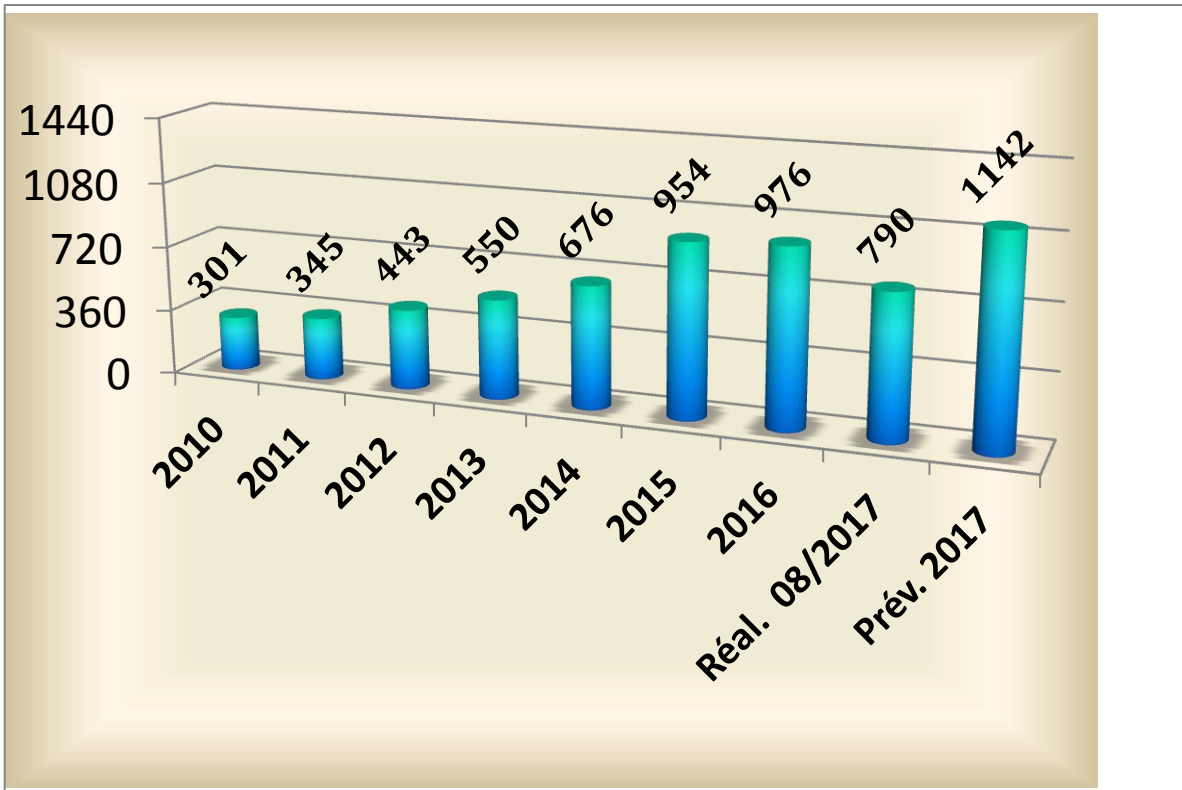
II. المخطط العام للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادرار



•III القدرة الإنتاجية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادار



•IV كمية الكهرباء المنتجة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع ادار (GWh)



## التعهد كخيار إستراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

Outsourcing as a strategic choice to improve the performance of an economic institution

Par : Tayebi Abdallah and Khmlaoui Lotfi

Director: Aiad Leila

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى كل من التعهيد و الأداء، و العلاقة بينهما عند الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فرع أدرار، و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتكونة من 45 موظفا من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى للشركة محل الدراسة عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) مرتفع عند الشركة.
- أن مستوى الأداء (الكفاءة و الفعالية) مرتفع عند الشركة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين أبعاد التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف و الجودة) و كفاءة الأداء عند الشركة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين بعدي التعهيد (التركيز على الأنشطة الرئيسية و تخفيض التكاليف) و فعالية الأداء عند الشركة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين التعهيد و تحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** التعهيد، تحسين الأداء، التركيز على الأنشطة الرئيسية، تخفيض التكاليف، الجودة، الكفاءة و الفعالية.

### Abstract

The objective of this survey is to evaluate the level of the Algerian company's outsourcing and their performance and then the relationship between both at the production of electricity Adrar branch. To achieve the objectives of the survey, we prepared a questionnaire to collect primary data from the sample of the study which consisting 45 employees from the senior management and management of the company which are subject of this study.

The most important findings as following:

- The outsourcing (focus on key of activities, cost reduction and quality) with high level at the company.
- The performance (efficiency and effectiveness) with high level at the company.
- There is a statistical significance relationship at a significant level ( $\alpha = 0.05$ ) between the dimensions of outsourcing (focusing on the main activities, reducing costs and quality) and the efficiency of performance at the company.
- There is a statistical significance relationship at a significant level ( $\alpha = 0.05$ ) between the two outsourcing periods (focusing on the main activities and reducing costs) and the efficiency of performance at the company.
- There is a statistical significance relationship at a significant level ( $\alpha = 0.05$ ) between outsourcing and improving performance.

**Keywords:** outsourcing, performance improvement, focus on key activities, cost reduction, quality, efficiency and effectiveness.