

جامعة - غرداية -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم تسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم تسيير  
الشعبة: علوم تسيير  
التخصص: تدقيق ومراقبة تسيير  
من إعداد الطالبة: بوستة سمية  
بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسات  
الاقتصادية  
-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية الأنابيب ALFAPIPE بوحدة غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21-05-2015.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ جيلالي بهاز (جامعة غرداية) رئيسا

الدكتور/محمد عجيلة (جامعة غرداية) مشرفا

الأستاذ /الهادي عثماني (جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية : 2014 / 2015

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

## والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

## أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله  
إلى من آثروني على أنفسهم شايب و تواتي  
إلى من علموني علم الحياة  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة **أخواتي**

## إلى خطيبي الغالي طارق

إلى عائلة **بوستة** حاج العيد و عائلة تجاجنة محمد و سماعنية حرز الله و لخطر و **ددوش** عبد الحميد و الكنكوتة أروى.

إلى كل زملائي و زميلاتي مسعودة، كريمة ، صليحة ، امينة، سهام، خيرة، هدى .

إلى صديقتي بالإقامة الجامعية.



# بطاقة الشكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعا برفاق كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الدكتور عجيبة محمد الذي لم يبخل علينا و لا حرف.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة شرع مريم جزاها الله خيرا .

و إلى عمال مؤسسة ألفابايب.



## ملخص البحث :

تعالج هذه الدراسة موضوع دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة **ALFAPIPE** بولاية غرداية من خلال معالجة إشكالية البحث حول " ما مدى فعالية أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج بمؤسسة **ALFAPIPE** بولاية غرداية ؟ من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أهم مفاهيم و المنطلقات الخاصة بمراقبة التسيير و ارتباطها بتقييم أداء وظيفة الإنتاج لأنها تعتبر عملية إدارية مستمرة ، و كذلك إبراز أهم أدوات التقليدية و الحديثة لمراقبة التسيير و مدى فعاليتها على تقييم أداء وظيفة الإنتاج، أما فيما يخص الدراسة الميدانية خصت بمؤسسة صناعية للأنايب حيث اعتمد في دراستنا على استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة و مقابلة شخصية على مساعد مدير مكلف بمراقبة التسيير، أما عملية التحليل اعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) و برنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL) للتوصل إلى حل إشكالية.

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، وظيفة الإنتاج، تقييم الأداء، ادوات حديثة و تقليدية.

تحت إشراف الدكتور: عجيلة محمد

من إعداد الطالبة : بوستة سمية

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

## Résumé

Cette étude a pour objet le rôle du contrôle de gestion dans l'appréciation du rendement de la fonction de production dans les entreprises économiques, l'étude pratique effectuée au niveau de l'entreprise **ALFAPIPE** au niveau de la wilaya de GHARDAIA, laquelle s'est basé sur la problématique de l'efficacité des moyens de contrôle de gestion dans l'appréciation du rendement de la fonction de production de cette dernière.

A travers cette étude nous avons essayé de mettre en exergue les principales notions relatives au contrôle de gestion et sa relation avec l'appréciation du rendement de la fonction de production, puisqu'elle est considéré comme étant une opération administrative permanente, aussi démontrer les principaux moyens de contrôle classiques et modernes, et leur impacts dans l'appréciation du rendement de la fonction de production. Lors de cette étude nous nous somme baser sur un questionnaire qui a été établi au niveau de l'entreprise, ainsi que notre entretien avec le collaborateur du directeur chargé du contrôle de gestion.

Pour ce qui est de l'analyse nous nous somme baser sur le logiciel de statistiques (SPSS), et le programme (EXCEL) et ce, afin de trouver les solutions idoines a cette problématique

## Mots clé:

Contrôle de gestion ;

Fonction de la production ;

Appréciation du rendement ;

Moyens classiques et modernes.

## الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
V- IV	الفهرس
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة
15	<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة</b>
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير و تقييم أداء وظيفة الإنتاج
17	المطلب الأول : عموميات حول مراقبة التسيير
27	المطلب الثاني : أساسيات تقييم الأداء
33	المطلب الثالث : منطلقات وظيفة الإنتاج
83	المبحث الثاني : الدراسات السابقة محل الدراسة
83	المطلب الأول : الدراسات الوطنية
40	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

41	المطلب الثالث : أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
43	خلاصة الفصل الأول
44	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة وطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بوحدة غرداية</b>
54	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بوحدة غرداية
46	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بولاية غرداية
50	المطلب الثاني : الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
50	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
53	المبحث الثاني: دراسة و تحليل و مناقشة أدوات الدراسة
53	المطلب الأول : منهج، مجتمع عينة الدراسة
54	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة لجمع البيانات و صدق ثبات الدراسة
75	المطلب الثالث : نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
96	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق.

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الشكل العام للوحة القيادة.	01
37	جدول يوضح بين إنتاج مستمر و إنتاج متقطع.	02
56	مقياس ليكارت الحماسي.	03
57	معامل الثبات ( ألفا كرونباخ)	04
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير حالة الاجتماعية	06
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	08
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	09
64	نتائج استبيان الخاص بمحور نظام الرقابة للمؤسسة ALFAPAPE	10
65	نتائج استبيان الخاصة بمحور أهمية نظام مراقبة التسيير	11
67	نتائج استبيان الخاصة بمحور علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج	12

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	المخطط العام للنظام	18
02	مثلث نظام مراقبة التسيير	20
03	أهداف نظام مراقبة التسيير	21
04	تابعية مراقبة التسيير للمدير المالي	23
05	تابعية مراقبة التسيير للمدير العام	24
06	الاتصال على هيئة أسنان المشط	25
07	يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	48
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	58
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير حالة الاجتماعية	59
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	60
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	61
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	62



قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ALFAPIPE
ملحق رقم (02)	استبيان
ملحق رقم (03)	نتائج SPSS خاصة بالجزء الأول
ملحق رقم (04)	نتائج SPSS خاصة بالجزء الثاني
ملحق رقم (05)	نتائج الخاصة بالمقابلة الشخصية



# الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات

## السابقة

## تمهيد :

التسيير هو بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، وذلك نتيجة تطبيق مبادئه بصرامة والتي تعتبر أساسية لنجاح العملية التسييرية.

إن الهدف من أي عملية تسييرية هو الوصول إلى أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديها، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية والمشاكل المتصلة بالتخطيط طويل الأجل.

إن التخطيط يصبح بلا معنى أو جدوى ما لم تصاحبه عملية مراقبة مستمرة متوافقة معه ومع أهدافه، وبهذا مع تعقد العملية التسييرية في المؤسسة الاقتصادية أصبحت المراقبة اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة وتحسين و تقييم أدائها خاصة بوظيفة الإنتاج.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي :

**المبحث الأول :** عموميات حول مراقبة التسيير و تقييم أداء وظيفة الإنتاج

**المبحث الثاني :** الدراسات السابقة للبحث.

## المبحث الأول : مدخل لمراقبة التسيير و تقييم أداء وظيفة الإنتاج.

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية، نظراً لما تضفيه المراقبة على المؤسسات من مزايا خاصة في ظل الظروف الدولية الراهنة، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية... الخ

وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى عموميات حول مراقبة التسيير، المطلب الثاني أساسيات تقييم الأداء، أما المطلب الثالث منطلقات وظيفة الإنتاج .

### المطلب الأول : عموميات حول مراقبة التسيير .

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير لابد من التطرق إلى مفاهيم تتعلق بإطار تطبيقه، وكذا مجال استعماله حيث نقوم بالإشارة أولاً إلى مفهوم التسيير و المؤسسة مروراً بتقديم مفهوم للنظام و في الأخير الرقابة، ثم النظام، ثم الرقابة.

أولاً: ماهية مراقبة التسيير.

- **تعريف التسيير** : هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها و هذا مهم جوهر مهمة التسيير<sup>1</sup>.
- **مفهوم النظام** : "يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكياً و منظمة للوصول إلى غاية معينة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Gaston Cuendet, Dynamique de la gestion, , Presse polytechnique romandes volume II, Suisse 1982, ,p12.

<sup>2</sup>Norbert Guedj, le contrôle de gestion pour a meleorer la perfermance de l'entreprise,3<sup>eme</sup> édition d'organisation , paris, 2000, p345.

و الشكل الموالي يشرح تفاعل هذه العناصر من خلال:

الشكل رقم (01): المخطط العام للنظام.



source :C .A Lazard et S. Separi, contrôle de gestion, Dunod, 3<sup>eme</sup> édition, 1996, p21.

- مفهوم المؤسسة: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو /و تبادل السلع أو /و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط"<sup>1</sup>.
- مفهوم الرقابة: الرقابة هي إحدى وظائف المدير و هدفها التأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له، و تقوم على ثلاثة مراحل: التخطيط، تحديد القواعد و الإجراءات، تقييم النتائج و الأداء<sup>2</sup>. من خلال عرض المفاهيم السابقة يمكننا استنتاج تعاريف حول مراقبة التسيير:

### 1/ مفهوم مراقبة التسيير :

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع حجم المؤسسات و تنوعها و مع تطورها و تعقد العملية التسييرية ككل.

من أهم و أشهر تعاريف المهتمين بمراقبة التسيير، عرف **Anthony** مراقبة التسيير على أنها: "تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعملت بفعالية (مقارنة بالأهداف)، و كفاءة (مقارنة بالوسائل المستخدمة) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص11.

<sup>2</sup> جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة الحنان، "محاسبة التكاليف المعيارية"، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص 13.

<sup>3</sup> Robert Le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, Dalloz, 1999, P194.

قد أعطى **Gervais** تعريفا شبيها بالتعريف أعلاه لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، و ضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة<sup>1</sup>.

من أهم و أشهر المهتمين بمراقبة التسيير ايضا، **A. Burlaud** الذي عرفه بأنها: " مجموعة من التقنيات و التحليل التي تتطور و تثري بهدف مراقبة و ضبط سلوكيات وفقا لأهداف لخدمة إستراتيجية ما"<sup>2</sup>.

أما **A.KHEMAKHEM**: فعرف مراقبة التسيير على أنها مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط و التحريك الفعال و المستمر للطاقات و الموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان.<sup>3</sup>

و من خلال ما سبق يمكن استنتاج تعريف لمراقبة التسيير " هو مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائه أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و تصحيحها ، أي الرقابة على مدى فعالية الأداء بالنظر للأهداف و كذا مدى تحقق الكفاءة في استعمال الموارد و للتوضيح أكثر فإن:

مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

شرح مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير<sup>4</sup>:

✓ **الفعالية**: هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

✓ **الكفاءة**: هي مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل (الموارد) المستعملة ، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.

✓ **الملائمة**: هي العلاقة بين الأهداف و الوسائل .

<sup>1</sup>Michel Gervais , stratégie de l'entreprise, 4<sup>eme</sup> édition, Economique, paris,1995,p101.

<sup>2</sup> Plaine comptable général, imprimerie national, (français) , 1982,p322.

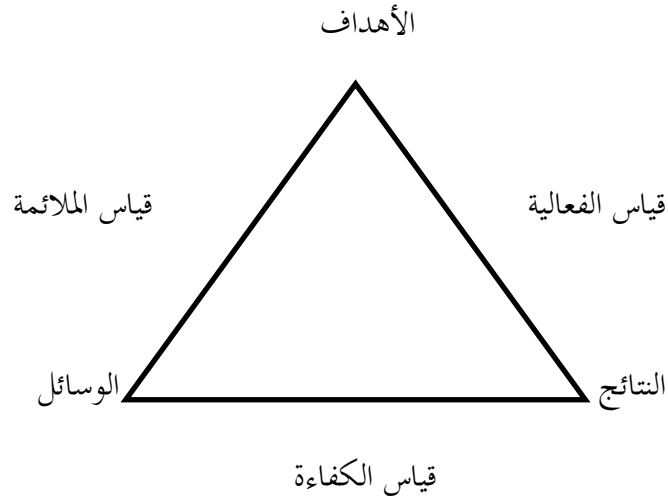
<sup>3</sup>A.khemakhem , dynamique de contrôlé de gestion, éd dund, France, 1977, p14.

<sup>4</sup>عثمان احدادن، "مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات"، رسالة لنيل الماجستير في علوم التجارة، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، دفعة 1994، ص 6.

/خصائص مراقبة التسيير: مما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير<sup>1</sup>:

- تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا؛
  - تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
  - تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة؛
  - بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية؛
  - ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.
- حيث يمكن توضيح العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج في الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (02): مثلث مراقبة التسيير



**Source** :M.GHarpentien ,p .Grandjean ,secteur public, le control de gestion, édition , d'organisation,1998,p29.

<sup>1</sup>نعيمة بجاوي، " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 29.

<sup>2</sup> M.GHarpentien ,p .Grandjean ,secteur public, le control de gestion, édition , d'organisation,1998,p29.



### 3/ أهداف نظام مراقبة التسيير وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- إن نظام مراقبة التسيير عدة أهداف يقوم من أجل تحقيقها ، حيث أنه يهدف إلى عدة أمور رئيسية و هذا طبعاً في إطار الوظائف المختلفة و الموجودة في المؤسسة ، و تتلخص أهداف نظام مراقبة التسيير في العناصر التالية<sup>2</sup>:
- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات؛
  - تحقيق الفعالية و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
  - الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة و التركيز عليها؛
  - قياس الأداء الفعلي و هذا وفقاً للمعايير المسطرة و المستويات المستهدفة لمعرفة سير العمل في الاتجاه الصحيح و المقرر له ؛
  - ترشيد التكاليف و عقلانيتها و هذا يتم عن طريق المحاسبة التحليلية .
- حيث يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي.
- الشكل رقم (03): أهداف مراقبة التسيير.



**Source :** C .A Lazard et S. Separi, contrôle de gestion, Dunod, 3<sup>eme</sup> édition, 1996;op :08.

<sup>1</sup>قوطار خميسي، "دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لاستكمال ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 45.

<sup>2</sup>[http:// www .scribd.com/doc](http://www.scribd.com/doc) cite consulté le 16/04/2015 à 15 : 50.

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة

تحتضي مراقبة التسيير بأهمية بالغة من قبل المؤسسات الاقتصادية و ذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- تعتبر عملية و ليست عملا منفردا؛
- تعمل على حث و تحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
- تبني الغاية من العملية و هي تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضمان الكفاءة و الفعالية في استغلال موارد المؤسسة.

ثالثا: أنواع مراقبة التسيير و موقعها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

فيما سيتم التعرف على أهم أنواع مراقبة التسيير و موقعها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

### 1/ أنواع مراقبة التسيير:

إن تعدد التعاريف الخاصة بنظام مراقبة التسيير سيعدد أنواع هذا النظام و ذلك حسب وجهة نظر الباحثين و الدارسين في ميدان التسيير حول أنواع الرقابة و أنماطها و يمكن أن نحصر أنواع الرقابة و خاصة في المؤسسات الإنتاجية في عنصرين هما<sup>2</sup>:

**1-1/ مراقبة التسيير الداخلية :** و تتمثل هذه الرقابة في عدة رقابات يمكننا أن نذكر منها :

\* رقابة الرئيس لمؤوسه : و تسمى هذه الرقابة بالرقابة العمودية أي المدير العام يراقب مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على المدراء الإدارات... الخ إلى أن تصل الرقابة على العمال أي أنه يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي منحها .

\* الرقابة بين المديرات و الأقسام : و تسمى أيضا بالرقابة الأفقية في الهرم الإداري و يقصد بها رقابة إدارة

المؤسسة المتشابكة أو المتداخلة و تكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى مثلا إدارة المالية و المحاسبة... الخ إذ يمكن القول بأنها رقابة متبادلة و عكسية .

\* الرقابة المحاسبية و المالية : و تتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات و الأقسام الأخرى ، حيث تهتم هذه الرقابة بالدفاتر المحاسبية و تحليل المعطيات الناتجة عن أداة النشاط كما أنها تهتم بدراسة و تقدير تنبؤات مستقبلية و تحليل التكاليف و النتائج و تقييمها إعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرارات و تعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة ، الإحصاء... الخ .

**2- مراقبة التسيير الخارجية :** تمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة متخصصة من خلال المنشأة و من هذه

الأجهزة نذكر : مجلس المحاسبة ديوان المراقبة العامة ، إدارة الضرائب... الخ و سنحاول التطرق للبعض من هذه

<sup>1</sup> نعيمة مجاوي، مرجع سبق ذكره، 29.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-67.

الرقابات:

\* الرقابة المالية : حيث يتركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية و ضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها و تبعا للخطط و السياسات الموضوعة و توجد هذه الرقابة بكثرة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مخصصة مثل وزارة الاقتصاد، مجلس المحاسبة... الخ

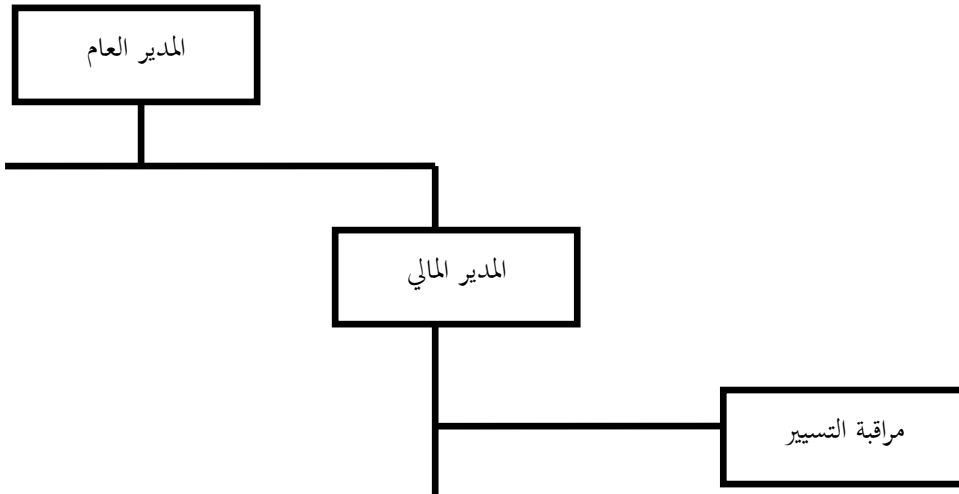
\* الرقابة القضائية: يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون ويعتمد على هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية وهي من اختصاص الإداريين الدارسين في المنازعات والتي تصل بالإجراءات التعسفية أو الغير القانونية داخل أي منظمة من طرف الإدارة.

2/موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا و يكون تابعا إما للمدير العام أو للمدير المالي أو لمواقع أخرى<sup>1</sup>.

✓ تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي : يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية.

الشكل رقم ( 04 ) : تابعة مراقب التسيير للمدير المالي.



المصدر: صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 75.

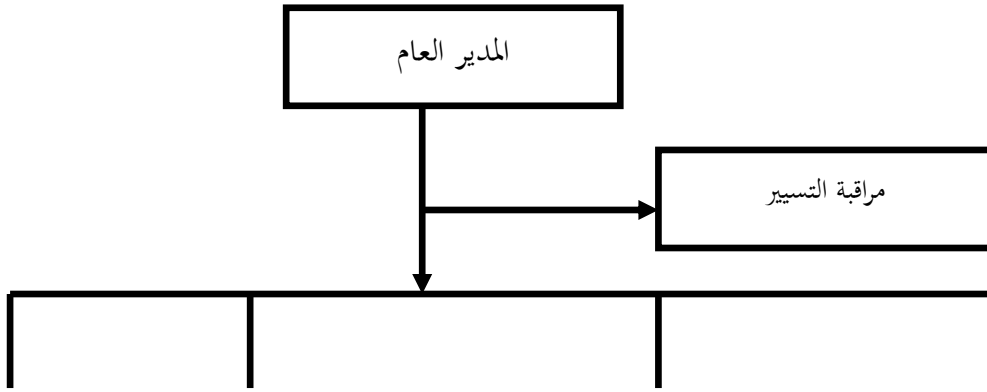
لهذه التابعة عدة سليات و هي كالتالي:

<sup>1</sup> بدر الدين مزابية، " دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص نقلا عن ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، " مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 82.

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا أقل أو أكثر شفافية بين المدير العام و مراقب التسيير؛
- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " و هذا ما يصعب علاقتهم مع المنفذين و مسؤوليهم لأنه سيكون طرف و حكما في نفس الوقت ؛
- تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعية اقتصادية و مالية و على حساب المعطيات.

✓ **تابعة مراقب التسيير للمدير العام:** تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام و هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر و تمنحه استقلالية و قدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية<sup>1</sup>.

**الشكل رقم ( 05 ) : تابعة مراقب التسيير للمدير العام.**



**المصدر :** ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 82.

✓ **تابعة مراقبة التسيير للمواقع الأخرى:** تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة و ذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

**الشكل رقم ( 06 ) : الاتصال على هيئة أسنان المشط.**



التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 74.

المصدر: صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص75.

#### رابعاً: أدوات مراقبة التسيير

نظراً للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، يذكر المفكرون أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيداً، وبعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، كما أن هذه الأدوات تقيس عدداً من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التموين أو الأفراد.

ويتم تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى صنفين تقليدية وحديثة :

#### 1 / أدوات مراقبة التسيير التقليدية

**1-1 نظم المعلومات information system :** مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استخراج و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم و بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و يمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة.<sup>1</sup>

**2-1 المحاسبة العامة:** هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخلياً و خارجياً، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.<sup>2</sup>

**3-1 المحاسبة التحليلية:** هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الخليل و آخرون، "مراقبة التسيير في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير، مجلة الباحث العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص16

<sup>3</sup> أحمد محمد نور و آخرون، "المدخل المعاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية"، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص26.

## 2/ أدوات مراقبة التسيير الحديثة:

**2-1 التحليل المالي:** يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع و نموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته و لا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق، و يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص و مفهومها الواضح<sup>1</sup>.

**2-2 مفهوم الميزانية التقديرية:** هي خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، و يجب أن تكون الموازنة مرفقة بمخطط عمل ( Plan d'action) نوعي و يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.<sup>2</sup>

## 3-2 لوحة القيادة :

### 1-3-2 مفهوم لوحة القيادة:

يعرف **C. Alazard, S. Sépari** لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"<sup>5</sup>.

**Jean Richard Sulzer** تعريف: تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.<sup>3</sup>

### 2-3-2 مكونات لوحة القيادة لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب

حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>4</sup>

الجدول رقم (01): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما.

<sup>1</sup>رشيد طويل، "تسيير و تحليل الأموال العمومية"، مذكرة استكمال متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2007، ص30.

<sup>2</sup>Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème Edition, Dunod, Paris, France, 2001, p ,591.

<sup>3</sup> Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7.

<sup>4</sup>رحيم حسين، بونقيب احمد، "دور لوحة القيادة في دعم فاعلية مراقبة التسيير"، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008، ص45.

منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصنف 1 -مؤشر أ -مؤشر ب الصنف 2 الصنف ن			

**source :** Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7.

- **منطقة الأصناف :** تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات، ...) ، وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة.
  - **منطقة النتائج الفعلية :** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معاً.
  - **منطقة الأهداف :** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة. والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معاً، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.
  - **منطقة الفروق :** يتم الحصول على الفروق (أو الانحرافات) بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بـقيم مطلقة أو بنسب مئوية، حسب طبيعة المؤشرات.
- المطلب الثاني : أساسيات تقييم الأداء.**

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين ، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفراد، مدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي .

**أولاً: ماهية تقييم الأداء.**

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم، تقويم، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

### تحديد معنى المصطلحات: تقييم، قياس، تقويم

نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية تقييم الأداء، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي<sup>1</sup>:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و هي ما يعبر (appraisal) و في اللغة الإنجليزية بكلمة (appréciation) عنها في اللغة الفرنسية بكلمة أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المنظمة<sup>2</sup>

### 1/ مفهوم تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

**التعريف الأول** " : تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاً أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاء بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>3</sup> "

**التعريف الثاني** " : تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهما لتحديد مستوى كفاء في العمل الذي يعملون به<sup>4</sup> "

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن إلهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 120.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 145.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 275.

<sup>4</sup> شحادة نظمي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى"، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.



**التعريف الثالث** " : عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة<sup>1</sup> "

**التعريف الرابع:** و يعرفه **محمد فالح صالح** " هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنطوية به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد، و الهدف المنشود هو معالجة الضعف إن، وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا"<sup>2</sup>.

و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

## 2/أهداف عملية تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

**1-2/الأهداف على مستوى المنظمة:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

-تفيد عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية و نشاطات العاملين ، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجيه المنظمة؛<sup>4</sup>

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل :إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> d'organisation Hortes : gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil ,Edition Besseyere des , Paris ,1992,p 102

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 137.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهود، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية" ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، مجلة علوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 18.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>5</sup> Besseyere des Hortes: op , cit p 111.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة<sup>1</sup>.

## 2-2/ الأهداف على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ؛  
- مقياس لأدائهم " : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و المقصود ا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم<sup>2</sup>.

## الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛  
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى<sup>3</sup>؛

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي .  
و نظرا لأهمية هذه العملية تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:<sup>4</sup>  
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج ، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق ؛  
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

ثانيا: شروط تقييم الجيد للأداء .

<sup>2</sup>Pasclal Noferi : *Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise* , Ed Uimm; Paris,1999 p,63.

<sup>2</sup> Besseyere des Hortes: op , cit p 111.

<sup>4</sup> محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003 ، ص95.

<sup>5</sup> خالد عبد الرحمن البيهتي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و الطباعة ، أردن، 2003 ، ص30.

يقصد بها الخصائص و الطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة عملية التقييم الأداء، و هذه المقومات أو الشروط هي<sup>1</sup>:

أ-الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، و تحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، و التقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة.

ب-الشفافية : هي الحق في الوصول إلى معلومات، معرفة آليات اتخاذ القرار، و هي مطلب ضروري لكسب الثقة.

ت-إقرار مبدأ المسألة الفعالة: و ممارسته فعليا من الإدارة العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فعند استخدام المسألة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل مستوى الأداء، الذي تم تحقيقه فعلا، و مدى فعالية نظام المسألة الذي تم إتباعه.

ث-تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم و متطور يمكن من الحصول على البيانات المالية و المحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات تقييم الأداء، و يسهل عمليات التدقيق و الرقابة التي تمارسها الجهة المختصة.

ثالثا: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء .

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى ، وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المنظمة بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة ، و خيار الإستراتيجية، و أهم هذه العوامل<sup>2</sup>:

1-تاريخ و ثقافة المؤسسة :لتاريخ و ثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها ، إذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءا من ثقافتها ، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة .

<sup>1</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم الأداء"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2001، ص ص7-11.

<sup>2</sup>Besseyere des Hortes: op , cit , p103.

**2 - حجم و قطاع المؤسسة:** يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء ، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي ، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين.

**3-التوجهات الإستراتيجية:** أصبح لزاما على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة و في جميع الآلات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية.

و فيما يخص الموارد البشرية ، تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، و هذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على "التوزيع المخطط للموارد البشرية و أنشطتها ، و التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

**4-نظام تسيير الموارد البشرية القائم :** يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقا من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المنظمات التي لا يوجد نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلا، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء ، نظرا لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.

إذن فالتناسق الضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية ، هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم<sup>2</sup>

**5 - حجم و قطاع المؤسسة:** يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء ، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي ، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين.

**رابعا: المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء.**

هناك العديد من المشاكل و الصعوبات التي يمكن أن تعوق عملية تقييم الأداء في تحقيق أهدافها، و تتمثل هذه المشاكل في<sup>3</sup>:

- **عدم وضوح أهداف عملية تقييم الأداء:** يجب تحديد الأهداف لأي نظام تقييم الأداء قبل تصميم هذا النظام .

<sup>1</sup>راوية حسن " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص159 .

<sup>2</sup>Besseyere des Hortes: op , cit , p 105.

<sup>3</sup>أمال معبدي، "قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2011، ص13.

- سرية التقييم : يعتبر التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم، و لتحقيق هذا الهدف فإنه من الضروري أن يطلع الموظفون على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام.
- عدم موضوعية المقوم: مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية عملية التقييم، ذلك أنه يشمل إصدار حكم على الإنسان آخر، له سلبيات و إيجابيات، و يتأثر بعوامل داخلية و خارجية، و عدم موضوعية المقوم قد تنجم عنه المؤثرات التالية : أثر الهالة، الميل نحو المركزية أو الوسطية، التساهل أو التشدد<sup>1</sup>.

### مطلب الثالث: منطلقات وظيفة الإنتاج.

يعد الإنتاج بشقيه المادي و الخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي و الجماعي، و نظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد و الجماعة و كذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول و تقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً و جماعة بتنظيم و إدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، و مع تعقد و تشابك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم و إدارة الموارد و كذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية.

أولاً: ماهية وظيفة الإنتاج.

#### 1/ مفهوم الإنتاج:

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة و إنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، و بهذا فإن اصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي<sup>2</sup>:

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛
  - عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية)؛
  - عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛
  - كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.
- نخلص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين و هما الجانب السلعي (السلع) و الجانب الخدمي (الخدمات).

<sup>1</sup> بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006-2007، ص 29.

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 25.

كما يعرف الأستاذ كساب الإنتاج كذلك على أنه<sup>1</sup>:

" إعداد و ملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيماوية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة).

و من الإنتاج التغيير الزمني أي التخزين (الاستمرارية في الزمن)، و هو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني أي النقل.

يتم هذا الإنتاج بموارد عملية (آلات و معدات)، و موارد مادية، بشرية، و موارد مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، و التخزينية و الطاقة المالية و الطاقة التوزيعية.

## 2/ النشاط الإنتاجي:

يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام و في المنظمات الصناعية بشكل خاص، و هو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق.

و يعرف النشاط الإنتاجي بأنه: " النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات و خدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان"<sup>2</sup>.

## و نستنبط من ما سبق المفهوم الشامل لوظيفة الإنتاج Production Management:

" هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و الخدمات بدءاً من تجميع و تهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء عمليات التحويل و التجميع عليها و الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع و الخدمات التي تشبع حاجات المجتمع".

## 3/ الأهداف العامة لوظيفة الإنتاج<sup>3</sup>:

1. إنتاج السلع والخدمات بمواصفات محددة تحوز رضا المستهلك (الزبون المستهدف)؛
2. إنتاج السلع والخدمات بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد وضمن الموارد المتاحة والطاقة المتوفرة؛
3. تحقيق تكاليف إنتاج مناسبة بما يضمن تحقيق وفورات للمنظمة؛

<sup>1</sup> كساب علي، "دروس و محاضرات في مقياس تسيير المخزونات"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 22.

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> مرسي، نبيل محمد، "إستراتيجية الإنتاج و العمليات"، مدخل استراتيجي، دار جامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 31.

.بتحقيق المنظمة الأهداف السابقة فإنها ستضمن استمراريتها ونموها والحصول على مركز تنافسي جيد.

#### 4/أهمية وظيفة الإنتاج<sup>1</sup>:

◆ إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الرئيسية المساهمة في تحقيق إنتاجية المنظمة عن طريق خفض التكاليف المباشرة للإنتاج (السلعة ، الخدمة) و الإنتاجية هي المؤشر (المقياس) الرئيس الذي يقيس مدى نجاح أو فشل وظيفة الإنتاج وبالتالي النظام الإنتاجي والمنظمة ككل؛

◆ إن زيادة الإنتاجية هدف رئيسي تسعى إليه المنظمة ككل وكل وحدة وظيفية فيها وزيادة الإنتاجية يعني بالضرورة تحسين استثمار عناصر الإنتاج في المنظمة على أسس اقتصادية وفنية وإدارية وهذا الاستثمار تضمنه وظيفة الإنتاج من خلال التركيز على عوامل زيادة الإنتاجية في النظام الإنتاجي؛

◆ تعتبر الوظيفة الإنتاجية ذات أهمية كبيرة لكل من الفرد و المنظمة و المجتمع<sup>2</sup>.  
ثانيا: خصائص وظيفة الإنتاج و أساليبه.

من خلال هذا الجزء سنبرز أهم خصائص وظيفة الإنتاج و أساليبه.

#### 1/ خصائص وظيفة الإنتاج: تتمثل في ما يلي<sup>3</sup>:

- وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسسي؛
- وظيفة اقتصادية تقوم على توظيف العناصر الإنتاج و استغلالها من أجل الارتقاء بالاقتصاد؛
- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ و أسس العمل الإداري؛
- وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة صناعية كانت أو خدمية؛
- وظيفة محورية في المنظمة.

<sup>1</sup>الحسين محمد، " تخطيط الإنتاج و مراقبته"، ، دار المناهج، عمان، 2000 ، ص. 15.

<sup>2</sup>العلاونة علي و آخرون، "إدارة الإنتاج و العمليات"، ، جامعة مؤتة، الأردن ، 1998، ص. 18.

<sup>3</sup>كاسر ناصر المنصور، مرجع سبق ذكره ، ص23.

## 2/أساليب الإنتاج:

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج ، الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع.<sup>1</sup>

**1)الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته، و قد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.

و نقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس و نفس النوعية، و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص. و قد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل و نفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية.

و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين<sup>2</sup>:

**أ)إنتاج مستمر وظيفي:** هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. و الخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

**ب)إنتاج غير وظيفي و مستمر:** هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

**2/الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، و قد يكون نمطياً في مدخلاته.

دفعات متكررة للطلب هو إنتاج متقطع، نمطي في مدخلاته، و غير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم و يتقسم بدوره إلى قسمين<sup>3</sup>:

**1-2/إنتاج التي يقدمها العميل، و الميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.**

<sup>1</sup> حسن عادل، "تخطيط و مراقبة الإنتاج"، دار الجامعية، بيروت 1998، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 66.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 67.



2-2/ إنتاج دفعات متكررة للتخزين: فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

و عليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين, مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول), فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل, و الإنتاج المتقطع خلال السنة, وهذا لتفادي مشاكل التخزين و ضيع الوقت.

### الفرق بين الإنتاج المستمر و المتقطع:

و عليه يمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين إنتاج مستمر و إنتاج متقطع.

الإنتاج المتقطع	الإنتاج المستمر
<ul style="list-style-type: none"> <li>● غير متخصص الآلات</li> <li>● غير نمطي المخرجات</li> <li>● يخضع لمواصفات العميل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● متخصص الآلات</li> <li>● نمطي المخرجات</li> <li>● لا يخضع لمواصفات العميل</li> </ul>

المصدر: حسن عادل، "تخطيط و مراقبة الإنتاج"، دار الجامعية، بيروت، 1998، ص72.

### ثالثا: مسؤوليات واختصاصات إدارة الإنتاج<sup>1</sup>:

تتمثل مسؤوليات و اختصاصات إدارة الإنتاج في ما يلي:

1. تصميم الفكرة أو السلعة أو الخدمة وتحديد مواصفات وشروط فنية للمنتج والمعدات والمواد الخام (كل ما يدخل في عمليات التحويل)؛
2. تهيئة مكان العمل وتجهيزه بما يلزم من المعدات والآلات والأجهزة والأدوات المناسبة لإنجاح العملية الإنتاجية؛
3. توفير جميع احتياجات عملية الإنتاج بالكميات والنوعية والسرعة المناسبة؛
4. تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج؛

<sup>1</sup>محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 67.

5. الرقابة على العمليات الصناعية (الإنتاجية) والمواد الخام والمنتج النهائي بما يضمن الجودة العالية للمنتج؛
6. توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل مكان العمل.

#### رابعاً: علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج

- تلعب الوظيفة الإنتاج دوراً كبيراً في المؤسسات الصناعية كما أنها تعتبر الوظيفة ذات الاستعمالات لكل وسائل الإنتاج من مواد و آلات... الخ و الهدف من مراقبة التسيير في وظيفة الإنتاج إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة و تعتمد على عدة نقاط أثناء القيام بهذه المراقبة نذكر من بينها ما يلي:
- رقابة الجودة و النوعية من أجل ضمان تحقيق المنتجات المطلوبة و فقا للخطة المرسومة.
  - رقابة المنتج أثناء صنعه أي أن مهمة المراقبة سوف تكون في المصنع أين سيقوم بمراقبة الإنتاج في مختلف مراحل.
  - الرقابة على العمال و ذلك من أجل ضمان السير الحسن للإنتاج و الاستخدام الأمثل للموارد ، إذن تقديم عمليات الإنتاج يعتبر من أساسيات وظيفة مراقبة ، التسيير يجب أن يتم أثناء و بعد العمليات الإنتاجية

#### المبحث الثاني : الدراسات السابقة محل الدراسة

6. معظم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها تركز على موضوع تقييم الأداء و الإنتاج وموضوع نظام مراقبة التسيير ولكن موضوع دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة، ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث تم تقسيم الدراسات المتوصل لها إلى مطلبين فخصص المطلب الأول للدراسات العربية، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية. أما المطلب الثالث فكان بعنوان أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة.
- مطلب الأول : الدراسات الوطنية.

الدراسة الأولى – دراسة نعيمة يحيوي، بعنوان "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، والتي عالجت الإشكالية التالية: " ما هو الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية؟"

7. هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وإبراز أهمية التكامل بين الأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة كما تستعين بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء، ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة منهجين هما المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديمياً من معلومات عن الموضوع، والمنهج التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث قصد التعرف على واقعها.

و كانت الإشكالية كالتالي: إلى أي مدى تساهم إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور و فعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و في مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة؟

هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بالنواحي الوظيفية للمراجعة الداخلية المالية و بيان الدور الذي تؤديه في مجال تقييم الأداء.

حيث قسم الباحث الموضوع إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظري تناول مراجعة الداخلية بصفة عامة و مفاهيم متعلقة بتقييم الأداء و الفصل الرابع جانب تطبيقي إسقاط جانب نظري على أرض الواقع من خلال سونلغاز و ذلك عن طريق التعرض إلى خلية مراجعة الداخلية و مساهمتها في تقييم الأداء و كذا دراسة النسب المالية. منهج معتمد في هذه الدراسة منهج تاريخي تحليلي لكل من المراجعة و الرقابة الداخلية و كذلك اعتمد باحث على كل من منهجي الاستقصاء و الاستنتاج.

توصل الباحث على أن المراجعة الداخلية هي وظيفة حتمية لجميع المؤسسات الاقتصادية تساعد على تحسين الأداء و ترشيد القرارات.

لم يتم التطرق في هذه الدراسة إلى أهم أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة حيث اكتفت فقط بالأدوات بالنسب المالية.

#### المطلب الثاني : دراسات أجنبية.

1- دراسة ( يوسف بحر، مؤمن خلف عبد الواحد 2011 ) كانت بعنوان " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة" سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 13، العدد 1، مجلة جامعة الأزهر، غزة، 2011.

ناقشت هذه الدراسة المشكل المطروح المتمثل في: " ما هي العوامل المؤثرة على فعالية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة؟".

- هدفت الدراسة لبحث معوقات تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين بالإضافة التعرف على اثر المتغيرات الشخصية على فعالية عملية تقييم الأداء و أهدافه و المشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء و ذلك من خلال مجتمع الدراسة و قد اختار الباحثان عينة عشوائية من مقيمي الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة و من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحثان في هذه الدراسة ما يلي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعطي للعمر، حيث أن نضج الموظف يجعله أكثر موضوعية في سلوكه و تقييمه، و توجد فروق تعطي للمؤهل العلمي.
- بالإضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و عدم موضوعية المدراء.

إلا أن هذه الدراسة أجريت في الوزارات الحكومية بينما دراستنا أجريت في مؤسسة ALFAPIPE.

## 2 – Gilles David, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleurs de Gestion Financiers", L'étude est une Thèses de Doctorat Gestion, Comptabilité, Finance, Ecole Doctorale, Université IX Dauphine, Paris, France, 2006, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante : "quels sont les rôles des contrôleurs et du contrôle de gestion financiers dans les grandes entreprises ?

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير وتسجيل أدوار مراقبو التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، وشملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية منها (السكك الحديدية الفرنسية، مكتب البريد، Renault)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة التركيز على قدرة السيطرة لنظام مراقبة التسيير من جهة لنشر القيم ومن جهة أخرى تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير استراتيجيات الشركة وأهدافها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها (التأمين، التنفيذ والتنسيق، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة).

إلا أن هذه الدراسة لم توضح لنا كيفية معالجة المعلومات وتدقيقها قبل اتخاذ القرارات المناسبة كما لم تعبر أهمية إلى الأدوات الرقابية التي يستعان بها في عملية التخطيط والتقييم.

### المطلب الثالث: أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي :

- 1- من ناحية الهدف لقد اشتركت كل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو مدى تقييم الأداء وتفعيل وظيفة الإنتاج ونظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة الأدوات والتقنيات المستعملة ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة المسطرة، وهو ما تهدف له دراستنا، ولكن لكلا طريقتيه الخاصة في صياغة هدفه، و أسلوب معالجته.
- 2- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي ما عدا دراسة سعاد اعتمدت على منهج الاستقصاء و الاستنتاج و النسب المالية .

- 3- أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من الشركات.
- 4- بالنسبة للأدوات المستعملة نلاحظ أن كل الدراسات استعملت استبيان أما دراستنا الحالية فكانت استبيان بالإضافة إلى المقابلة الشخصية.
- 5- نلاحظ كذلك أن كل الدراسات السابقة و الحالية أجريت في مؤسسات اقتصادية ماعدا دراسة دحمان صبرينة فكانت بالمؤسسات الإنتاجية.
- 6 - بالنسبة لطريقة المعالجة فهناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في أن كل الدراسات المتعلقة بوظيفة تقييم الأداء و وظيفة الإنتاج اهتمت على تقويم وتقييم والتركيز على نظام الرقابة الداخلية ومساعدته في تطوير أداء المؤسسات ومن أوجه الاختلاف أن الدراسات السابقة شاملة وموسعة، أما الدراسات المتعلقة بنظام مراقبة التسيير أعطت أهمية كبيرة للأدوات التي يقيم بها هذا النظام كما اختلفت الدراسات من حيث أن كل مؤسسة والأدوات التي تستعين بها في عملية المراقبة والتقييم.
- مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها أجمعت على استنتاج واحد و هو أن دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج لها علاقة في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا ما سيتم اختباره على مؤسسة الدراسة ALFAPAPE.

## خلاصة الفصل الأول:

يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية و مسارا دائما للمتابعة و التحكم في تسيير و تقييم أداء وظيفة الإنتاج في مؤسسة اقتصادية حيث يشمل على ثلاثة أدوار أساسية و هي دور توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة في مختلف مراحل العملية الإدارية و يدرس التقارير أو النتائج المنتظرة و أيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف و وضع برنامج العمل.

و من خلال الفصل الموالي سنحاول إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية و ذلك من أجل التحقق من دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية عن طريق دراسة عينة من عمال alfapaïpe من خلال توزيع استبيان تسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة و اثبات الفرضية.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير و تقييم الأداء و وظيفة الانتاج نظرا لكونه من بين أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة في مؤسسة ALFAPIPE ، التي تعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية فوجود مراقبة التسيير في هذه المؤسسة يعتبر ضرورة حتمية نظرا لتعدد العمليات التي تقوم بها وتعقدها وتشعبها، فهو وسيلة لتقييم أداء وظيفة الانتاج و مختلف الأدوات الرقابية في المؤسسة .

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

**المبحث الأول :** تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

**المبحث الثاني :** دراسة و تحليل و مناقشة نتائج أدوات الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بولاية غرداية.

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيه و المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بولاية غرداية

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيه المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المطلب إلى فرعين:

اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي :

- ✓ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .
- ✓ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .
- ✓ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUUT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصتا في القطاع البترولي.



وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT*.
  - ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON*.
  - ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية *PTS*.
  - ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*.
  - ✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA*.
  - ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.
- وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

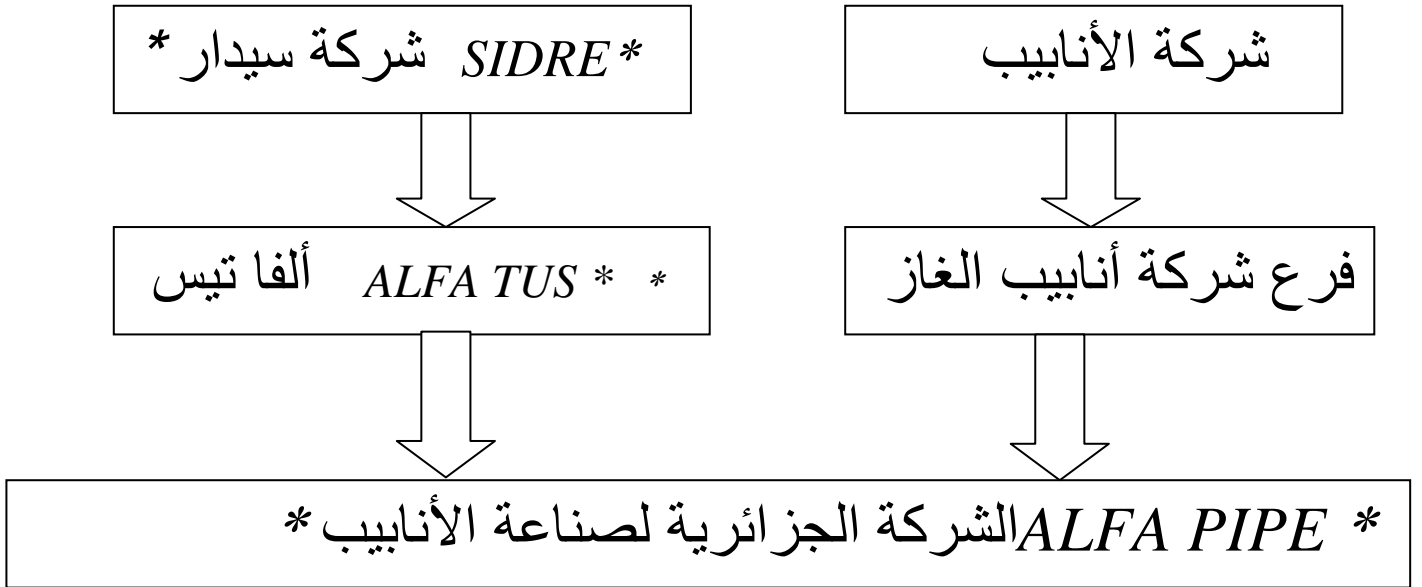
- مديرية غرداية *PIPE GAZ*
  - مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*
  - مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .
- هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية ( *HOCH* ) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع علة مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م.
- في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
- وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .

- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .
- وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* PIPE GAZ \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* GROOP ANABIB
- في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1
- في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* PIPE GAZ \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرعاية \* ALFA TUS \* لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :

الشكل رقم (07): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة

حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

✓ **ورشة الإنتاج** : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

✓ **ورشة التغليف الخارجي** : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

✓ **ورشة التغليف الداخلي** : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 منابوات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام منابوتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

#### ثانيا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

❖ **المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.**

❖ **على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات**

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين اميناس .

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية .

### المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري ؛
  - ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر ؛
  - ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
  - ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها ؛
  - ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة ؛
  - ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها ؛
  - ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها؛
  - ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- ### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي.

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* ALFA PIPE \* ( انظر الملحق رقم 1 ).

التطرق لمختلف المديرات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

✚ **الرئيس المدير العام:** وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن استراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

❖ مساعد و المدير العام:

✓ مساعد المدير العام للأمن : وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة : وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديرين المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديرين المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بمجال المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

المديرين:

1. المديرين الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار ؛
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل؛
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرجة .

2. مديرية الموارد البشرية : تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها

حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و

ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

❖ **دائرة المستخدمين :** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ **دائرة التسيير :** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

❖ **دائرة الاعلام الالي :** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية و ما شابه.

3. **مديرية التموين :** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونيات و تضم هذه المديرية:

❖ **دائرة الشراء :** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشترقات .

4. **مديرية المالية :** تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريجات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

❖ **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

❖ **دائرة الخزينة :** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها.

5. **المديرية التجارية :** و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما

يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديرات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

❖ **دائرة التجارة :** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ **دائرة التسويق :** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتوج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

### المبحث الثاني: دراسة و تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مجتمع و عينة الدراسة و الأدوات التي استعملناها في جمع البيانات، و كذا متغيرات الدراسة و معرفة مدى صدق و ثبات هذه الأداة بالإضافة إلى التعرف على الأدوات الإحصائية في معالجة البيانات و كيفية تحليلها و مناقشتها .

#### المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على منهج المتبع في هذه الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى متغيرات.

#### أولاً: منهج المتبع في الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع تم استخدام منهجين أولهما تمثل في المنهج التجريبي لملائمته مع منهجية المتبعة في إعداد الدراسة وهو الأسلوب الذي تتمثل في معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح والذي يحاول وصف و تقييم دور نظام مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة لإنتاج في المؤسسة الاقتصادية أما الثاني تمثل في الاعتماد على منهج دراسة الحالة في المؤسسة الأنابيب، وقد استخدم في هذه الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات كالتالي:

● **المصادر الثانوية:** من أجل معالجة الإطار النظري اتجهنا إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، المدخلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت.

• المصادر الأولية : لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث لجأنا إلى المؤسسة الأنابيب من أجل معالجة نظام مراقبة التسيير و دوره في تقييم أداء وظيفة الإنتاج الفعال، ومعرفة طبيعة النتائج المتحصل عليها.  
ثانيا :مجتمع الدراسة و عينة الدراسة:

من خلال هذا الجزء سيتم عرض مجتمع و عينة الدراسة.

✓ مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة الأنابيب

✓ عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة وذلك بالنسبة لموظفي قسم المراقبة و التسيير و قسم وظيفة الإنتاج في المؤسسة الأنابيب حيث اعتمدنا في توصيل استمارات الاستبيان إلى عينة الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة لتحصيل نسبة تمثيل ممكنة وذلك تماشيا مع المشاكل التي واجهتنا أثناء تجميع تلك الاستمارات حيث تم استرجاع 32 استمارة 08 استبيانات كانت ضائعة من مجموع 40 استبانة، فكان مجموع الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية هي 32 استبانة.

رابعا: متغيرات الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل مراقبة التسيير ومتغير تابع تقييم أداء وظيفة الإنتاج، و الذي يساند الافتراض كون أن مراقبة التسيير لها علاقة وتأثير في تدعيم و تقييم أداء وظيفة الإنتاج وذلك أن الحاجة إلى مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يضمن معرفة متميزة حول مستوى أداء وظيفة الإنتاج، فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

مراقبة التسيير لها علاقة وتأثير على تقييم أداء وظيفة الإنتاج.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة :

$$(Y) = f(X) \quad \text{حيث ان:} \quad \text{متغير مستقل (X) : مراقبة التسيير.}$$

متغير تابع (Y) : تقييم أداء وظيفة الإنتاج.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و صدق ثبات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى صدق ثباتها.

أولا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات و تدعيمها بالمقابلة مع بعض مسؤولين في مؤسسة alfapipe و بعض وثائق خاصة بالمؤسسة.



### ✓ إعداد الاستبيان

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها:

- اعتمدنا على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان؛
- توافق الترتيب والتدرج في الاستبيان مع الإطار النظري للدراسة.

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع.

**المحور الأول:** ضم 07 أسئلة متعلقة بنظام الرقابة في المؤسسة؛

**المحور الثاني:** ضم 06 أسئلة حول أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة؛

**المحور الثالث:** ضم 09 أسئلة متعلقة بعلاقة مراقبة التسيير بوظيفة الانتاج.

### ✓ المقابلة<sup>1</sup>

اعتمدنا في بحثنا على إجراء مقابلات مع بعض إطارات مصلحة المستخدمين بمؤسسة alfapipe لتزودنا بالمعلومات الضرورية لموضوع بحثنا وكذا المعرفة و طرح المحاور و العبارات اللازمة للاستبيان.

### ✓ الوثائق

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الداخلية المعمول بها في مؤسسة alfapipe و التي لها علاقة بالموضوع عدد موظفين في كل قسم من إطارات و منفذين و رؤوسين.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

- بعد أن تم توصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج Excel إصدار 2010، لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر تسهل عملية الملاحظة والتحليل، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي برنامج (SPSS).

من تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك

<sup>1</sup> أحمد شيلا ، مساعد مدير مكلف بمراقبة التسيير ، تاريخ المقابلة 2015/04/25 ، 10:30.

لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم الثاني لأسئلة الاستبيان، كما برنامج SPSS من حساب المتوسط المرجح و الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة.

- تم إعداد الأسئلة استبيان وفقا لمقياس ليكارت ( Likert Scale ) 5 درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه وأراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان، فكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي لمعرفة مستويات إطلاع أفراد العينة على الدراسة بخصوص دور نظام مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة الأنابيب، و هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 03): مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المترجح	من 4.20 إلى .5.00	من 3.40 إلى .4.19	من 2.60 إلى .3.39	من 1.80 إلى .2.59	من 1 إلى .1.79

المصدر: من اعداد الطالبة

و حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الدرجات (5/4=0.08)، و نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الدرجة الأولى في المقياس .

ثالثا: صدق و ثبات أداة الدراسة

من العناصر الأساسية للاستبيان اختباره قبل تطبيقه علمينا و هذا للتأكد من ثبات و صدق عبارات الاستبيان، حيث يقصد بالثبات استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

✓ تحكيم الاستبيان :

خضع الاستبيان قبل نشره لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية المتخصصة في الجانب الموضوعي للمبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة في مختلف الجوانب.

✓ اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ( ألفا كرونباخ ) :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على الأسئلة، ولكل متغير على (  $\alpha$  كرونباخ ) لتحقيق الغرض المطلوب، وعلو زيادة قيمة المعامل تعت زيادة مصداقية البيانات من حدى فقد تم استخدام معامل عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (04) : معامل الثبات ( ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	نظام الرقابة في المؤسسة	07	0.844
02	أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	06	0.791
03	علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج	09	0.766
	إجمالي	22	0.898

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات و تحليلها و مناقشتها و استخلاص الاستنتاجات و في الأخير الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات المنطلق منها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان: سيتم عرض و تحليل نتائج الاستبيان في ما يلي:

✓ تحليل فقرات الخاصة بالجزء الأول.

في هذا الجانب سنحاول إسقاط الضوء على أهم الجوانب الإحصائية للخصائص التي تميز العينة المختارة لموظفي مؤسسة alfapipe لوصف إحصائي للجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة المهنية، ، وذلك باستعمال الأدوات التي يوفرها الإحصاء الوصفي.

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

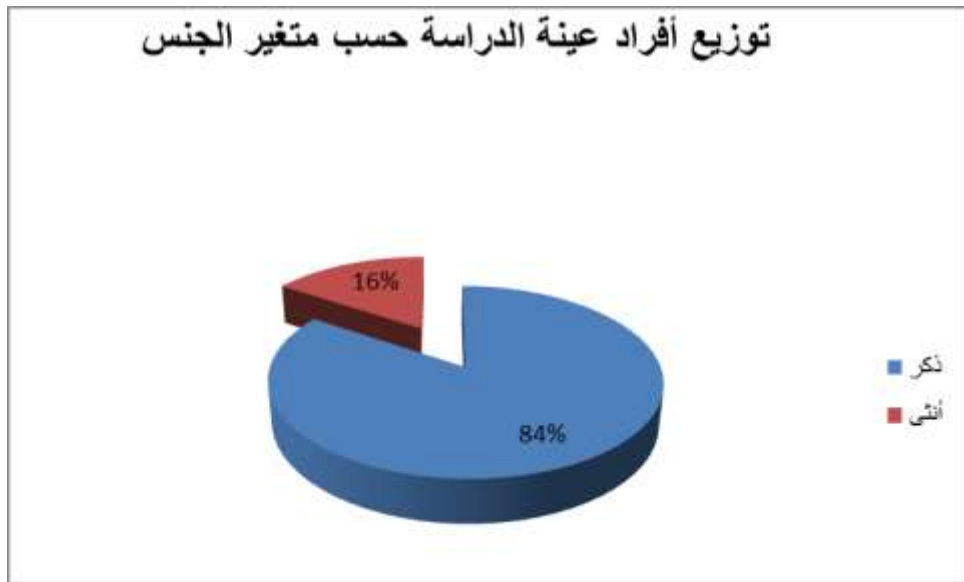
الجدول الموالي نسبة التوزيع التكراري المطلق والنسبي لعينة الدراسة حسب جنسهم.

جدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	84%
أنثى	05	16%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يتضح من الجدول رقم (05) و الشكل أعلاه الخاص بمتغير الجنس غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في العينة حيث تقدر نسبة الرجال 84%، أي ما يعادل 27 رجل أما نسبة النساء فتمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الرجال، حيث تقدر ب 16% ما يعادل 05 نساء ، و يرجع التباين على حسب معرفة الباحثة بين عدد النساء و الرجال في عينة و مجتمع الدراسة إلى طبيعة المناصب المشغولة حيث يمثل إدارة مؤسسة ALFAPIPE إلى تعيين رؤساء من حيث الذكور أكثر من النساء و هذا يرجع إلى ثقافة مجتمعنا الذي يتصف بأنه مجتمع ذكوري خاصة في تولي مناصب ذات المسؤولية.

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

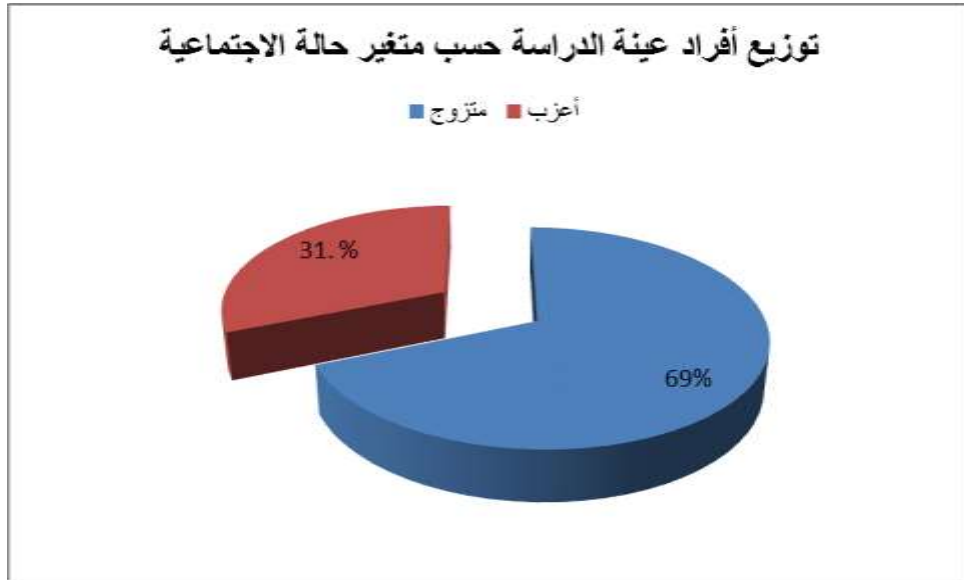
الجدول الموالي نسبة التوزيع التكراري المطلق والنسبي لعينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية.

جدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير حالة الاجتماعية

حالة اجتماعية	تكرار	النسبة المئوية
متزوج	22	69%
أعزب	10	31%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير حالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( excel )

نلاحظ من خلال جدول رقم (06) و الشكل السابق أن أغلب عينة موظفي مؤسسة الفابايب متزوجون بنسبة 69% أي ما يعادل 22 موظف و 31% عزباء ما يقارب 10 أشخاص.

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

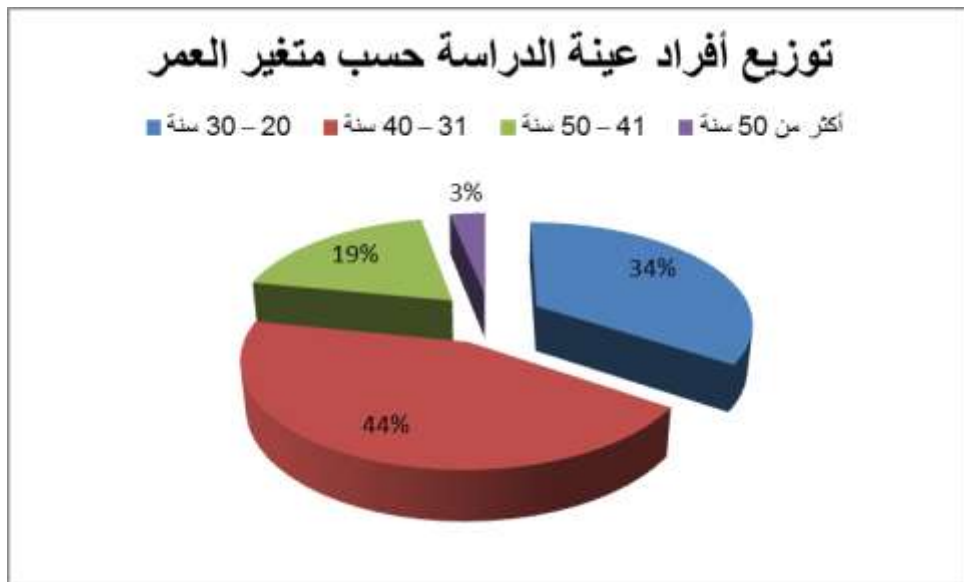
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	تكرار	النسبة المئوية
20 – 30 سنة	11	34%
31 – 40 سنة	14	44%
41 – 50 سنة	06	19%
أكثر من 50 سنة	01	03%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( excel )

من خلال الجدول رقم (07) و الشكل السابق الذي يخص متغير العمر يبين أن نسبة 44% من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 – 40 سنة، تليها الفئة الممتدة من 20 – 30 سنة بنسبة 34% بينما نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 41 – 50 سنة و أكثر من 50 سنة كانت تقدر نسبتهم على التوالي 19%، 3% من إجمالي عينة الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مؤسسة ALFAPIPE بشكل كبير على عنصر الشباب في عملها خاصة في قسم الانتاج.

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

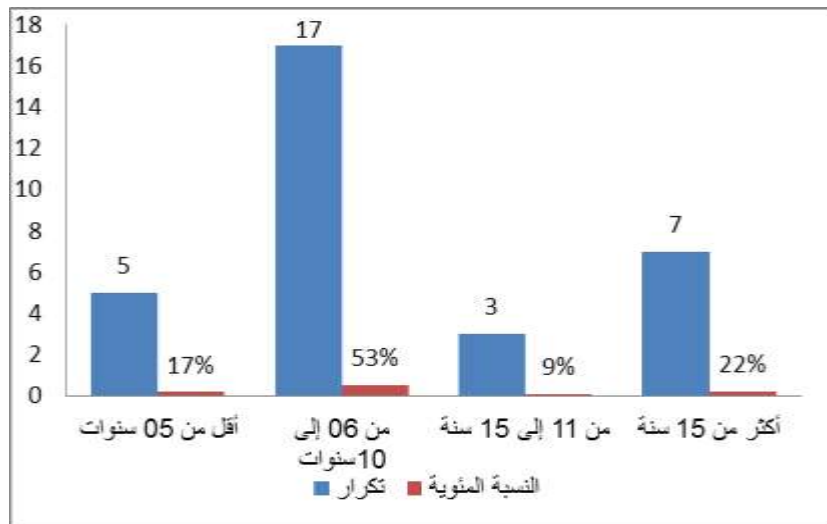
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	تكرار	الخبرة المهنية
17%	05	أقل من 05 سنوات
53%	17	من 06 إلى 10 سنوات
09%	03	من 11 إلى 15 سنة
22%	07	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( excel).

يتضح من خلال جدول رقم (08) و الشكل السابق أن أعلى نسبة و المحددة ب 53% من أفراد العينة المدروسة خبرتهم تتراوح من 06 إلى 10 سنوات يمثلون نصف العينة حددت 17 موظف نلاحظ أن لديهم خبرة كافية تليها فئة أكثر من 15 قدرت ب 22% بما يقارب 07 موظفين و في الأخير تأتي أدنى نسبة و التي تعادل 9% ما يقارب عدد موظفيها 04.

#### ✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة و هو موضح في الجدول التالي:

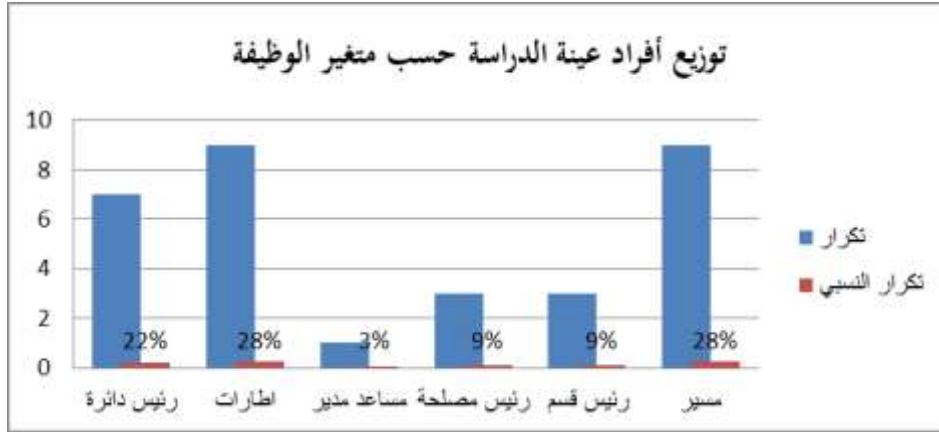
جدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

المسمى الوظيفي	تكرار	تكرار النسبي
رئيس دائرة	07	22%
اطارات	09	28%
مساعد مدير	01	03%
رئيس مصلحة	03	09%
رئيس قسم	03	09%
مسير	09	28%
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.



شكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( excel )

يتضح من الجدول رقم(09) و الشكل السابق أن أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية أن توزيع أغلب موظفي في إطار مؤسسة التي قدرت بنسبة التي قدرت بنسبة 28 تعادل 09 موظفون تليها فئة مسيرون نفس الشيء مع عينة اطارات و هذا يدل على أن أغلب العمال ذوي مستوى عالي و خبرة كافية مكنتهم من الترقية إلى إطارات في المؤسسة كما أنهم يقومون بأدوار هامة في المؤسسة.

✓ تحليل الفقرات الخاصة بالجزء الثاني (محاور الدراسة): في ما يلي يتم عرض و تحليل محاور الاستبيان الخاص بالجزء الثاني .

أ - نتائج الاستبيان الخاصة بمحور نظام الرقابة للمؤسسة ALFAPIPE:

و في ما يلي يتم عرض نتائج الاستبيان الخاصة بمحور نظام الرقابة للمؤسسة ALFAPIPE كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) : نتائج استبيان الخاص بمحور نظام الرقابة للمؤسسة ALFAPAPE

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	- لدى المؤسسة نظام رقابي داخلي.	4,00	0,50
02	- تستعين المؤسسة ببيئات خارجية للرقابة و الاستشارة.	3,62	0,75
03	- تشمل الرقابة جميع الأنشطة الخاصة بالوظائف المحاسبية، التسويقية، الإنتاجية.	3,93	0,61
04	- تتم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة التشغيلية و الاستراتيجية	4,12	0,65
05	- يعمل نظام الرقابة في المؤسسة على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار	4,03	0,82
06	- يوفر نظام الرقابة على حسن توقيت المعلومة المقدمة.	3,84	0,91
07	- يساهم نظام الفعال للرقابة في المؤسسة في تخفيض التكاليف من خلال تقليل أخطاء انحرافات.	4,15	0,62
<b>المعدل العام لجميع الفقرات</b>		<b>3,96</b>	<b>0,51</b>

مصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (10) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة ايجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور ( 3,96 ) و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من ( 3,40 – 4,20 ) و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري ( 0,51 ).

كما أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الأول تتراوح بين ( 3,62 – 4,15 )، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي، اذ جاءت الفقرة رقم (07) " يساهم نظام الفعال للرقابة في المؤسسة في تخفيض التكاليف من خلال تقليل الاخطاء و الانحرافات". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4,15 ) و انحراف معياري ( 0,62 )

بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين خلصت الفقرة رقم (02) " تستعين المؤسسة ببيئات خارجية للرقابة و الاستشارة" بمتوسط حسابي ( 3,62 ) و انحراف معياري ( 0,75 ).

يمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة موافقون على أن نظام الرقابة في المؤسسة يساهم في تخفيض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء و الانحرافات و يقوم بتصحيحها، و لكن لا تستعين هذه المؤسسة ببيئات خارجية للرقابة و الاستشارة.

بشكل عام يبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ضرورة وجود نظام الرقابي في المؤسسة.

ب - نتائج استبيان الخاصة بمحور أهمية نظام مراقبة التسيير

الجدول رقم (11) : نتائج استبيان الخاصة بمحور أهمية نظام مراقبة التسيير

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري
01	- هو عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط و تشخيص اسباب الانحراف	4,03	0,76
02	- التأكد من استخدام الموارد أحسن استخدام	4,03	0,78
03	- وسيلة تساعد الميسرين على التحكم في الأداء	4,09	0,85
04	- تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات	4,12	0,60
05	- ضمان التوافق بين الاستراتيجية و العمليات اليومية	4,00	0,64
06	- مجموعة التقنيات الكمية و الكيفية التي يمكن أن يستعملها الميسرون في اتخاذ القرار.	4,03	0,73
	المعدل العام لجميع الفقرات	4,05	0,51

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (11) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة ايجابية اتجاه هذا المصدر، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور (4,05) و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3,40 - 4,20) و هي الفئة التي تشير إلى إجابة موافق و التي تؤكد غالبية أفراد العينة بدرجات مقارنة و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0,51).

كما أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثاني تراوح بين ( 4,12 – 4,00) بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي اذ جاءت الفقرة رقم(04) " تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,12) و انحراف معياري ( 0,60) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي خلصت الفقرة رقم ( 05) " ضمان التوافق بين الإستراتيجية و العمليات اليومية" بمتوسط حسابي (4,00) و انحراف معياري(0,64).

يمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة موافقون على أن أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يقيم الأداء و يقوم بتصحيح الانحرافات، لا يوافقون على ضمان التوافق بين الإستراتيجية و العمليات اليومية. بشكل عام يبين أن أفراد عينة الدراسة على أن لنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة لدى المؤسسة.

#### ب - نتائج استبيان الخاصة بمحور علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج.

في ما يلي سيتم عرض نتائج استبيان الخاصة بمحور علاقة بين مراقبة التسيير و وظيفة الإنتاج و هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12) : نتائج استبيان الخاصة بمحور علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج.

رقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري
01	- يحقق نظام مراقبة التسيير نتائج فعالة في التحكم في أداء المؤسسة.	4,03	0,53
02	- يُمكننا نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة العامة من معرفة نتائج النشاط	3,90	0,58
03	- يُمكننا نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة التحليلية من ترشيد استخدام الموارد	3,90	0,53
04	- يهتم نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج.	3,87	0,78
05	- يساعد نظام مراقبة التسيير على اتخاذ القرارات بشأن تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى عند تصميم المنتج.	4,03	0,71
06	- يقلّص نظام مراقبة التسيير المتبع نسبة العيوب و التلف في المنتجات.	4,31	0,53
07	- يعمل نظام مراقبة التسيير المتبع على تحقيق الجودة في المنتجات.	4,25	0,73
08	- يقوم نظام مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و اتخاذ اجراءات التحسين بشأنها.	3,96	0,69
09	- يقوم نظام مراقبة التسيير بواسطة أدواته المطبقة من حساب و تقدير الإيرادات و التكاليف.	4,06	0,75
<b>0,40</b>	<b>المعدل العام لجميع الفقرات</b>	<b>4,03</b>	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (12) إلى تشير الأرقام في الجدول رقم (12) : إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة ايجابية اتجاه هذا المصدر، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور (4,03) و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من ( 3,40 - 4,20) و هي الفئة التي تشير إلى إجابة موافق و التي تؤكد غالبية أفراد العينة بدرجات مقاربة و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0,40).

كما أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثاني تراوح بين (3,87 - 4,31) بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي اذ جاءت الفقرة رقم(06) " يقلّص نظام مراقبة التسيير المتبع نسبة العيوب و التلف في المنتجات." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,31) و انحراف معياري ( 0,53) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي

الكلي و الانحراف المعياري الكلي خلصت الفقرة رقم ( 04) " يهتم نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج." بمتوسط حسابي (4,87) و انحراف معياري (0,78).

يمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة موافقون على أن نظام مراقبة التسيير يقلص من نسبة العيوب و التلف في المنتجات من خلال اكتشاف الأخطاء و تصحيح الانحرافات و لا يوافقون على اهتمام نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج.

#### ثانيا: تحليل نتائج المقابلة الشخصية

✓ موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة : من خلال المقابلة الشخصية التي أجريت مع مساعد مدير مكلف بمراقبة التسيير حول موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة فهي تندرج تحت مصلحة مستقلة تابعة لمديرية التخطيط و التنظيم من أجل تقييم و متابعة التسيير في المؤسسة و عليه تمكنهم من اتخاذ القرارات بدون ضغوطات من مصالح أخرى.

✓ أهم الأدوات و التقنيات المستخدمة في مراقبة التسيير : من خلال المقابلة الشخصية التي أجريت مع مساعد مدير مكلف بمراقبة التسيير التي تحدثنا فيه حول أهم الأدوات الحديثة و التقليدية المستخدمة في مراقبة التسيير من خلال حديثنا فكانت الإجابة بنسبة كبيرة في تطبيق و تعتمد بدرجة قصوى على لوحة القيادة و هذا ما يدل على المتابعة اليومية للعمال من أجل تقييم و مراقبة أدائهم لتليها الموازنة التقديرية نسبة قليلة و التي تعتبرها المؤسسة كخطة سنوية مطبقة لمعالجة التسيير.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية للتعرف على دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في مؤسسة ALFAPAIPE بولاية غرداية، و قد تم التطرق عام لمؤسسة ALFAPAIPE و تعرفنا على واقع مراقبة التسيير بها، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة و قد قسم إلى ثلاثة محاور و تم توزيعه على مجتمع الدراسة إلى موظفي إدارة المؤسسة و بلغت العينة 32 موظف و استعملنا كذلك مقابلة شخصية مع مساعد مدير مكلف للإجابة على الأسئلة المطروحة المتعلقة بموضوع الدراسة و بواسطة الأساليب الإحصائية تم تحليل البيانات عليها من الاستبيان و توصلنا إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي :

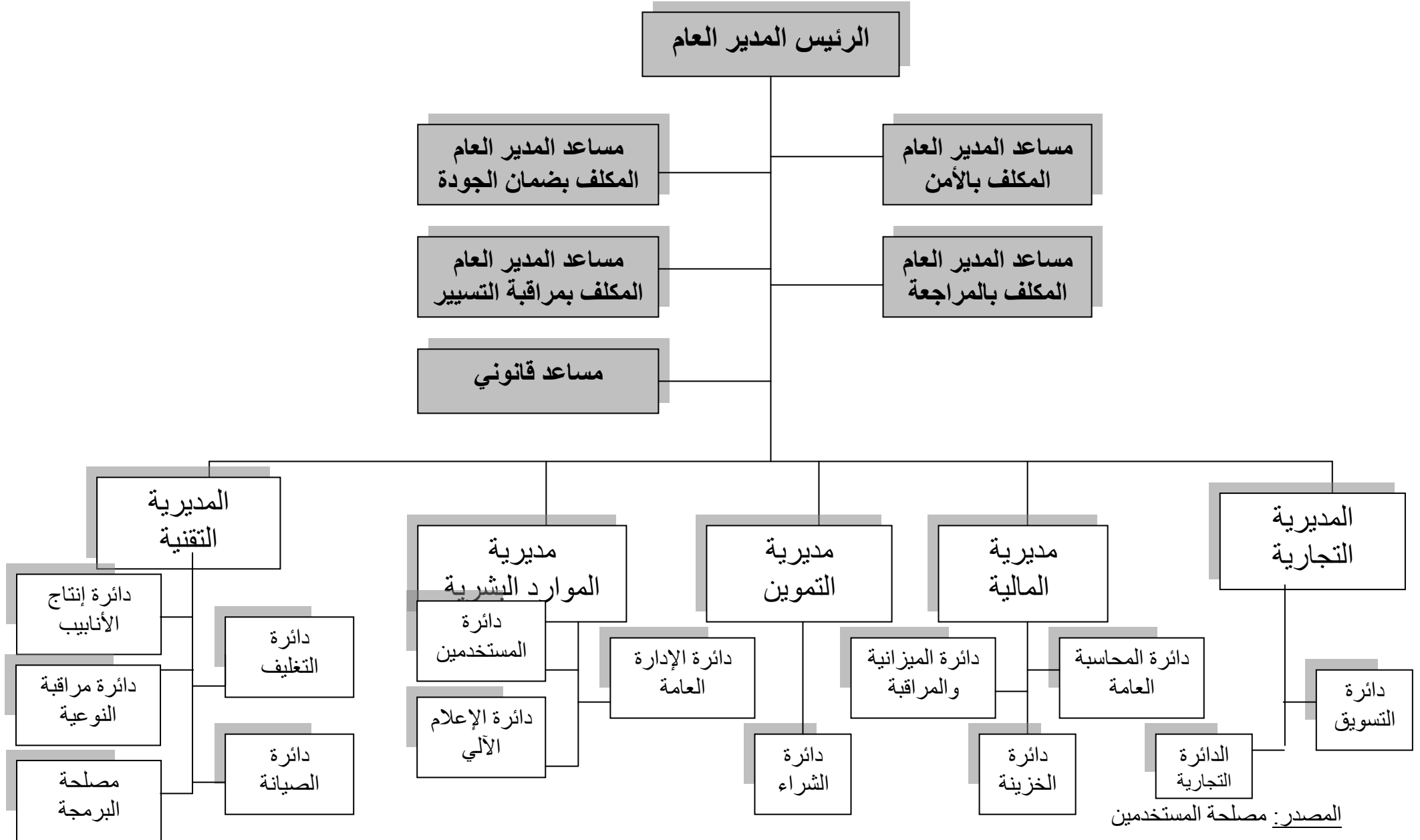
- ✓ توجد علاقة قوية بين مراقبة التسيير و وظيفة الإنتاج.
- ✓ نقص اهتمام نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج.
- ✓ عدم استعمال محاسبة التحليلية كأداة من أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPAIPE.

الملاحق



# الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

الملحق رقم (1)



## استبيان ( استمارة )

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة تخرج في علوم التسيير تدقيق و مراقبة التسيير حول: " دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية"  
، يرجى بالإجابة على الأسئلة التالية بمعنى يوضح إشارة (X) في الخانة ا مع رأيك كمساعدة منك على إنجاح الدراسة.

علما بأن إجابتك ستعامل بشكل سري وجماعي لغايات وأغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفك في أي وقت وليس مطلوب منك ذكر

اسمك أو عنوانك ، شاكرة لكم جهودكم.

اسم الطالبة: بوستة سمية ، اسم المشرف: عجيلة محمد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية الجامعة : غارداية

الايمل: inessamra@yahoo.com

أولا: المعلومات الشخصية و الوظيفية:

1 - الجنس

ذكر  أنثى

2 - الحالة الاجتماعية

أ - أعزب  ب - متزوج

3-العمر:

20 - 30 سنة  41 - 50 سنة

31 - 40 سنة  أكثر من 50 سنة.

4-الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 06 إلى 10 سنوات  أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي

رئيس دائرة  اطارات  مساعد مدير

رئيس مصلحة  رئيس قسم  مسير

ثانياً: أسئلة الدراسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محا يد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	- لدى المؤسسة نظام رقابي داخلي.					
02	- تستعين المؤسسة بهيئات خارجية للرقابة و الاستشارة.					
03	- تشمل الرقابة جميع الأنشطة الخاصة بالوظائف المحاسبية، التسويقية، الإنتاجية.					
04	- تتم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة التشغيلية و الاستراتيجية					
05	- يعمل نظام الرقابة في المؤسسة على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار					
06	- يوفر نظام الرقابة على حسن توقيت المعلومة المقدمة.					
07	- يساهم نظام الفعال للرقابة في المؤسسة في تخفيض التكاليف من خلال تقليل أخطاء انحرافات.					

– أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 -	هو عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط و تشخيص اسباب الانحراف					
02 -	التأكد من استخدام الموارد أحسن استخدام					
03 -	وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في الأداء					
04 -	تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات					
05 -	ضمان التوافق بين الاستراتيجية و العمليات اليومية					
06 -	مجموعة التقنيات الكمية و الكيفية التي يمكن أن يستعملها المسيرون في اتخاذ القرار.					

– علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- يحقق نظام مراقبة التسيير نتائج فعالة في التحكم في أداء المؤسسة.					
02	- يُمكننا نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة العامة من معرفة نتائج النشاط					
03	- يُمكننا نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة التحليلية من ترشيد استخدام الموارد					
04	- يهتم نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج.					
05	- يساعد نظام مراقبة التسيير على اتخاذ القرارات بشأن تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى عند تصميم المنتج.					
06	- يقلص نظام مراقبة التسيير المتبع نسبة العيوب و التلف في المنتجات.					
07	- يعمل نظام مراقبة التسيير المتبع على تحقيق الجودة في المنتجات.					
08	- يقوم نظام مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و اتخاذ اجراءات التحسين بشأنها.					
09	- يقوم نظام مراقبة التسيير بواسطة أدواته المطبقة من حساب و تقدير الإيرادات و التكاليف.					

ملحق رقم (03)  
الجنس

Genre			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكر	27	%84
	أنثى	05	%16
	Total	32	100,0%

الحالة الاجتماعية

		Effectifs	Pourcentage
Valide	متزوج	22	%69
	أعزب	10	31%
	Total	32	100,0%

العمر

Age		
	Effectifs	Pourcentage
Valide	20 – 30 سنة	11 34%
	من 31 إلى 40 سنة	14 44%
	من 41 إلى 50 سنة	06 19%
	أكثر من 50 سنة	01 03%
TOTAL	/	32 100,0%

الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage
Valide	أقل من 05 سنة	05 17%	
	من 06 إلى 10 سنة	17 53%	
	من 11 إلى 15 سنة	03 09%	
	أكثر من 15 سنة	07 22%	
TOTAL	/	32 100,0%	

		Effectifs	Pourcentage
Valide	رئيس دائرة	07	22%
	اطارات	09	28%
	مساعد مدير	01	03%
	رئيس مصلحة	03	09%
	رئيس قسم	03	09%
	مسير	09	28%
	Total	32	100,0%



## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	22

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	7

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	6

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2,76	1	3,1	3,1
	3,30	1	3,1	6,3
	3,46	1	3,1	9,4
	3,61	1	3,1	12,5
	3,67	1	3,1	15,6
	3,71	1	3,1	18,8
	3,72	1	3,1	21,9
	3,73	1	3,1	25,0
	3,81	1	3,1	28,1
	3,85	1	3,1	31,3
	3,85	1	3,1	34,4
	3,85	1	3,1	37,5
	3,93	1	3,1	40,6
	3,95	1	3,1	43,8
	3,95	1	3,1	46,9
Valide	موافق	1	3,1	50,0
	4,15	2	6,3	56,3
	4,16	1	3,1	59,4
	4,22	1	3,1	62,5
	4,24	2	6,3	68,8
	4,34	1	3,1	71,9
	4,34	1	3,1	75,0
	4,35	2	6,3	81,3
	4,39	2	6,3	87,5
	4,40	1	3,1	90,6
	4,41	1	3,1	93,8
	4,62	1	3,1	96,9
	4,63	1	3,1	100,0

Total	32	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

ملحق رقم (05)

اسم مسؤول المصلحة السيد احمد شيلا : بتاريخ: 2015/04/01		
الرقم		
1	ما موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ALFAPIPE ؟	مراقبة
2	ما هي أهم الأدوات و التقنيات المستخدمة في مراقبة التسيير؟	التسيير
<p>من خلال المقابلة الشخصية التي تمت مع مساعد المدير مكلف بمراقبة التسيير توصلنا إلى النتائج التالية أن موقع مراقبة التسيير تابع لمصلحة مستقلة و أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير لوحة القيادة.</p>		الإجابة و التعليقات