

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: مسعودة مكاي
بعنوان:

**دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في
المؤسسات الاقتصادية**

- دراسة حالة لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/ 05/

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة / (.....) /أستاذ التعليم العالي-جامعة غرداية)-رئيسا

الأستاذ/بهاز الجيلالي (.....)أستاذ مساعداً-جامعة غرداية)-مشرفا ومقررا

الأستاذة (.....) /أستاذ مساعداً-جامعة غرداية)-مناقشا

السنة الجامعية: 2016 /2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك
أنت العليم الحكيم

صدق الله العظيم

سورة البقرة: الآية «32»

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف ... إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير... إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

وإلى أختي فاطمة وإخوتي أسامة ، ياسين ، صديق ، بشير وزوجته حورية و بناته أروى و فرح

إلى جميع الاقارب عماتي وخالاتي "وأعمامي واخوالي "

إلى كل صديقاتي : إيمان و دليلة وخديجة و سعيدة و نورة
إلى كل اصدقائي في العمل

وإلى من أحبه ويحبني ومن ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل
وإلى كل من علمني حرفا وكان لي يوما معلما او أستاذا .

كلمة شكر

الحمد لله الذي منا علي بالوصول إلى هذه المنزلة التي ما كنت لأبلغها إلا بفضلته فالحمد لله عز وجل الذي ألهمني الصبر والثبات ومدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف بهاز الجيلالي التي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، حول الموضوع، وأرائه السديدة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة بوقليمينة عائشة جزاها الله خيراً و إلى والدتها الكريمة التي لم تبخل علي بالدعاء فأرجو من الله عز وجل أن يشفيها و يحفظها .

وأشكر أساتذتي في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير فواجب علينا شكرهم ووداعهم و نخص بالجزيل الشكر و العرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و إلى من وقف على المنابر و أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

كما أشكر قسم علوم التسيير وأخص بالشكر الأستاذ طالب أحمد وسويد بوحفص

و أشكر كل من ساعدني من عمال مؤسسة *ALFAPIPE*

كما أشكر لجنة المناقشة على قبول المناقشة من أجل التصحيح والتصويب، وإعادة التوجيه لإثراء العمل.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء جزاكم الله خيراً

الملخص :

تلعب مراقبة تسيير الإنتاج دورا مهما في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية ، إذ أن هذه الدراسة تقوم على بحث الدور الذي تقوم به مراقبة تسيير الإنتاج و كيفية تقييم الأداء الإنتاجي ، و قد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بولاية غرداية كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، نظرا لملائمتها للموضوع محل الدراسة ، إذ تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات تم توزيعه على عينة الدراسة وإجراء مقابلة شخصية مع مراقب تسيير و مساعد مدير مكلف بمراقبة التسيير و شخص آخر مكلف بقسم الإنتاج ، أما عملية التحليل فاعتمدنا فيها على برنامج الحزمة الإحصائية (spss) ، و هو ما سمح بالإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال الوصول إلى النتيجة التي تقول تساهم مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي من خلال تحقيق الأداء الإنتاجي المناسب ، و التقليل من الأخطاء و الإنحرافات و تجنبها عن طريق مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي و الرقابة على الجودة و المنتج ، الرقابة على تكاليف الإنتاج ، الرقابة على برامج الصيانة و السلامة .

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير ، الأداء الإنتاجي ، تقييم الأداء الإنتاجي .

Summary :

Production management control plays an important role in the productive economic enterprise performance evaluation, as this study is to examine the role of monitoring the operation of production and how to evaluate productive performance, and has applied this study on spiral pipes industry National Foundation ALFAPIPE of ghardaïa as a sample of the Algerian economic institutions, as important to the topic under study, using the questionnaire as a tool to collect information was distributed to the study sample and a personal interview with an observer and Assistant management Director of management and control another person in charge Department of production, analysis, process we relied on statistical package program (spss), and which answer the main problem for study through access to the result that says contribute to observe conduct production in productive performance through appropriate production performance and reduce errors and deviations and avoided by the productive performance indicators and quality control and product, control of production costs, Safety and maintenance programs.

Keywords: steering control, productive performance, evaluate productive performance.

قائمة المحتويات

I	الإهداء.....
II	كلمة شكر
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ-ب	المقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مدخل مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي
28	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة ALFAPIPE بوحدة غرداية

35	تمهيد
36	المبحث الأول : لمحة حول لمؤسسة بوحدة غرداية و منهجية و أدوات الدراسة
45	المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها
72	خلاصة الفصل.....
73	الخاتمة.....
77	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	(1-1)
12	الشكل العام للوحات القيادة	(2-1)
26	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي	(3-1)
41	عدد الإستثمارات الموزعة والمعتمدة	(1-2)
41	يوضح متغيرات الدراسة	(2-2)
42	درجة أهمية بنود الإستثمار	(3-2)
43	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(4-2)
45	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(5-2)
46	يوضح نتائج اختبار كولومجروف سيمرنوف في توزيع البيانات	(6-2)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(7-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(8-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(9-2)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(10-2)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(11-2)
52	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم الرقابة على الجودة و المنتج	(12-2)
53	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم الرقابة على تكاليف الإنتاج	(13-2)
54	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الرقابة على أنظمة الفحص	(14-2)
55	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم الرقابة على برامج الصيانة و السلامة	(15-2)
57	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور تقييم الأداء الإنتاجي	(16 -2)
58	يوضح اختبار العلاقة بين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي	(17 -2)
60	يوضح تحليل الانحدار البسيط بالرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء	(18-2)

	الإنتاجي	
61	يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الرقابة على تكاليف الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي	(19-2)
62	يوضح تحليل الانحدار البسيط بين أنظمة الفحص وتقييم الأداء الإنتاجي	(20-2)
63	يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الرقابة على برامج الصيانة و السلامة و تقييم الأداء الإنتاجي	(21-2)
64	يوضح اختبار فرق المتوسطات تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للجنس	(22 -2)
65	يوضح تحليل التباين الأحادي في تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة العمر	(23-2)
66	: يوضح تحليل التباين الأحادي في تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة المستوى التعليمي	(24-2)
67	وضح تحليل التباين الأحادي بين تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة الوظيفة التي يشغلها حاليا	(25-2)
68	يوضح تحليل التباين الأحادي لتقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للأقدمية في المؤسسة	(26-2)
70	مؤشرات الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE	(27-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	أهداف مراقبة التسيير	(1-1)
08	العلاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج	(2-1)
15	مميزات مراقبة التسيير	(3-1)
18	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	(4-1)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(4-2)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(5-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم 01	عدد عمال المؤسسة حتى تاريخ 31 ديسمبر 2015
ملحق رقم 02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE
ملحق رقم 03	الإستبيان
ملحق رقم 04	قائمة لأسماء الأساتذة المحكمين
ملحق رقم 05	ألفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة
ملحق رقم 06	المتغيرات الديمغرافية
ملحق رقم 07	الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة
ملحق رقم 08	مصفوفة الارتباط
ملحق رقم 09	الإنحدار المتعدد
ملحق رقم 10	إختبار المتغيرات الديمغرافية
ملحق رقم 11	أسئلة المقابلة الشخصية
ملحق رقم 12	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة alfapipe

المقدمة

أولا - توطئة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات متعددة مصدرها الأساسي اتساع البيئة الخارجية التي تمارس فيها نشاطاتها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل في عناصرها ، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي . فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة ، حيث أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فعاليتها .

و تعتبر مراقبة التسيير عملية إدارية هامة في تسيير المؤسسات خاصة الصناعية ، حيث تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و مقارنة نتائجهم مع أهدافهم و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ، حيث تتم على مستوى المؤسسة ككل و على مستوى كل أقسام المؤسسة خاصة قسم الإنتاج الذي يعتبر من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة صناعية من خلال تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع ، حيث يركز هذا القسم على الأداء الإنتاجي المطلوب لضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسة ، وضمان الارتقاء و تعزيز مكانتها في السوق ، فالأداء الإنتاجي المطلوب هو النتيجة المنتظرة وراء كل نشاط . و بالتالي تحتاج المؤسسة إلى تقييم أدائها الإنتاجي بصفة مستمرة و دائمة ، وهذا من خلال مراقبة تسيير الإنتاج كوسيلة لذلك .

ومن خلال دراستنا هاته ، سنحاول التركيز على دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي كونها تساهم في كشف الإنحرافات الموجودة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

إذ سنقوم بالتأكد من كل ذلك باجراء دراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب Alfapipe بغرداية وذلك راجع إلى كونها شركة تقوم بتحويل و إنتاج المواد الأولية إلى منتج نهائي وتطبق نظام مراقبة التسيير .

ثانيا- طرح الإشكالية:

وبناء على ما سبق بإمكاننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

هل هناك دور لمراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب الحلزونية

ALFAPIPE بغرداية ؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد تطبيق فعال لمراقبة تسيير الإنتاج في مؤسسة ALFAPIPE ؟
- هل هناك أثر لمراقبة تسيير الإنتاج على تقييم الأداء الإنتاجي ؟
- هل هناك علاقة بين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي ؟
- هل يوجد درجة استخدام فعالة لمؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي ؟
- هل يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى ، المستوى التعليمي ، ...) ؟

ثالثا - الفرضيات :

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية رقم (01) :

هناك علاقة بين مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم لأداء الإنتاجي في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية .

الفرضية الرئيسية رقم (02) : يوجد اثر ايجابي ودال إحصائيا بين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي.

ومن هذه الفرضية تتفرع 4 فرضيات فرعية وهي كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى : هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة على المنتج و الجودة و بين تقييم الأداء الإنتاجي .

الفرضية الفرعية الثانية : هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة تكاليف الإنتاج و بين تقييم الأداء الإنتاجي.

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة على انظمة الفحص و بين تقييم الأداء الإنتاجي .

الفرضية الفرعية الرابعة : هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة برامج الصيانة و السلامة و بين تقييم الأداء الإنتاجي .

الفرضية الرئيسية 03 :

توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى ، المستوى التعليمي ، ...) .

و تتفرع الفرضيات الفرعية منها :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى الجنس .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى العمر .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى المستوى التعليمي .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها حاليا .

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى الأقدمية في المؤسسة .

رابعا- مبررات إختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها ضمن مبررات ذاتية و موضوعية

المبررات الذاتية :

- الميول الخاص للمواضيع المتعلقة بإدارة الإنتاج .
- بحكم التخصص تدقيق ومراقبة التسيير وميلنا إلى المواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير .
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات و التحديات وشدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي .
- قلة أو إنعدام الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

المبررات الموضوعية :

- عدم إعطاء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الإهتمام والقدر الكافي لمراقبة تسيير الإنتاج .
- إبراز دور ومكانة مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي .

- الأهمية البالغة لمراقبة التسيير و تقييم الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة .
- الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتصلة به .

خامسا - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز ضرورة تقييم الأداء الإنتاجي ، و أهميتها كأحد دعائم الأساسية لبقاء المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مدى إلتزام مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة محل الدراسة .
- محاولة التعرف على مراقبة تسيير الإنتاج .
- إبراز مدى إسهام مراقبة التسيير في تقييم الأداء الإنتاجي .
- التعرف على واقع مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي مع أخذ المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الجزائرية ALFAPIPE بغرداية كنموذج منها .
- محاولة الخروج بنتائج و توصيات من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي من خلال الوقوف على النقائص .

سادسا- أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية و العملية التي يقدمها ، و تتجلى فيمايلي :

- تتمثل الدراسة في أهمية الموضوع قيد التحليل نظرا لحدائته وهو موضوع دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري ، أما الجانب العلمي فيعد من المواضيع الهامة خصوصا في المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي .

- إبراز دور تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية .

- إبراز أهمية مراقبة تسيير الإنتاج في ضمان إستمرارية و فعالية المؤسسة محل الدراسة .

- إبراز المساهمة التي تقدمها مراقبة التسيير لتقييم الأداء الإنتاجي .

سابعا- حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح و حدود الدراسة لا بد من تحديد المجال الزماني و المكاني لها .

أولا : الجانب المكاني

قد كان إختيارنا المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية ، وذلك للأسباب التالية :

- حصول المؤسسة على إمتياز شهادة الإيزو ، وهذا مايميزها عن باقي المؤسسات .
- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية

ثانيا : الجانب الزمني

إمتدت الحدود الزمانية لدراسة من 29 فيفري 2016 إلى غاية 12 ماي 2016 .

ثامنا- منهج الدراسة :

تماشيا مع طبيعة الدراسة و الإشكالية المطروحة و بهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة الوصول إلى معرفة دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة، ومنهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة (المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية) مستعملين أداتي المقابلة الشخصية و الإستبيان .

تاسعا- مرجعية الدراسة :

إعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب ، الرسائل العلمية ، كذلك المجلات ، و مواقع الأنترنت ، أما بالنسبة لدراسة التطبيقية فقد إعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة لموضوعنا و على أسلوب المقابلة الشخصية و الإستبيان .

عاشرا- صعوبات البحث :

- تشعب وجهات نظر الباحثين حول بعض المصطلحات مما أدى إلى صعوبة تحديدها بدقة.
- قلة الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا .
- صعوبة الوصول للمعلومات المطلوبة في المؤسسة .
- عدم تجاوب بعض الموظفين و تماطلهم في الإجابة على الإستبيان .

الحادي عشر- هيكل البحث :

من أجل الإجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان "الجانب النظري للدراسة" تم تقسيمه لمبحثين : المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة - و الذي يتناول البعد النظري لكل من مراقبة تسيير الإنتاج ،

وتقييم الأداء الإنتاجي أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية - أي الدراسات السابقة للموضوع - التي لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج ، كما قمنا بدراسة حالة لمؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE لتدعيم دراستنا التطبيقية ، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إختبار الفرضيات واستعراض ما توصلنا له من نتائج ، واقتراحات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد :

عرف تسيير الإنتاج تطورات كبيرة خلال السنوات النصف الأخيرة في القرن الماضي ، و الذي يعرف على أنه مجموعة من القرارات التي يتم إتخاذها بهدف تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن ، و استغلال الموارد لتعظيم الأرباح و تقديم المنتجات في الوقت المحدد .

إن تسيير الإنتاج يصبح بلا معنى أو جدوى ما لم تصاحبه عملية مراقبة مستمرة متوافقة معه ، و بهذا مع تعقد عملية تسيير الإنتاج في المؤسسات الإقتصادية أصبحت المراقبة اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة و تحسين و تقييم أدائها الإنتاجي .

و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : عموميات حول مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : مدخل لمراقبة التسيير و تقييم الأداء الإنتاجي

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من أنه حديث النشأة إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الإهتمام من قبل العديد من الباحثين و المهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجديد للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة ، و تكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في إستخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية و تقييم أدائها الإنتاجي خاصة ، و التأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم و الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكاليف .

و في هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول للإطار العام لمراقبة تسيير الإنتاج ، و المطلب الثاني إلى المفاهيم العامة حول تقييم الأداء الإنتاجي .

المطلب الأول : الإطار العام لمراقبة تسيير الإنتاج

تحتل مراقبة التسيير مكانة مهمة في الوقت الراهن داخل المؤسسات و ذلك نظرا لما تقدمه من خصائص و مميزات للمؤسسات الإقتصادية و فدرتها على توجيهها و ترشيدها و تقييم أدائها .

الفرع الأول : مفهوم ، أهمية و أهداف مراقبة التسيير

قبل التعرض لمفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين "المراقبة" و "التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدا.

المراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية و تهدف إلى مراقبة العمل و قياس الأداء الفعلي و مقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، و في ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها و الانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها و تجنبها مستقبلا، و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

التسيير : يعرفها P.Bergeron بـ "تلك العملية التي من خلالها نخطط و ندير و نراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".²

مفهوم مراقبة التسيير : عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة ، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات و تنوعها و مع تطورها و تعقد العملية التسييرية ككل.³

¹ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات العملية الإدارية"، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 302.

² ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 09.

³ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، فيفري 2010، ص 42 .

مراحل تطور المفهوم : بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرون ، و تزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج و تنوعها ، فأصبح من الضروري تحديد المهام و المسؤوليات ، ووضع مراقبة على المنفذين ، و إن كانت مبادئ و طرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850 – 1910 في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا ، فإن تطبيقها بدأ تدريجيا مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هذه الأخيرة¹. و حتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المؤسسات الفرنسية الكبرى التي طبقت نظام مراقبة التسيير بإتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميز بأنه² :

- مسار للتخطيط و لتسيير الموازنات و مراقبتها ؛
- بنية سليمة مجزئة عموديا إلى مراكز مسؤولية ؛
- نظام قيادة يعتمد على المواجهة بين الأهداف و الوسائل ؛

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية و الخارجية للمؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه ، وسائله و إستعمالاته . و يمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1) : أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات و الإنجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين .
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة .
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

Source : Claude Alazard , Sabine Sépari ; “contrôle de gestion” ; 5^{ème} édition ; dunod , paris,France , 2000, P30.

¹ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

² Claude Alazard , Sabine Sépari ; “contrôle de gestion” ; 5^{ème} édition ; dunod , paris,France , 2000, P 14

ومن أهم تعاريف مراقبة التسيير مايلي :

مراقبة التسيير هي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في : التخطيط ، التنظيم التنسيق ، الأوامر ، الرقابة . ويرى البعض أنها :¹ " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة و الوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات و الإنجازات و أخيرا تقييم النتائج و إستخراج الإنحرافات و تحليلها " .

كما تعرف مراقبة التسيير بأنها :² " متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد ادارتها في وقتها ، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة و الكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها ، و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة " .

2 / أهمية مراقبة التسيير :

من خلال تطور المؤسسات الإقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم و إلمامهم بكل وظائفها ، وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواءا كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعدد على أصحابها إدارتها إدارة فعلية ، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة و الرقابة لأشخاص آخرين ، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة بإستغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال³ :

- تقسيم المؤسسات إلى وحدات إدارية ، أو ماتعرف بمراكز المسؤولية ؛
- تحديد إختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية ؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة ؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير مالية التي تكمن في قياس أداء كل مستوى من المستويات ؛

¹ Claude Alazard , sabine sapari , op.cit, p15.

² قريشي محمد الصغير، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2013 ، ص 31 .

³ توفيق محمد عبد المحسن ، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1977 ، ص 137 .

- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في إتخاذ القرارات ورسم السياسات . كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لإكتساب الميزة التنافسية؛

كما تحتضى مراقبة التسيير بأهمية بالغة من قبل المؤسسات الإقتصادية و ذلك للأسباب التالية¹:

- تعمل على حث و تحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام ؛
- تبني الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ضمان الكفاءة و الفعالية في إستغلال موارد المؤسسة ؛

3 / أهداف مراقبة التسيير :

أهداف مراقبة التسيير²: هي نفسها بالنسبة لكل المؤسسات مهما كان حجمها ومجال نشاطها (المساعدة ، التنسيق ، تتبع و مراقبة القرارات و أفعال المؤسسة) لكي تكون أكثر فعالية و فاعلية ممكنة ، إلا أن إنشاء أدوات و إجراءات مراقبة التسيير يتوقف على المؤسسة أي على أربعة عناصر مهمة هي التي تحدد الإختيار بالنسبة للمؤسسة و تأثر على نوع التقنية التي ستستعمل في مراقبة التسيير و هذه العناصر هي : أي مراقبة التسيير تأخذ؟

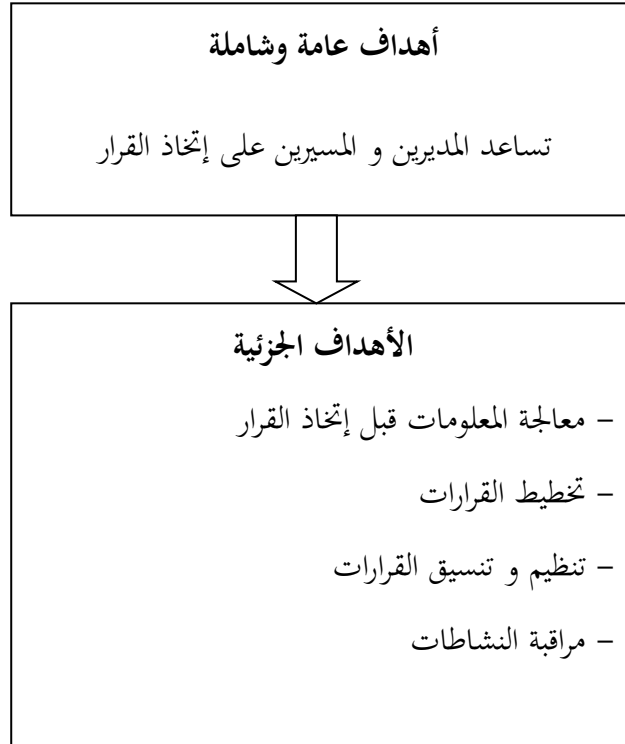
- حجم و عمر المؤسسة ؛
- نجد الإدارة داخل المؤسسة ؛
- التكنولوجيا المستعملة ؛
- خصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة ؛

¹ نعيمة مجاوي ، " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009 ، ص 29 .

² معراج هواري ، مصطفى الباهي ، " مدخل مراقبة التسيير " ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ، ص 17 .

حيث يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (1-1) : أهداف مراقبة التسيير



Source :C.A Lazard et S.Separi,control de gestion, 3éme édition, 1993, p08 .

ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها²:

- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية و زيادة رقم الأعمال ؛
- مراقبة مستوى إستغلال الطاقات الإنتاجية و الموارد الإقتصادية المتاحة و إتخاذ القرارات التي تضمن إستغلالها أفضل إستغلال ؛
- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير و التقديرات لعناصر التكاليف المختلفة ؛
- تحديد الإنحرافات و تحليلها و إتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها ؛
- مراقبة الوضع المالي و المصادر المالية و إستخداماتها و محاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير و المتوسط و البعيد ؛

¹ C.A Lazard et S.Separi, "control de gestion", 3éme édition, 1993, op08 .

² Michel gervais , " control de gestion " , édition dund , paris , 1976 , p 16 .

الفرع الثاني : خصائص و أدوات مراقبة التسيير

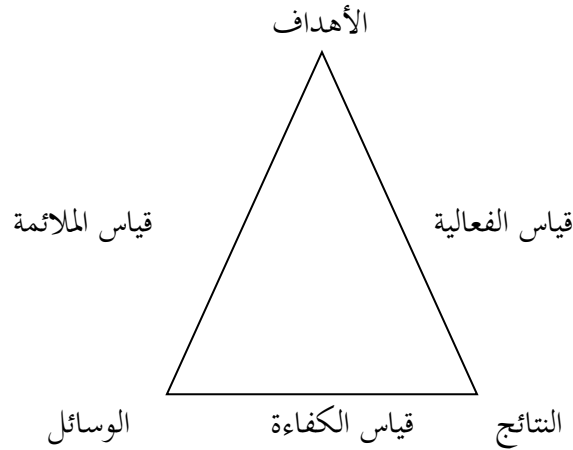
1 / خصائص مراقبة التسيير : يتميز نظام مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص أهمها :

مراقبة التسيير مسار دائم للضبط : عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان و المكان ، و التي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة¹ . و يتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد و الطاقات قد تم الحصول عليها و استعملت بفعالية و كفاءة ، و يسمح هذا المسار بالتدخل قبل ، خلال و بعد الأداء .

هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له و من أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية ، كما تسمح القيادة المتزامنة للأداء و كذلك القيادة الخلفية و هذا باستخدام لوحات القيادة و المحاسبة التحليلية .

إيجاد علاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج : لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار و تعمل مراقبة التسيير على إكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي² :

الشكل رقم (1-2) : العلاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج



Source : P.I Bescos et autres , op.cit, p38.

¹ Jean pierse jobard , pierre gregory ,” gestion”, dalloz , paris , 1995, p601.

² P.I Bescos et autres , " contrôle de gestion et management" , 4ème edition , montchrestion , 1997, p38.

يتم التفكير في الأهداف و الوسائل بصورة متزامنة و مترابطة ، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيادا ينبغي أخذه بعين الإعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى ، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها إحتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة . كما أن تجزئة الأهداف و توزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة .

يؤدي تحديد الأهداف و توفير النتائج إلى إعتتماد مسارات معينة للنشاطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، و المشكل الذي سي طرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت ، و هذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر للوسائل المستعملة .

و عليه يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط و التنسيق ليس فقط بين القمة و القاعدة ، بل أيضا بين مختلف الأطراف في نفس المستوى الإداري أو التنفيذي ، نظرا للمتابعة و المشاركة في دراسة ظروف المؤسسة و شروط نشاطها ، و إقتراح ما يمكن من إستعمال مواردها و تحسين أدائها ضمن تلك الظروف من خلال التشخيص الإستراتيجي و إعداد إستراتيجيتها . وكذا تنظيمها الذي يرتبط بتوزيع و استعمال تلك الموارد وفقا للمهام و السلطات المرافقة لها .

تساعد المسؤولين و العاملين على التحكم في أدائهم التسييري: يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين و مختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة ، و الناتجة عن المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و عن حالة السوق و المحيط الخارجي ، و التي تساعدهم على التحكم في أدائهم على إتخاذ القرارات¹.

2 / أدوات مراقبة التسيير : نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة ، يذكر المفكرون أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير ، بعضها بسيط و أساسي في الرقابة ، و بعضها أكثر تعقيدا ، و بعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية ، و بعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة ، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم عن الأداء الكلي للمؤسسة و المركز 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 .

¹ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

و يتم تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى صنفين تقليدية و حديثة¹:

➤ أدوات مراقبة التسيير التقليدية :

نظم المعلومات : مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرار و الرقابة في التنظيم و بالإضافة إلى تدعيم إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و يمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة².

المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للإستثمار داخليا و خارجيا ، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة ، مع تحديد النتيجة من حيث الربح و الخسارة³ .

المحاسبة التحليلية : هي تقنية معالجة للمعلومات 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 المردودية ، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة⁴ .

و نجد هناك أدوات تقليدية أخرى لمراقبة التسيير (قياس النتائج)⁵ :

✓ تحليل التكاليف بالنسبة للسوق ككل : طريقة التكاليف الكلية ؛

✓ تحليل التكاليف بالنسبة للسوق مقسمة : طريقة التكاليف المباشرة ، المتغيرة ، الهامشية ، عتبة المردودية ، تحميل الأعباء الثابتة ؛

✓ تحليل وظيفة الإنتاج : طريقة التكلفة المعيارية و تحليل الانحرافات أو الفوارق ؛

✓ تحليل نظام المؤسسة : يتم ذلك عن طريق الميزانية ، الخطة ، لوحة القيادة ، و مراقبة الميزانية ؛

¹ بوسنة سمية ، " دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية" ، مذكرّة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2014-2015 ، ص 25 .

² محمد الخليل و آخرون ، "مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مجلة الباحث العدد 09 ، جامعة قاصدي مرباح الجزائر ، ورقة ، 2011 ، ص 15 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 16 .

⁴ حمد محمد نور و آخرون ، " المدخل المعاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية" ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2003 ، ص 26 .

⁵ معراج هواري ، مصطفى الباهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

➤ أدوات مراقبة التسيير الحديثة :

التحليل المالي : يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها لإستخلاص 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 الواضح¹ .

مفهوم الميزانية التقديرية : هي خطة مالية قصيرة المدى ، تتضمن توزيعها للموارد مرتبطين 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 النشاطات² .

لوحة القيادة :

مفهوم لوحة القيادة : يعرف **c.Alazard ; S.Sépari** لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها³ .

مكونات لوحة القيادة : لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة ، يل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها ، و كذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات و في هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي⁴ :

¹ رشيد طويل ، "تسيير و تحليل الأموال العمومية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2007 ، ص 30 .

² Claude Alazard , sabine sapani , op.cit, p591

³ Alain Fernandez , les nouveaux tableau de bord des décideurs , 2éme edition,paris , edition d'organisation , 2002, p07

⁴ رحيم حسين ، بونقيب أحمد ، " دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير " ، كلية العلوم الإقتصادية و فعالية التجارية و علوم التسيير ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد الرابع ، 2008 ، ص 45 .

الجدول رقم (1-2) : الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصف 1 مؤشر أ مؤشر ب الصف 2			

Source : Alain Fernandez , les nouveaux tableau de bord des décideurs , 2ème edition,paris , edition d'organisation , 2002,p 07

منطقة الأصناف : تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح ، الورشات) ، و هذه الأصناف تابعة لمسؤول معين ، و كل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته و تفاوض 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 و تراكمية معا .

منطقة الأهداف : تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة ، و الأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنين معا ، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الإثنين .

منطقة الفروق : يتم الحصول على الفروق (أو الإنحرافات) بإيجاد الفرق ما بين الأهداف و النتائج الفعلية ، و يعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية ، حسب طبيعة المؤشرات .

التقنيات الجديدة لمراقبة التسيير (قياس النجاعة)¹ :

✓ تحليل القيمة ؛

✓ مراقبة النوعية (الجودة) ؛

✓ تحليل الفائض ؛

✓ الإعلام الآلي ؛

¹ معراج هواري ، مصطفى الباهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

الفرع الثالث : مهام و مميزات مراقبة التسيير

أولاً : مهام مراقبة التسيير : توجد ثلاثة مهام تقوم بها مراقبة التسيير و تتمثل فيما يلي :

1- مراقبة الأداء الوظيفي : إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد إذ أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ، زيادة الأجر، مكافآت ،عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي يحقق عن طريق جملة من الخصائص¹ :

أ - المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

ب - عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

ج - عدالة التعاملات : إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

2 - مراقبة الجودة : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لانتاجها .

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة (مرجعية التنظيم الدولي ISO) و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة².

¹ نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

² نعيمة بجاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

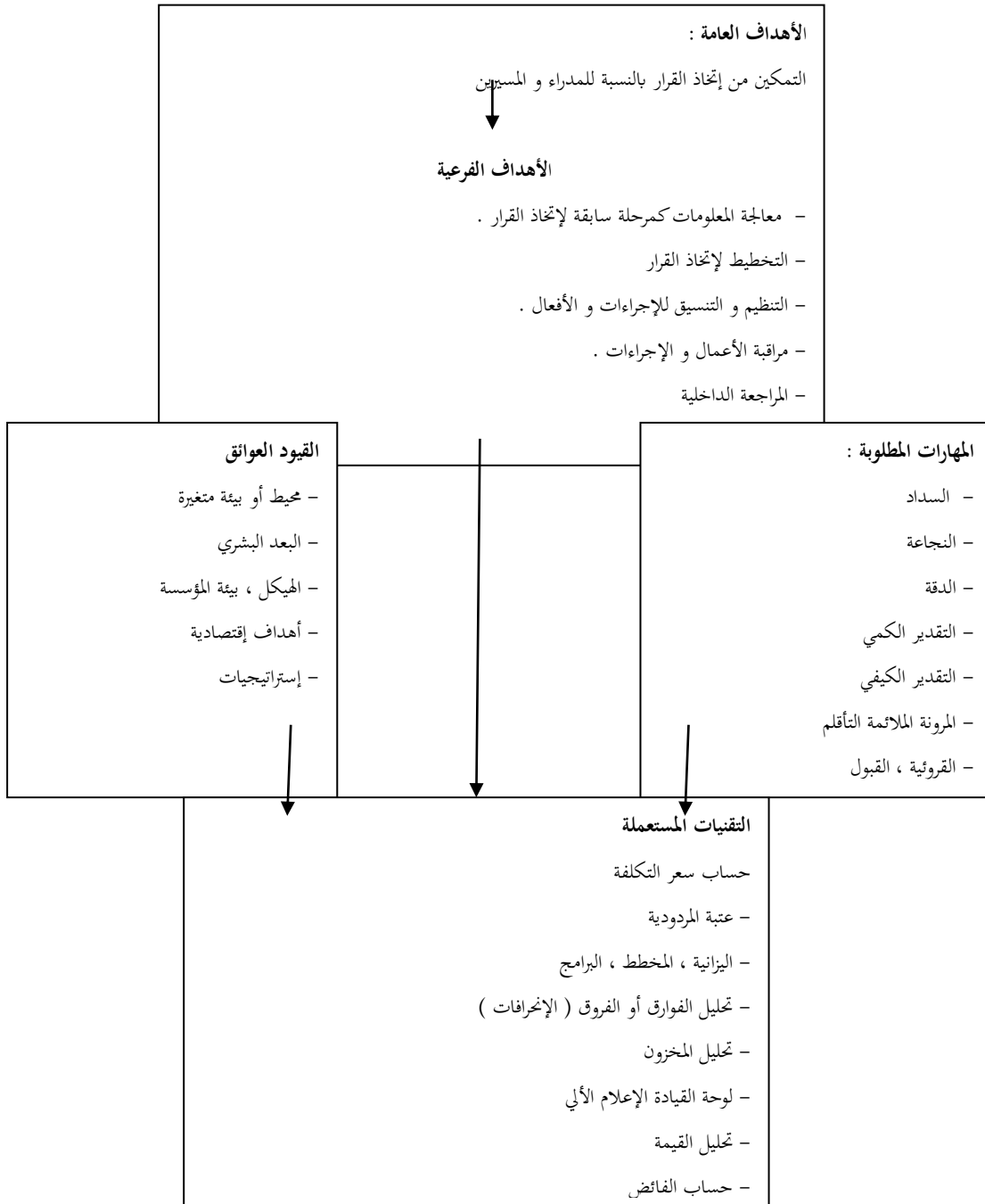
3- إدارة الوقت : إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية¹ :

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛
- تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات ؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا ؛

ثانيا : مميزات مراقبة التسيير : يمكن تلخيص مميزات مراقبة التسيير كمايلي :

¹ نعيمة بجاوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 15 - 16 .

الشكل رقم (1-3) : مميزات مراقبة التسيير



المصدر : معراج هوري ، مصطفى الباهي ، " مدخل مراقبة التسيير " ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ، ص 16 .

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء الإنتاجي

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث يجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ، كما أنها عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة العمل يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها ، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية و الإشرافية ، و أعمال البحوث وغيرها من الأعمال .

و سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء و أخيرا إلى تقييم الأداء الإنتاجي و مؤشراتته .

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن التطرق إلى الأداء في المؤسسة بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه ، وسيتم التطرق في هذا الفرع إلى عناصر أساسية هي : مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بعرض أبعاد ، مستويات وشروط التقييم الجيد و معاييرته .

أولاً : مفهوم و أبعاد الأداء

1 / مفهوم الأداء :

يستخدم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، فهو يستعمل في موضوع أداء الإقتصادات و المجتمعات ، و في مواضيع الموارد البشرية و ما يتعلق بالكفاءات و المجهودات المبذولة ... إلخ .

يقي من الصعب إعطاء تعريف بسيط و محدد للأداء ، و ذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها ، إذ غالباً ما نتحدث عن الأداء الإقتصادي (المردودية و النتائج المالية) و الذي غالباً ما يتم قياسها بمجموعة من النسب تسمح لنا بمقارنة المؤسسات فيما بينها¹.

فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance) ، التي تعني (to perform)، أي ننجز أو نؤدي عملاً ، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق ، ويعرف الأداء بأنه : العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، بإستخدام موارد و إمكانات معينة².

¹ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، " مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية " ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، فيفري 2010 ، ص 11 .

² فليح حسن خلف ، " إقتصاديات الأعمال " ، الطبعة 1 ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص 355 .

كما يعرف أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹ .
 إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها : الفعالية و الكفاءة ، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية و الكفاءة .

1 - الفعالية : "هي درجة تحقيق الأهداف ، و تقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"² .
 و تحسب من خلال العلاقة التالية³ :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

2 - الكفاءة : تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة "⁴ . لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات ، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة. و تحسب بالعلاقة التالية⁵ :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، "تقييم الأداء" ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998 ، ص 03 .

² أحمد شاكر العسكري ، "التسويق الصناعي" ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 19 .

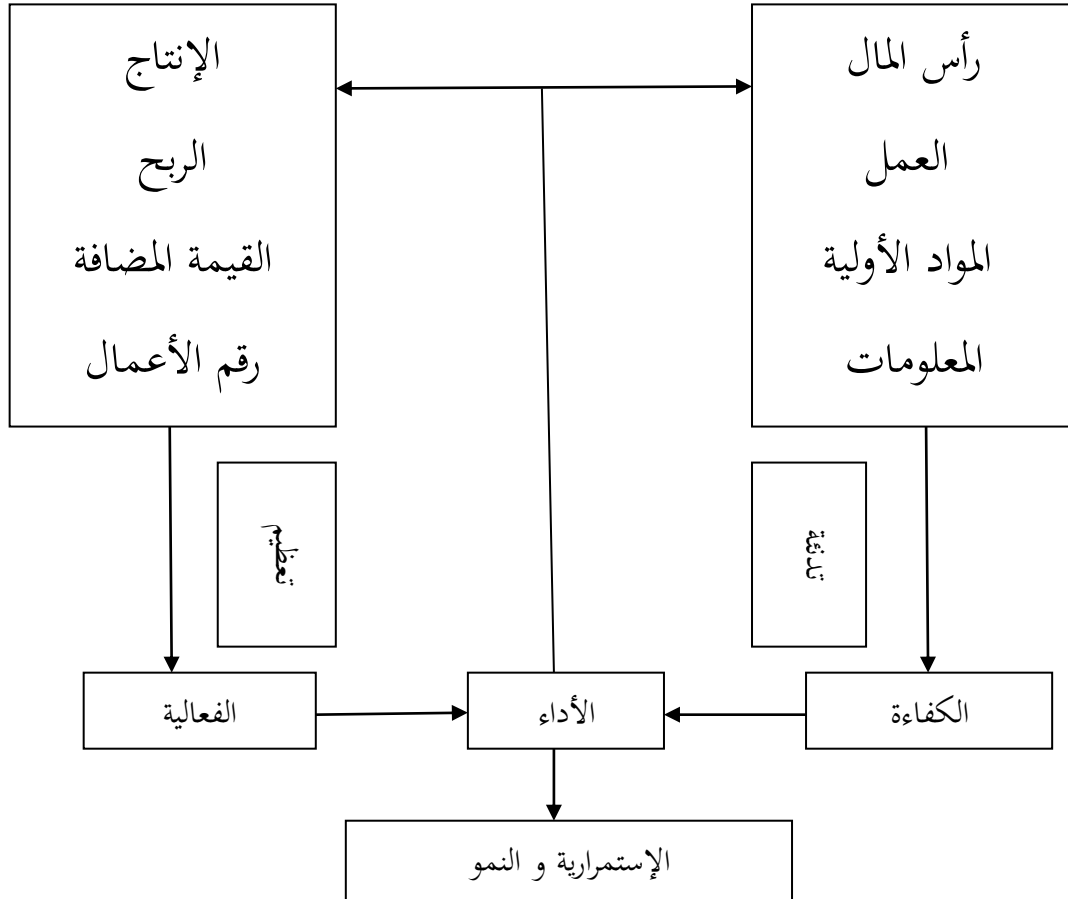
³ أحمد سيد مصطفى ، " المدير وتحديات العولمة " ، الطبعة 1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص 67 .

⁴ نفس الرجوع السابق ، ص 68 .

⁵ نفس الرجوع السابق ، ص 68 .

و يمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-4) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 88 .

2 / أبعاد الأداء : بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء ، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء ، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الإجتماعي ، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيمايلي¹ :

¹ ناصر أمين أحمد علي ، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق " . المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية ، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2002 ، ص 40 .

البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لذا مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية ، نستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دور هاماً في تقييم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية .

البعد الإجتماعي للأداء : يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم . لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمت ، ... إلخ) .

ثانياً : مستويات الأداء : توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الإقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، و لعل هذا الإختلاف يعود كما أشرنا لإختلاف المعايير و المقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال ، و تتمثل هذه المستويات في¹ :

- ✓ الأداء الإستثنائي : يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المربحة ، و كذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة و إزدهار الوضع المالي للمؤسسة .
- ✓ الأداء البارز : يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، إمتلاك إطارات ذات كفاءة ، إمتلاك مركز و وضع مالي متميز .
- ✓ الأداء الجيد جداً : يبين مدى صلابة الأداء ، و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .
- ✓ الأداء الجيد : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات الزائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات و / أو الخدمات و قاعدة العملاء ، مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر .
- ✓ الأداء المعتدل : يمثل سيرورة أداء دون المعدل ، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و / أو الخدمات و قاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء و النمو .
- ✓ الأداء الضعيف : و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير ، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ خالد محمد حمدان و وائل محمد صبحي إدريس ، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي" ، دار البازوري ، الأردن ، 2007 ، ص 167 .

ثالثا : شروط تقييم الجيد للأداء :

يقصد بها الخصائص والطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة عملية تقييم الأداء و هذه المقومات أو الشروط هي¹ :

أ - الإدارة الإستراتيجية : هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء إستراتيجيات المؤسسة بتحديد توجهات طويلة الأجل ، و تحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب ، و التقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعية .

ب- الشفافية : هي الحق في الوصول إلى معلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرار ، وهي مطلب ضروري لكسب الثقة .

ج - إقرار مبدأ المسألة الفعالة : و ممارسته فعليا من الإدارة العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء ، من خلال المساءلة كآلية لتقييم الأداء ، الذي تم تحقيقه فعلا ، و مدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه .

ت - 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 ، حيث يسهل عمليات التدقيق و الرقابة التي تمارسها الجهة المختصة .

رابعا : معايير الأداء :

ويقصد بالمعيار هو مستوى الأداء المرغوب به ، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقا و متفق عليها حتى تكون أساسا لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة و تفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال .

و هناك نوعان من معايير تقييم الأداء وهما² : معايير الصفات ، معايير معدلات الأداء

1- معايير الصفات : وتشمل العناصر كل من الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد مثل : الإخلاص

، الأمانة ، التعاون ، ... إلخ و المعايير نوعان :

أ - عناصر ملموسة : يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة .

¹ عادل عشي ، " الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، قياس وتقييم الأداء " ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص ص 07- 11 .

² نائلة نعمان رويين النونو ، " سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة " رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2004 ، ص 25.

ب - عناصر غير ملموسة : وهي التي يجد المقوم صعوبة في قياسها ، مثل الصفات الشخصية لدى الفرد ، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم ملاحظتها مثل الذكاء ، الشخصية ، ... إلخ .

2- معايير معدلات الأداء : وهي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة أداء ومخرجات الموظف به وذلك لتحديد مدى كفاءته ، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء يمكن إيضاحها كمايلي¹ :

المعايير الكمية : يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة .

المعايير النوعية : و تركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإتقان .

المعايير المختلطة : وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين و التي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة و بمستوى جودة معين .

الفرع الثاني : تقييم الأداء

أولاً : مفهوم تقييم وقياس الأداء :

1 / لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس و التقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز و لكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفتين ، و خاصة إذا تم ربطهما بالأداء .

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة² .

التعريف الأول : القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه " ، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره و متفق عليه ، و أن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم³ .

التعريف الثاني : القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين . وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين و استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون ذات دلالة " . إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة⁴ .

¹ نائلة نعمان روبين النونو ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

² عمار بن عشي ، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة " ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 - 2006 ، ص 05 .

³ قديد فوزية ، " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة " ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر ، 2005-2006 ، ص 42 .

⁴ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

2 / تقييم الأداء :

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة ، من أجل معرفة و تحديد مقدار الإنحرافات عن ماتم تحقيقه فعلا ، مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات و أساليب معالجتها"¹. كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه : "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة ، و ذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"². كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ماتوصلت إليه من نتائج في نهاية كل فترة معينة"³.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية ، و ذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في إستغلال الموارد الاقتصادية و في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى ، و هذا قصد إتخاذ القرارات التصحيحية في حالة إنحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

ثانيا : أهمية تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة و كبيرة و في جوانب و مستويات عدة و مختلفة ، يمكن إبرازها في الآتي⁴:

يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ماخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها ، و الكشف عن الإنحرافات و إقتراح المعالجات اللازمة لها ، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء و الإستمرار في العمل⁵.

إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الإجتماعية ، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي¹.

¹ كاظم جاسم العيساوي ، "الإقتصاد الإداري" ، الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 250 .

² عمر تيمجفدين ، " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريبرج" ، مذكرة ماستر في علوم إقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012 - 2013 ، ص 57 .

³ مزهودة عبد المالك ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 95 .

⁴ عمر تيمجفدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

⁵ نصر حمود مزنان فهد ، " أثر السياسات الاقتصادية في أداء مصارف التجارية" ، ط 1 ، دار صفاء ، عمان ، 2009 ، ص 29 .

يساعد تقييم الأداء كذلك في ²:

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ؛
- الإفصاح عن درجة الملائمة و الإنسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؛
- توضيح مدى كفاءة تخصيص و إستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الإقتصادية ؛
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم ؛
- توجيه إشراف الإدارة العليا ؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية ؛

ثالثا : المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء

هناك العديد من المشاكل و الصعوبات التي يمكن أن تعرقل عملية تقييم الأداء في تحقيق أهدافها ، و تتمثل هذه المشاكل في ³:

- ✓ **عدم وضوح أهداف عملية تقييم الأداء** : يجب تحديد الأهداف لأي نظام تقييم الأداء قبل تصميم هذا النظام.
- ✓ **سرية التقييم** : يعتبر التقييم عاملا يهدف إلى مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم ، و لتحقيق هذا الهدف فإنه من الضروري أن يطلع الموظفون على الأحكام التي تصدر ، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية العكسية 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 إنسان آخر ، له سلبيات و إيجابيات ، و يتأثر بعوامل داخلية و خارجية ، و عدم موضوعية المقوم قد ينجم عنه المؤثرات التالية : أثر الهالة ، الميل نحو المركزية أو الوسيطة ، التساهل أو التشدد ¹ .

¹ فلاح حسن عداوي الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 233 .

² نصر حمود مزنان فهد ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

³ أمال معبدي ، " قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن " مذكرة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 ، ص 13 .

الفرع الثالث : الأداء الإنتاجي وتقييم الأداء الإنتاجي

أولاً : الأداء الإنتاجي : إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات و أبحاث من الناحيتين النظرية و التطبيقية و التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه ، إلا أنه لا يوجد إتفاق عام حول تعريفه .² إضافة إلى الإختلافات في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة و الفعالية ، و انطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء و الإنتاج .

الأداء تم تناوله سابقاً وبالتالي تناوله بهذه الطريقة يعد تكراراً ومنه سنتطرق إلى مفهوم الإنتاج .

مفهوم الإنتاج : لا يوجد تعريف واحدا للإنتاج ، بل هناك عدة تعارف له وفق النواحي التالية :³

الناحية الإجتماعية : حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجية السائدة في المجتمع .

الناحية الإقتصادية : بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع و القيمة .

الناحية الفنية : فهو يتطلب إستخدام طرق و تقنيات لبلوغ الأمثلية .

الناحية النظامية : حيث يعمل على تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (المنتجات و الخدمات) وفق

التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية . و حسب هذه الناحية ، تبين التعاريف الحديثة بأن الإنتاج عملية نظامية و سلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية (الإنتاج الأمثل : كمية ، جودة ، بأدنى تكلفة و في الوقت المناسب) من خلال الإستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية .

ومن كل ماسبق ، يمكن أن نصل إلى الأداء الإنتاجي⁴ هو مدى كفاءة و فعالية وظيفة الإنتاج ، أي مدى

بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية و جودة ، تخفيض مدة و تكاليف الإنتاج) من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية .

¹ بعجي سعاد ، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية " ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2006 - 2007 ، ص 29 .

إلغام مجاوي ، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الإسمت عين التوتة -باتنة-) " ، مجلة الباحث ، العدد 05 ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007 ، ص 46 .

³ الشرقاوي علي ، " إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1990 ، ص 11 .

⁴ بومدين يوسف ، " دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 46 .

ثانيا : تقييم الأداء الإنتاجي إن معرفة مستوى الأداء الإنتاجي بالمؤسسة يتطلب تقييمه وفق مؤشرات معينة . و قبل التعرف على المؤشرات المستخدمة في تقييمه ، سنتناول أولا تقييم الأداء الإنتاجي من حيث المفهوم

1 / مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي : يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب¹ .

و إنطلاقا من الاختلاف حول الأداء ، فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تقييم الأداء ، نذكر أهمها :²

تقييم الأداء كجزء من الرقابة : لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية .

تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج : لأنه يستخدم أدوات و طرق للتحقق من بلوغ الأهداف .

تقييم الأداء كعملية لإتخاذ القرارات لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على إتخاذ القرار .

تقييم الأداء كقياس : لكنه في الحقيقة يختلفان ، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج ، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف و القياس ، كما أن هذا الأخير كمي لكن التقييم إثراء له أي يوضح القيم المقاسة .

تقييم الأداء كتقدير : كونه غير كافي ، فإنطلاقا من القياس الذي يتكامل مع التقدير أي بتقدير الأداء المتحقق يتم التقييم بين الهدف و القياس لإتخاذ القرار الأمثل .

و من مجمل التعاريف السابقة ، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي بإعتباره نظاما فإنه يشتمل على العناصر الآتية³:

المدخلات (الموارد الإنتاجية) ، العمليات و المخرجات (المنتوجات أو الخدمات) . أما بصفته عملية فهو ذو أهمية كبيرة لإستمرارية المؤسسة ، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الإيجابية و تفادي السلبية منها .

2 / مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

يتمثل مؤشر الأداء الإنتاجي في كونه " معلومة كمية تقيس كفاءة و فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف ، محدد و مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة " . ومن بين أسس تقسيم أنواع مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية ، التكلفة ، الوقت و الجودة¹ .

¹ عمر تيمجدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

² إلهام بجاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

³ بومدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

ويمكن تبيان أهم مؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فاعلية أداء النظام الإنتاجي في الجدول التالي²:

الجدول رقم (1-3) : أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات . - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين . - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات / كمية الخدمات المصروفة للإنتاج) .
جودة المنتوجات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج . - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج . - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج .
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية . - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة .
الكفاية الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل . - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر . - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد .
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة . - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة . - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة .

المصدر : زهير ثابت ، "كيف تقيم أداء الشركات و العاملين" دار قباء للطباعة و النشر ، مصر ، 2001 ، ص 59 .

الفرع الرابع : علاقة مراقبة تسيير الإنتاج بتقييم الأداء الإنتاجي

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط مراقبة تسيير الإنتاج بتقييم الأداء الإنتاجي أحد أهم و أعقد الدراسات ، و يعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين ، لكونهم يلعبون دورا كبيرا في المؤسسات

¹ زهير ثابت ، "كيف تقيم أداء الشركات و العاملين" دار قباء للطباعة و النشر ، مصر ، 2001 ، ص 58 .

² نفس المرجع السابق ، ص 59 .

الإقتصادية ، و الهدف من مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة عن طريق تحديد الإنحرافات و توضيح طرق و أساليب علاجها ، حيث تعتمد على عدة نقاط أثناء القيام بهذه المراقبة نذكر من بينها :

الرقابة على الجودة : مدى إلتزام المنتج بالمواصفات و الرسومات و التصميمات ، و كلما كان تطابق بين التصميمات و خصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية ، و العكس صحيح فكلما إنحرفت خصائص المنتجات عن مواصفات المعيارية كلما إنخفض مستوى الجودة .

تشمل المتابعة المستمرة لمختلف مراحل التصنيع و تتضمن معرفة أسباب العجز و تحليلها ، و إقتراح أعمال إصلاحية و السهر على وضعها في مكانها المناسب .

الرقابة على المنتج أثناء صنعه أي أن مهمة المراقبة سوف تكون في المصنع أين سيقوم بمراقبة الإنتاج في مختلف مراحلها .

الرقابة على التكاليف من أجل قياس كفاءة الأداء الإنتاجي وذلك عن طريق تحديد الإنحرافات حيث تتضح أسبابها و المسؤولون عليها .

الرقابة على نظام المعلومات : هدفه مساعدة العملية الإنتاجية في سرعة الإستجابة لاحتياجات الزبائن ، تقديم المعلومات في الوقت المناسب و التي تمكن من تحليل العمليات الإنتاجية في الوقت الحالي و المستقبلي ، تحسين درجة التنسيق بين إدارة الإنتاج و الإدارات الأخرى .

الرقابة على العمال وذلك من أجل ضمان السير الحسن للإنتاج و الإستخدام الأمثل للموارد.

الرقابة على أنظمة الفحص: تضمن الأداء الجيد عن طريق فحص المواد الخام

الرقابة الرقابة على برامج الصيانة و السلامة : ضمن صيانة و سلامة معدات الإنتاج لتقليل من الخسائر التي تشمل (التوقعات و ضعف الكفاءة) ، و تحسين الفعالية الكلية للمعدات .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

حسب ما تم الإطلاع عليه كنت معظم الدراسات السابقة تركز على موضوع تقييم الأداء و مراقبة التسيير و الأداء الإنتاجي ولكن موضوع "دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية"، لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة ، ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا ، حيث تم تقسيم الدراسات إلى مطلبين فخصص المطلب الأول الدراسات المحلية (الوطنية) ، و المطلب الثاني للدراسات الأجنبية . أما المطلب الثالث فكان بعنوان بعنوان أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

المطلب الأول : الدراسات المحلية

الدراسة الأولى : دراسة بوسته سمية ، بعنوان " دور مراقب التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج " الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2014 - 2015، والتي عالجت الإشكالية التالية :

" مامدى فعالية أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج بمؤسسة ALPHAPIPE بولاية غرداية" .؟

هدفت الدراسة للتعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في عمل المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها و إبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها . و التعرف على مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في تحسين و تطوير أداء المؤسسة .

كما توصلت إلى نتائج وتوصيات أهمها :

- عملية تقييم أداء وظيفة الإنتاج عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن .
- صعوبة إعداد مراقبة تسيير فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لغياب أدواتها وقلة فعاليته .
- ضرورة استعانة هذه المؤسسة ببيئات خارجية للرقابة و الإستشارة .

الدراسة الثانية : دراسة نصر الدين بوريش، بعنوان " تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة

الصناعية مع تحولات المحيط " الدراسة عبارة عن أطروحة دكتراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، والتي عالجت الإشكالية التالية : " هل مؤشرات الأداء المعتمدة في قياس أداء النظام الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية كافية بما يسمح فعلا من قياس وتقييم الأداء الحقيقي للنظام الإنتاجي وبما يجعل المؤسسة الصناعية قادرة على مواجهة تقلبات المحيط و التأقلم مع التحولات الوطنية والدولية " .؟

هدفت الدراسة إلى :

- عرض ملخص نظري عن آخر أدبيات قياس الأداء الحديثة حول المؤسسة الصناعية و كذلك التعرض لأصول هذا القياس و أهم تطوراتها .

- تبيان و تفسير طريقة قياس أداء النظام الإنتاجي بإعتماد المؤشرات غير المالية ، أي الإعتماد على الأنظمة الحديثة في قياس أداء النظام الإنتاجي .
 - تصميم مقارنة متكاملة بالإعتماد على مجموعة من الأنظمة الحديثة في قياس الأداء تتلائم و دراسة حالة مؤسسة ENICAB كقيمة مضافة لهذا البحث في ميدان أدبيات قياس الأداء .
 - و توصلت إلى النتائج و التوصيات التالية :
 - مؤشرات القياس الجديدة لا تفرق في الحكم على نظام إنتاجي و آخر ، فهي مؤشرات عالمية ، شأنها شأن وحدات القياس المتعارف عليها دوليا ، قوتها مستمدة من بساطتها ووضوحها مما يجعلها وسيلة فعالة في قياس و تقييم أداء أي نظام إنتاجي .
 - أدبيات قياس الأداء بينت أن عملية القياس مرة بعدة مراحل لتتطور و تصل إلى الشكل التي هي عليه الآن ، هذا ما يفتح آفاقا جديدة للوصول إلى أنظمة أفضل ، كما يبين أنه ليست هناك مقارنة أو نظام للقياس كامل بذاته دائما ، بما في ذلك المقارنة المصممة من طرف الباحث .
 - ضرورة التقليل من عدد مؤشرات القياس ما أمكن و الاقتصار فقط على تلك المتعلقة بأهم جوانب النظام الإنتاجي التي تحتاج إلى تحسين .
 - عملية تصميم ووضع مؤشرات لقياس الأداء في أي نظام إنتاجي ، مهما كانت دقيقة وواقعية لن تؤتي ثمارها ، إلا إذا تم فعلا العمل بنتائج القياس المترتبة عن هذه المؤشرات كوسيلة للرقابة واتخاذ القرارات اللازمة من أجل التصحيح ، وهدف تدعيم عملية التحسين المستمر .
- الدراسة الثالثة: دراسة السعدي رجال، بعنوان " نموذج وتقييم الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بترى" الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، بقسنطينة ، 2008-2009، والتي عالجت الإشكالية التالية : "**
- يمكن أن نتساءل عن الطريقة الإنتاجية المثلى التي يجب أن يتبعها المسير حتى يقلل من مشاكل تسيير الإنتاج و هذا باستخدام شبكات بترى وإقتداء بالطرق الإنتاجية الحديثة".؟
- تهدف هذه الأطروحة بالدرجة الأولى إلى إبراز كيفية اعتماد التقنيات الكمية في تسيير الإنتاج ، و إبراز مساهمة برمجيات الإعلام الآلي في مساعدة مهام المسير في بلوغ المثالية .
- النتائج و التوصيات المتوصل إليها :
- إن الاختلاف الواضح بين نتائج التقييم لمعيار التكاليف و النتائج الحقيقية يعود أساسا إلى الطريقة المتبعة في حساب التكاليف .

- نتائج التقييم هي أحسن من النتائج الحقيقية و هذا بالنسبة للمعايير الثلاثة ، وهذا يجعلنا نؤكد على ضرورة إدخال طرق عملية في مؤسساتنا الصناعية و بالخصوص على مستوى الإنتاج .
 - الحرص على إدخال تقنيات كمية في التسيير حتى يتسنى لنا متابعة جميع المراحل التي يمر بها المنتج و بالتالي التمكن بسهولة من حساب معايير التقييم .
 - العمل على تطبيق على الأقل ، طريقة من الطرق الإنتاجية الحديثة وذلك للتمكن من مواكبة ما يحدث في السوق العالمي ، ومن ثم طرح أصناف مقبولة من حيث التكلفة ، الوقت الإنتاج و الجودة .
- الدراسة الرابعة : دراسة لإلهام يحاوي 2007 ، بعنوان "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-) " ، مجلة الباحث ، العدد 05 ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007 .
- هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة و بإحدى شركات الإسمنت خاصة .
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أبرزها :
- تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، لكن بشركة الإسمنت عين التوتة إتسم بالتطور الإيجابي .
 - تطور الإهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتوجها وتحاول تحسين جودة خدماتها .
 - الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي لها .
 - وعلى ضوء النتائج السابقة ، قدمت الدراسة عدة توصيات و اقتراحات أهمها :
 - التحسين المستمر للأداء الإنتاجي بتطبيق الجودة لبلوغ الأداء الأفضل .
 - مسايرة تطورات نظام الجودة بالتركيز على رغبات الزبائن .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى : في مقال دولي ل (Nudurupati et al.2011) ، بعنوان :

State of the art literature review on performance measurement

الذي نشر بمجلة :

Computer & Industriel Engineering, Vol.60, n.2, March 2011, pp.279-290 .

بين الباحث أن :

- ✓ الدراسات الميدانية بالنسبة لموضوع الأداء لاتزال قليلة .
- ✓ القليل من الدراسات لم تعتمد على نظام معلومات متكامل لتدعيم نظام الأداء وفي هذا إشارة إلى ضرورة إعتتماد مقاربات أكثر تكاملا لإتمام مثل هذه البحوث .
- ✓ أغلبية أنظمة قياس الأداء ليست حركية حيث لا تراعي التغيرات الداخلية و الخارجية لبيئة المؤسسة .
- ✓ إعتتماد و تطبيق أنظمة قياس الأداء لايزال نادرا بل لايزال غامضا بالنسبة لأفراد المؤسسة ، نظرا لجهل الأهداف الظاهرة و الكامنة من وراء إعتتماد مثل هذه الأنظمة .

الدراسة الثانية : وفي مقال دولي آخر ل (Franceschini et al.2013) ، بعنوان :

Techniques for Impact Evaluation of Performance Measurement systems

الذي نشر بمجلة :

International Journal of Qualité & Reliability Management, Vol., n.2,2013, pp.197-200 .

يرى هذا الباحث :

- ✓ هناك أثر إستراتيجي لمؤشرات الأداء على المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب .
- ✓ كما يرى أنه من الضروري و المفيد أن تكون هناك دراسات في المستقبل تعنى بالتربط أو العلاقة بين مؤشرات قياس الأداء ، حيث أن هذا الباحث لم يثبت الفائدة من هذا التربط أو العلاقة و إنما أشار إلى ضرورة العناية بهذا الجانب لإكمال و تحسين أدبيات قياس الأداء ، وهذا ماتناولته هذه الرسالة كقيمة مضافة في الجزء المتعلق بدراسة الحالة ، حيث تم الإعتتماد على سلسلة مترابطة من المؤشرات كجزء من المقاربة التي إعتمدتها الرسالة ، بالإضافة إلى إحترام جانب حركية المؤشرات التي بينت في الفصل الثالث .

المطلب الثالث : أوجه الشبه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

بعد إستعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه و أوجه إختلاف في عدة جوانب أهمها :

- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة ، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية ، و المنهج التحليلي لمعرفة دقيقة و مفصلة للجانب التطبيقي .
- تناولت هذه الدراسة موضوع البحث من جوانب تختلف بشئ من التغير عن الدراسات السابقة ، حيث تم التطرق في هذه الدراسة بشئ من الإختصار في بعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية .
- ومن الملاحظ كذلك وجود بعض نقاط التوافق في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في بعض النتائج إلا أنها اختلفت في بعضها الآخر .
- الإختلاف في المنهجية المتبعة و في مجتمعات الدراسات السابقة و الدراسة الحالية وكذلك الإختلاف في الفترة الزمنية للدراسة عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدأنا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بدور مراقبة تسيير الإنتاج والتطرق إلى مفاهيم حول مراقبة التسيير من تعريف وأهمية مع التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط تقييم الأداء الإنتاجي بمراقبة تسيير الإنتاج ، تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن مراقبة التسيير الإنتاج تساعد في تقييم الأداء الإنتاجي من خلال الرقابة على المنتج و الجودة و الرقابة على تكاليف الإنتاج و الرقابة أنظمة الفحص و برامج الصيانة و السلامة حيث تعمل على منع الغش ، أيضا اكتشاف الأخطاء ونقاط القوة والضعف مع تقييم الأداء الإنتاجي وإعطاء الحلول والاقتراحات الممكنة.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال إستعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها وفي نهاية كل دراسة تم إعطاء نقد، أو إبراز إحدى الجوانب المهمة في الدراسة. ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا. و سنحاول من خلا الفصل الثاني التعرض إلى إسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في الفصل الأول على المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب الحلزونية

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية للمؤسسة ALFAPIPE

بوحدة غرداية

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بمراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي و العلاقة التي ربط بينهما ، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة بمؤسسة صناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية، التي تعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية و المحلية ، فوجود مراقبة التسيير في هذه المؤسسة يعتبر ضرورة حتمية نظرا لتعدد العمليات التي تقوم بها وتعقدتها وتشعبها، فهي وسيلة لتقييم أداء مختلف الأدوات الرقابية في المؤسسة ووسيلة لتقييم أداء الإنتاج .

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل قمنا تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية و أدوات الدراسة

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بالإعتماد على أساليب إنتاج ذات تكنولوجيا حديثة ، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة.

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"

الفرع الأول : التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحددها في مايلي¹:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م إنقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالاسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال والتقليص في مدّة

¹المعلومات الواردة في هذا المطلب كلها من الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

- العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدّى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسّسات المستهلكة بالشّراء من المؤسّسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.
- وفي 08 فيفري سنة 1998 أعيدت هيكلّة مؤسسة الأنابيب واحتفظت بنفس التّسمية إلى غاية سنة 2000.
 - وفي 15 أكتوبر سنة 2000 بعد إعادة هيكلّة الأنابيب أصبحت مؤسّسة عمومية إقتصادية تحتلّ إسم مؤسّسة الأنابيب النّاقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلّة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب " GROOPE "ANABIB.
 - وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسّسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
 - وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النّوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.
 - وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسّسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشّركتين "PIPE GAZ" ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.
 - وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ".

الفرع الثاني: تعريف مؤسّسة "ALFA PEPE"، أهمّيتها وأهدافها الإقتصادية:

أولاً: تعريف المؤسّسة:

- أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسّسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشّركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكفاءة هياكله بالمنطقة الصّناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسّسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال 764 عاملاً.
- وفي إطار التّحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار "عنابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 857 عاملاً (انظر الملحق رقم 01).

ثانياً: أهمّية المؤسّسة:

- تلعب المؤسّسة دورًا إقتصاديًا على مستوى مختلف المؤسّسات المحليّة والوطنية أو حتّى الدّولية، ممّا جعلها تكسب أهمّية إقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي:
- تساهم في تموين أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
 - تساهم كذلك في تموين مشروع فرقار لنقل المياه الصّالحة للشّرب .

- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.
- أما على الصعيد الدولي تلعب دورًا فعّالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO 9001".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.
- ثالثاً: أهداف المؤسسة:** تتمثل أهدافها في العناصر التالية:
 - المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
 - الإحتكاك بالمؤسّسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
 - محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
 - تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسّسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
 - إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادّة الأولية.
 - تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب.
 - تسعى إلى التغيير والتّطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.

الفرع الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات و كذا توزيع المهام ، و هذا من أجل المساعدة على الرقابة و التنظيم من جهة و التسيير الحسن من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، و سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب ALFAPIPE (انظر الملحق رقم 02) التطرق لمختلف المديريات و الدوائر و المصالح المكونة لها ، الموضحة على النحو التالي :

- **المدير العام:** يمثّل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديريات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتّعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المسّسات.
- **سكرتارية المدير:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأمين للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدّم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فتيّة أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النّابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديريات الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف.
- **مساعد المدير لمراقبة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدّية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- المديريات:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:
 - **مديرية التقنية:** وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللاّزمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلّقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
 - **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إنّجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي .
 - مصلحة تسيير العاملين:** مهمتها حفظ كل ما يتعلّق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تعييب، ... إلخ. كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلّقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأوّل وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا : خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.
 - (أ) **خلية دراسات التوظيف والتكوين:** تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدّم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكوّنة من عاملين بدراسة ملفّه ومطابقة ذلك على إحتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.
 - (ب) **خلية طب العمل:** لهذه الخلية دور حسّاس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أوّل خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطّبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمال داخل المؤسسة والسهر على سلامتهم، فهي مهمّة في المؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها.
 - (ج) **خلية تسيير العاملين:** تتكوّن هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيرين، فهي تقوم بحساب أيّام العمل وهذا لدفع الأجرة لكلّ عامل حسب الأيّام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لبّ المؤسسة

- **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأن عملها حساس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتم بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم العمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.
- **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم: دائرة التجارة، دائرة التسويق.
- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء، دائرة تسيير المخزون.

المطلب الثاني : منهجية و أدوات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المنهج المتبع في الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات .

الفرع الأول : طرق الدراسة

أولا : منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومحاولة التعرف على دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE الجزائرية لصناعة الأنابيب، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما أمكن، هذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعاً ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأقسام المختلفة لإدارة مؤسسة alfapipe و التي تمت بصلة لموضوع البحث و تزيد من مصداقية النتائج ، خاصة قسم مراقبة التسيير وقسم الإنتاج حيث قمنا بتوزيع 60 إستمارة لتحصيل نسبة تمثيل

ممكنة و ذلك تماشيا مع المشاكل التي واجهتنا أثناء تجميع تلك الإستثمارات ، و الجدول رقم (1-2) يوضح عدد الإستثمارات المسترجعة و الملغاة و الصالحة لدراسة .

الجدول رقم (1-2): عدد الإستثمارات الموزعة والمعتمدة

البيان	العدد
عدد الإستثمارات الموزعة	60
عدد الإستثمارات المفقودة أو الضائعة	11
عدد الإستثمارات الملغاة	3
عدد الإستثمارات المعتمدة	46

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إستثمارات الإستهيبان .

ثالثا : متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل و المتغير التابع، كما هو موضح في الجدول رقم (2-2):

الجدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
مراقبة تسيير الإنتاج	المتغير المستقل
تقييم الأداء الإنتاجي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y = F (X) \quad \text{حيث أن} \quad \text{المتغير المستقل (X) : مراقبة تسيير الإنتاج}$$

$$\text{المتغير التابع (Y) : تقييم الأداء الإنتاجي}$$

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و صدق ثبات الدراسة

تم خلال هذه الدراسة تم الإعتماد على الإستهيبان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات و تدعيمها بأسلوب المقابلة مع بعض مسؤولين في مؤسسة ALFAPIPE قصد جمع المعلومات و الإستفادة منها ، و كذلك الوثائق الرسمية .

أولاً : الإستبيان

- هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا للإستبيان أهمها :
- الإعتماد على الأسلوب البسيط و اللغة المفهومة عند إعدادنا لإستمارة الإستبيان .
- إعداد الإستبانة الأولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات .
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم .
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث ، و تم تقسيمه كما يلي :

القسم الأول : شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة التي يشغلها و الأقدمية في المؤسسة) .

القسم الثاني : تم تقسيم هذا الجزء إلى خمس محاور ، وذلك تماشياً مع طبيعة الموضوع :

المحور الأول : ضم 04 أسئلة متعلقة بالرقابة على الجودة و المنتج

المحور الثاني : ضم 04 أسئلة متعلقة بالرقابة على تكاليف الإنتاج

المحور الثالث : ضم 04 أسئلة متعلقة بالرقابة على أنظمة الفحص

المحور الرابع : ضم 04 أسئلة متعلقة بالرقابة على برامج الصيانة و السلامة

المحور الخامس : ضم 07 أسئلة متعلقة بتقييم الأداء الإنتاجي

ولقد تم إعتماد مقياس ليكارت المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبان و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول (Likert) التالي :

الجدول رقم (2-3): درجة أهمية بنود الإستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، و سنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-4).

الجدول رقم: (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي، طريقة حساب ليكارت الخماسي مثلاً $1=4-5$ والنسبة $0.8 = 4/5$ تضاف إلى أقل قيمة من محتوى مجالات ليكارت الخماسي .

الجدول رقم (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق متوسط	موافق بدرجة	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : المقابلة الشخصية

اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع إطار مكلف بمراقبة التسيير ، وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر دقة .
كما قمنا بمقابلة مسؤول الإنتاج ، من أجل شرح طبيعة سير هذه الوظيفة الهامة في المؤسسة ، وكذلك من أجل الحصول على معلومات أوفر عن آليات تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة وكيفية قياسه .

ثالثا: الملاحظة

استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتصرنا على ملاحظة وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير كما أن رئيس مصلحة المكلف بالتسيير يقوم بمراقبة تسيير المؤسسة ، وهي غير كافية حسب وجهة نظرنا للحكم على الأداء في المؤسسة .

رابعا : الوثائق

تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة و التي وفرت بعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها ، و بعض الوثائق التي لها علاقة بموضوعنا .

الفرع الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة

بغية تسهيل عملية التحليل ، و عقب التحصيل النهائي لإستمارات الإستبيان ، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة و تفرغها في برنامج Excel إصدار 2010 ، لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية و دوائر تسهل عملية الملاحظة و التحليل ، كما تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية و هي برنامج (SPSS) إصدار 20 .

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ،ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف -سمرنوف 1- sample K-S)
- التكرارات و النسب المئوية : بغية التفريق بين فئات العينة ، بناء على المعلومات الشخصية و هي موضحة في الجزء الأول (ملحق 03) ، بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة المختارة .
- المتوسطات الحسابية : باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية ، حيث استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة .
- الإنحرافات المعيارية : لمعرفة درجة تشتت قيم عن المتوسط الحسابي .
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .
- الاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test

الفرع الرابع : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

- 1/ **الصدق الظاهري** :تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (4) وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس . (أنظر الملحق رقم 03)
- 2/ **قياس ثبات الإستبانه**: يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي هذه الإستبانه نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانه، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيما بين الصفر والواحد (1,0). فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة والنسبة المقبولة القوية تكون أكبر من 0.6 .

الجدول رقم (5-2) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	مراقبة تسيير الإنتاج	16	0,822
05	تقييم الأداء الإنتاجي	07	0,852
	المجموع	23	0,896

المصدر : إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من الجدول يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمحور مراقبة تسيير الإنتاج بلغت 0.822 وهو قريب من الواحد واكبر من 0.6 اي انه هناك ثبات في المحور الاول حيث عدد العبارة 16. اما بالنسبة إلى محور الثاني تقييم الأداء الإنتاجي فبلغة قيمة الفا كرونباخ 0.852 وهي اكبر من 0.6 اي انا هناك ثبات في المحور الثاني حيث عدد العبارة 7. أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (46) فكان بدرجة 0.896 و هي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص

الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: نتائج اختبار كولوموجروف سيمرنوف في توزيع البيانات

نهدف من خلال هذا الاختبار معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية التي تتبعها توزيع بيانات الدراسة

ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة الحصول على مستوى دلالة المعنوية أكبر من مستوى

الدلالة المعنوية (0.05).

ويوضح الجدول رقم (2-6) نتائج اختبار كولوموجروف سيمرنوف في توزيع البيانات

الجدول رقم (2-6) : يوضح نتائج اختبار كولوموجروف سيمرنوف في توزيع البيانات

عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى	الدلالة
جميع المحاور	1.173	0.128	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-6) يتضح أن خلال بحثنا نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية

لإختبار كولوموجروف-سيمرنوف العام هو $0.05 \leq 0.128$ وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات

تتوزع حسب التوزيع الطبيعي ، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

الفرع الثاني : الوصف الإحصائي

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 46 فرد نوضح خصائصهم كالتالي :

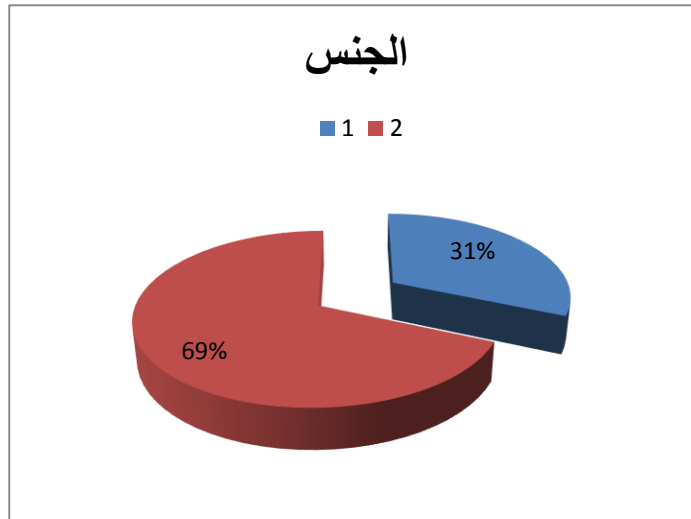
1.الجنس :

الجدول رقم (7-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	78,3
أنثى	10	21,7
المجموع	46	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (1-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم(7-2) و الشكل رقم(1-2) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا ذكور وهذا بنسبة 79%، أما الإناث فكانوا بنسبة 21%، وهذا ما يدل على أن أغلبية العاملين في ALFAPIPE بقراداية من الذكور نظرا إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قوة جسدية .

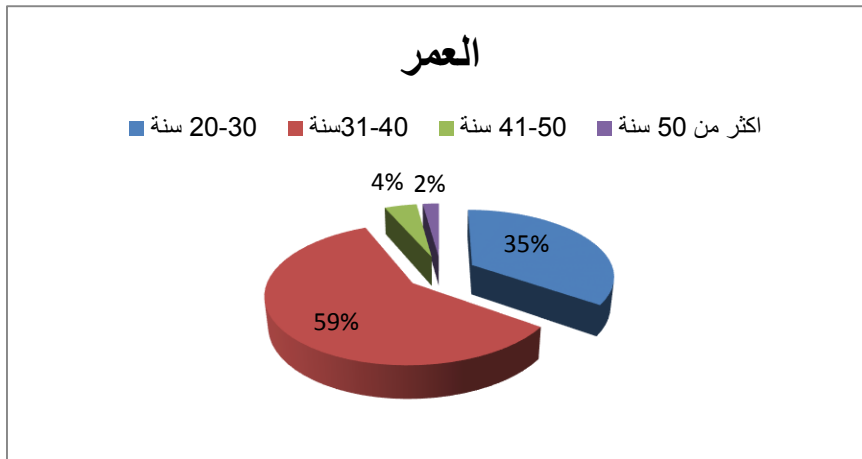
2. العمر

الجدول رقم (8-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 – 30 سنة	16	34,8
31 – 40 سنة	27	58,7
41 – 50 سنة	2	4,3
أكثر من 50 سنة	1	2,2
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (2-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (8-2) و الشكل رقم(2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 31 – 40 في مؤسسة ALFAPIPE حيث بلغت نسبتهم 58.7% وكانت ثاني فئة من حيث النسبة اقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 34.8% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن 41-50 سنة و أكثر من 51 سنة بنسبة 4.3% و 2.2% على التوالي وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب.

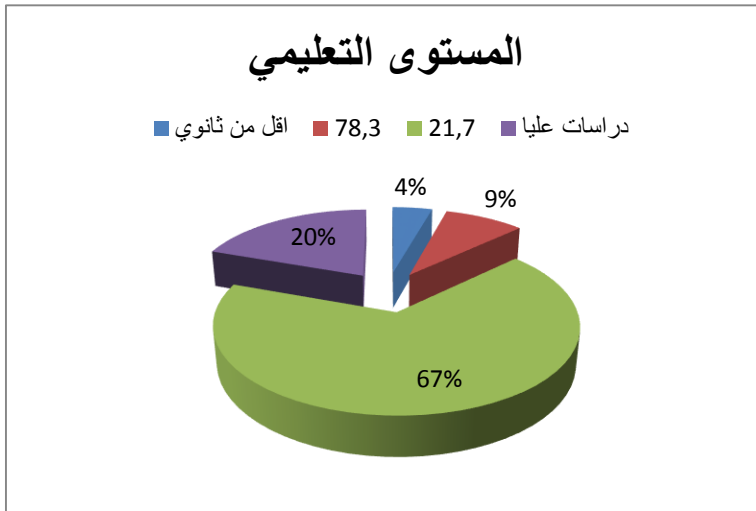
3. المستوى التعليمي

الجدول رقم (9-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	2	4,3
ثانوي	4	8,7
جامعي	31	67,4
دراسات عليا	9	19,6
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (3-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (9-2) و الشكل رقم (3-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة جامعيين بنسبة بلغت 67.4% كما بلغت ثاني نسبة 19.6% لأصحاب دراسات العليا، في حين بلغت قيمة أفراد ذوي مستوي ثانوي 8.7% في حين بلغت أدنى نسبة كانت لأصحاب أقل من الثانوي بنسبة 4.3% وهذا دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا .

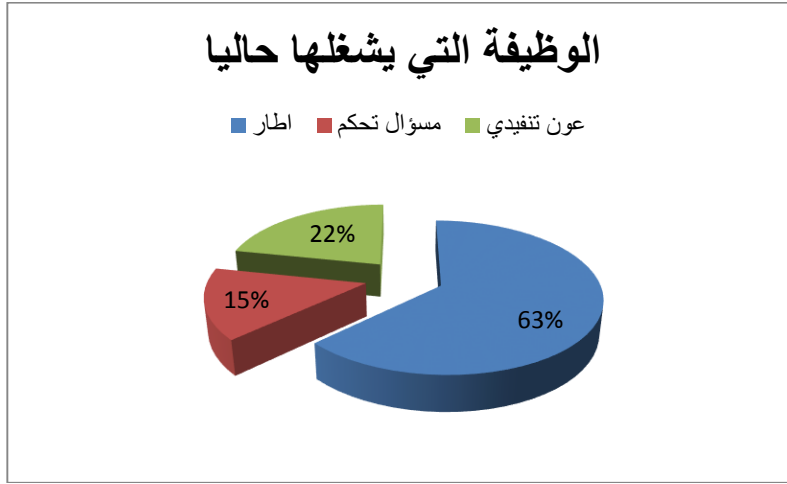
4. الوظيفة التي تشغلها حاليا

الجدول رقم (10-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة التي يشغلها حاليا
63,0	29	إطار
15,2	7	مسؤول تحكم
21,7	10	عون تنفيذي
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (4-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (10-2) و الشكل رقم (4-2) يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة إطار بنسبة 63 % ، ثم تليها فئة عون تنفيذي ومسؤول تحكم بنسبة 15.2% و 21.7% .

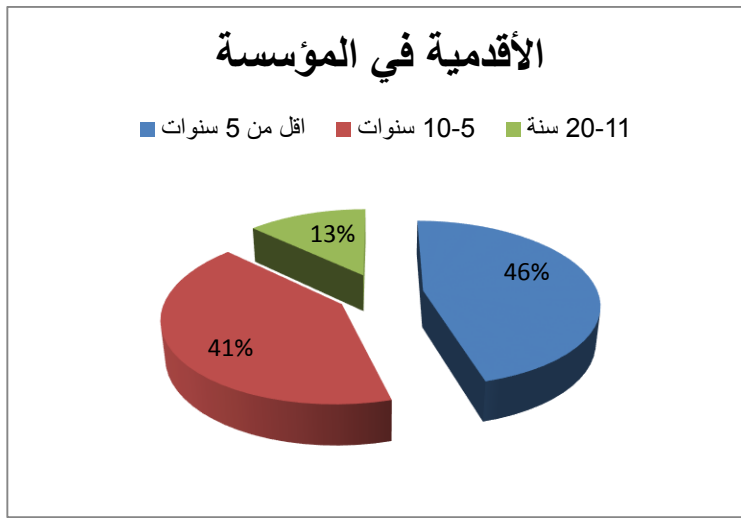
5. الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم (11-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
45,7	21	أقل من 5 سنوات
41,3	19	5 - 10 سنوات
13,0	6	أكثر من 10 سنوات
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (5-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-11) و الشكل رقم (2-5) نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الأقدمية لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 45.7% خيرتهم أقل من خمس سنوات وهي تمثل النسبة العالية، ونسبة 41.3% أكثر من 10 سنوات، ونسبة 13.0% ويعد هذا مؤشر جيد لأفراد عينة الدراسة يعزز من صدق الإجابات ويشير إلى أن معظم عينة الدراسة الخبرة.

ملاحظة: أنظر الملحق رقم 06 لتأكد من صحة البيانات

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

الفرع الأول : عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور مراقبة تسيير الأداء الإنتاجي سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على محور مراقبة تسيير الإنتاج وذلك من خلال الجداول التالية :

القسم الأول : الرقابة على الجودة و المنتج

جدول رقم(12-2) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم الرقابة على الجودة و المنتج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الملاحظة
1	تقوم المؤسسة بإختبارات رقابة الجودة بشكل مستمر لتجنب الخسائر	4.63	.0488	1	موافق بشدة
2	تحرص المؤسسة على مقارنة منتجاتها بمواصفات الجودة المحددة	4.15	.0470	2	موافق
3	تقوم المؤسسة بمراجعة و فحص نظام الجودة بشكل دوري لكشف المشكلات و تجنب حدوث أخطاء	4.07	.0389	3	موافق
4	تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول للجودة المطلوبة	4.07	.0611	3	موافق
نتيجة القسم		4.2283	0.30650		موافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07)

من خلال الجدول رقم (2-12) يمكن استنتاج أن نتائج القسم الأول (الرقابة على الجودة و المنتج) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا للقسم (4.2283) وانحراف معياري (0.30650) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية لعبارات الرقابة على الجودة و المنتج ، بحيث العبارة الأولى " تقوم المؤسسة بإختبارات رقابة الجودة بشكل مستمر لتجنب الخسائر "احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.488)،وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون ، إلى الموافقة بدرجة عالية وهذا مايدل على رقابة الجودة و المنتج بالنسبة لتقليل الخسائر، وتليها العبارة الثانية " تحرص المؤسسة على مقارنة منتجاتها بمواصفات الجودة المحددة " بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف

معياري (0.470) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة عالية، في حين احتلت العبارة " تقوم المؤسسة بمراجعة و فحص نظام الجودة بشكل دوري لكشف المشكلات و تجنب حدوث أخطاء " و العبارة " تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول للجودة المطلوبة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.389 ، 0.611) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة عالية .

القسم الثاني : الرقابة على تكاليف الإنتاج

جدول رقم(13-2) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم الرقابة على تكاليف الإنتاج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الملاحظة
1	تقوم المؤسسة بإعداد موازنات الإنتاج بشكل مستمر	4.00	.0632	1	موافق
2	تقوم المؤسسة بالرقابة على تكاليف التخطيط و تنفيذ الخطط	3.72	.0544	4	موافق
3	يتم إعداد تقارير بإنحرافات التكاليف الفعلية عن المعيارية (التقديرية)	3.91	.0626	2	موافق
4	تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول إلى أقل التكاليف	3.87	.0718	3	موافق
نتيجة القسم		3.8750	0.38640		موافق

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07)

من خلال الجدول رقم (13-2) :يمكن استنتاج أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية بشأن فقرات قسم الرقابة على تكاليف الإنتاج بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.8750) وانحراف معياري (0.38640)، و هو ما يدل على مدى أهمية الرقابة على التكاليف بالنسبة لعملية الإنتاج ، وقد جاءت العبارة الأولى "تقوم المؤسسة بإعداد موازنات الإنتاج بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.00) وانحراف معياري (0.632) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة كما جاءت في المقابلة الشخصية في أهم أدوات مراقبة التسيير الخاصة بقسم الإنتاج ، وتليها العبارة الثالثة " يتم إعداد تقارير بإنحرافات التكاليف الفعلية عن المعيارية (التقديرية) " و بمتوسط حسابي

يقدر ب (3.91) وانحراف معياري (0.626) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية، في حين احتلت العبارة " تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول إلى أقل التكاليف " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.718) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية، أما العبارة الثانية " تقوم المؤسسة بالرقابة على تكاليف التخطيط و تنفيذ الخطط فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.544) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية .

القسم الثالث : الرقابة على أنظمة الفحص

جدول رقم(14-2) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم الرقابة على أنظمة الفحص

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الملاحظة
1	يتم دوما العمل على فحص مواد الخام لتحقيق من مطابقتها للمواصفات	4.50	.0506	1	موافق بشدة
2	يتم فحص المواد المخزنة قبل استخدامها في العمليات الإنتاجية	4.11	.0605	2	موافق
3	تحرص المؤسسة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تظهر إنحرافات أو أخطاء	3.91	.0509	3	موافق
4	التخطيط للعمليات الإنتاجية يمنع و يساعد في الكشف عن الأخطاء لحظة وقوعها	3.89	.0567	4	موافق
نتيجة القسم		4.1033	0.33573		موافق

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07)

من خلال الجدول يمكن استنتاج نتائج القسم الثالث الرقابة على أنظمة الفحص حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا القسم (4.1033) وانحراف معياري (0.33573) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية لعبارات الرقابة على أنظمة الفحص ، حيث أن العبارة الاولى " يتم دوما العمل على فحص مواد الخام لتحقيق من مطابقتها للمواصفات " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (50.4) وانحراف معياري (0.506)، فتليها العبارة الثانية " يتم فحص المواد المخزنة قبل استخدامها في العمليات الإنتاجية " بمتوسط حسابي يقدر ب

(4.11) وانحراف معياري (0.605) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية ، وتليها العبارة الثالثة " تحرص المؤسسة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تظهر انحرافات أو أخطاء" بمتوسط حسابي يقدر ب (91.3) وانحراف معياري (0.509) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية في حين نجد العبارة الرابعة " التخطيط للعمليات الإنتاجية يمنع و يساعد في الكشف عن الأخطاء لحظة وقوعها " فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.567) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية .

القسم الرابع : الرقابة على برامج الصيانة و السلامة

جدول رقم(15-2) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم الرقابة على برامج الصيانة و السلامة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	هناك رقابة بالمؤسسة على سلامة الأجهزة و المعدات و الآلات قبل البدء في العملية الإنتاجية	4.15	.0965	1	موافق
2	تقوم المؤسسة بالتفتيش و التأكد من سلامة الأنشطة الإنتاجية	3.80	.0619	3	موافق
3	هناك نظام متكامل للصيانة يقلل تعطل الآلات و المعدات	3.76	.0736	4	موافق
4	تقوم المؤسسة بعمل صيانة دورية للآلات و المعدات لضمان عدم التوقف المفاجئ	3.93	.0712	2	موافق
نتيجة المحور		3.9130	0.64381		موافق

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07)

من خلال الجدول رقم (15-2) يمكن استنتاج مايلي : أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة عالية بشأن فقرات قسم الرقابة على برامج الصيانة و السلامة بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.9130) وانحراف معياري (0.64381)، وهذا وقد جاءت العبارة الأولى " هناك رقابة بالمؤسسة على سلامة الأجهزة و المعدات

و الآلات قبل البدء في العملية الإنتاجية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.15) وانحراف معياري (0.965)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية ، وأن العبارة " تقوم المؤسسة بعمل صيانة دورية للآلات و المعدات لضمان عدم التوقف المفاجئ " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.93) وانحراف معياري (0.712) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية ، وتليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.619) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية ، كما جاءت العبارة الرابعة " هناك نظام متكامل للصيانة يقلل تعطل الآلات و المعدات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.736) ، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة بدرجة عالية .

الفرع الثاني : عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور تقييم الأداء الإنتاجي

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على محور تقييم الأداء الإنتاجي وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (16-2): يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تقييم الأداء الإنتاجي

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	موافق	.0931	4.02	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية	01

02	هناك علاقة بين تقييم الأداء و تحسين مستوى أداء العامل	3.70	0.0695	موافق	5
03	يتم إشراك العاملين في حل بعض المشاكل التي تعترض المؤسسة	3.43	1.003	موافق	7
04	بالمؤسسة يوجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء	3.63	0.0951	موافق	6
05	تتنصف معايير الأداء في المؤسسة بأنها مرنة	3.80	0.0719	موافق	3
06	نظام تقييم الأداء في المؤسسة يهدف لتحسين الأداء الإنتاجي	3.93	0.0742	موافق	2
07	معايير قياس و تقييم الأداء الإنتاجي واضحة	3.72	0.0750	موافق	4
نتيجة المحور		3.7484	0.60847	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07)

من خلال الجدول رقم (16-2) نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور تقييم الأداء الإنتاجي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.7484) وانحراف معياري (0.60847)، وهذا وقد جاءت العبارة الأولى " تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.02) وانحراف معياري (0.931) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة عالية ، وتليها العبارة السادسة ثم العبارة الخامسة و السابعة وكذا العبارة الثانية على التوالي بمتوسط حسابي يقدر (3.93، 3.80، 3.72، 3.70) و انحراف معياري (0.742 ، 0.791 ، 0.750 ، 0.695) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية ، ثم تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري(0.951) ، كما كانت العبارة الثالثة " يتم إشراك العاملين في حل بعض المشاكل التي تعترض المؤسسة " بمتوسط حسابي (43.3) و انحراف معياري (1.003) كما جاء في المقابلة الشخصية يتم اشراك العاملين الذين يملكون مهارات في العمل و تمنح لهم علاوة ، وكانت اتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون إلى للموافقة بدرجة عالية .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

الفرع الأول : إختبار الفرضيات الرئيسية

أولا : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة

" ALFAPIPE "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1 - و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي :

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة ، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

و سنحاول توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (17-2) : يوضح وجود علاقة ارتباط بين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي

البعد	الإحصاءات	الرقابة على الجودة و المنتج	الرقابة على تكاليف الإنتاج	الرقابة على أنظمة الفحص	الرقابة على برامج الصيانة و السلامة
تقييم الأداء الإنتاجي	معامل الارتباط بيرسون	0.225	0.670	0.371	0.753
	مستوى الدلالة (Sig)	0.087	*0.000	*0.011	*0.000
	عدد الاستجابات (N)	46	46	46	46

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 08)

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك ارتباط طردي بين الرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء الإنتاجي حيث تقدر قيمته ب 0.225 وهي موجب وضعيفة ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب

0.087 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي ليس لها معنوية احصائية ، وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين الرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE .

- هناك ارتباط طردي بين الرقابة على تكاليف الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي حيث تقدر قيمته ب 0.670 وهي موجب ومتوسطة ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط معنوي ، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على تكاليف الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي بمعنى انه كلما ارتفع مستوى الرقابة على تكاليف الإنتاج في مؤسسة ALFAPIPE سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تقييم الأداء الإنتاجي .

- هناك ارتباط طردي بين الرقابة على أنظمة الفحص و تقييم الأداء الإنتاجي حيث تقدر قيمته ب 0.371 وهي موجب ومتوسطة ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.011 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط معنوي ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على أنظمة الفحص و تقييم الأداء الإنتاجي بمعنى انه كلما ارتفع مستوى الرقابة على أنظمة الفحص في مؤسسة ALFAPIPE سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تقييم الأداء الإنتاجي .

هناك ارتباط طردي بين الرقابة على برامج الصيانة و السلامة و تقييم الأداء الإنتاجي حيث تقدر قيمته ب 0.753 وهي موجب و قوية ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي أن معامل الارتباط معنوي ، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على برامج الصيانة و السلامة و تقييم الأداء الإنتاجي بمعنى انه كلما ارتفع مستوى الرقابة على برامج الصيانة و السلامة في مؤسسة ALFAPIPE سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تقييم الأداء الإنتاجي .

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

والتي تنص على : "يوجد اثر ايجابي ودال إحصائيا بين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE " .

حيث يتفرع من هذه الفرضية 4 فرضيات ،وللتحقق من صحة هذه الفرضيات التي ترتبط بتقييم الأداء الإنتاجي كالاتي : (انظر ملحق رقم 09)

الفرضية الفرعية الأولى : والتي تنص على : " هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة على المنتج و الجودة و بين تقييم الأداء الإنتاجي " .

$$y=0.322- 0.240x_1+ 0.568x_2+ 0.003x_3- 0.240x_4$$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، و الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (18-2) : يوضح تحليل الانحدار المتعدد بالرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء الإنتاجي

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	0.322	0.339	0.736
الرقابة على الجودة و المنتج	-0.240	- 1.164	0.251
معامل الارتباط R	0.815 ^a		
معامل التحديد R^2	0.665		
اختبار F	20.345		
مستوى الدلالة	0.251 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18-2) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرقابة على المنتج و الجودة و تقييم الأداء الإنتاجي كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة للرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE، إذ بلغ معامل الارتباط (0.815) وأن معامل التحديد فيقدر ب 0.665 ، كما بلغت قيمة B (-0.240) وهذا ما يؤكد عدم الاهتمام بالرقابة على الجودة و المنتج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE، وقيمة T المحسوبة بالرقابة على الجودة و المنتج (-1.164) و هي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 20.345 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.251 وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية البديلة الأولى ، التي

تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء الإنتاجي بمؤسسة ALFAPIPE .

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على : " هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة تكاليف الإنتاج و بين تقييم الأداء الإنتاجي " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (19-2) : يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرقابة على تكاليف الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B ₀	0.322	0.339	0.736
تكاليف الإنتاج	0.568	3.223	0.002
معامل الارتباط R	0.815 ^a		
معامل التحديد R ²	0.665		
اختبار F	20.345		
مستوى الدلالة	0.002 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19-2) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرقابة على المنتج و الجودة و تقييم الأداء الإنتاجي ، حيث اظهر التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.815) ، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0.665) . وبالتالي فأن توفر بعد الرقابة على تكاليف الإنتاج له أهمية في التأثير في هذه العلاقة . كما بلغت قيمة B (0.568) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام الرقابة على تكاليف الإنتاج تؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعده الرقابة على تكاليف الإنتاج (3.223) وهذه القيمة

المحسوبة لـ T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 20.345 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.002 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة الثانية .

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على " هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة أنظمة الفحص و بين تقييم الأداء الإنتاجي "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (20-2) : يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين أنظمة الفحص وتقييم الأداء الإنتاجي

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحث الثابت B ₀	0.322	0.339	0.736
أنظمة الفحص	0.003	0.018	0.986
معامل الارتباط R	0.815 ^a		
معامل التحديد R ²	0.665		
اختبار F	20.345		
مستوى الدلالة	0.986 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20-2) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرقابة على المنتج و الجودة و تقييم الأداء الإنتاجي كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة للرقابة على الجودة و المنتج و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.815) وأن معامل التحديد R² فيقدر بـ 0.665 ، كما بلغت قيمة B (0.003) وهذا ما يؤكد عدم الاهتمام بالرقابة على أنظمة الفحص في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE، وقيمة T المحسوبة للرقابة على أنظمة الفحص (0.018) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 20.345 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.986 وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية البديلة الأولى ، التي

تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الرقابة على أنظمة الفحص و تقييم الأداء الإنتاجي بمؤسسة ALFAPIPE .

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على : " هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة على برامج الصيانة و السلامة و بين تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (21-2) : يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرقابة على برامج الصيانة و السلامة و تقييم الأداء الإنتاجي

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحث الثابت B ₀	0.322	0.339	0.736
الرقابة على برامج الصيانة و السلامة	0.569	4.956	0.000
معامل الارتباط R	0.815 ^a		
معامل التحديد R ²	0.665		
اختبار F	20.345		
مستوى الدلالة	0.000 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21-2) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرقابة على المنتج و الجودة و تقييم الأداء الإنتاجي ، حيث اظهر التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.815) ، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0.665) . وبالتالي فأن توفر بعد الرقابة على تكاليف الإنتاج له أهمية في التأثير في هذه العلاقة . كما بلغت قيمة B (0.569) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالرقابة على برامج الصيانة و السلامة تؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعد الرقابة على تكاليف الإنتاج (4.956) وهذه القيمة

المحسوبة لـ T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 20.345 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.000 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة الرابعة .

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

و التي تنص : " توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة حول مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى ، المستوى التعليمي ، ...) . (انظر ملحق رقم 10)

الفرضية الفرعية الأولى : . توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير الجنس :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-

test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-22) : يوضح اختبار فرق المتوسطات تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للجنس

المتغير	اختبار Leven,s test		قيمة T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)
	قيمة F	Sig			
تقييم الأداء الإنتاجي	0.028	0.867	- 0.134	44	0.894

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من اختبار Leven,s test فقد تم استخدام $F=0.028$ ومستوى دلالته تقدر ب $\text{Sig}=0.867$ وهذا يبين أن تباين العينتين غير متساوي ، وان القيمة الاحتمالية للاختبار $\text{sig}=0.894$ وهي أكبر من 0.05 ،وعليه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس لأن التجانس غير متساوي أي لايمكن مقارنة المتوسطات .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى

إلى العمر في مؤسسة ALFAPIPE .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (23-2) : يوضح تحليل التباين الأحادي في تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تقييم الأداء الإنتاجي	بين المجموعات	1.543	3	0.514	1.429	0.248
	داخل المجموعات	15.118	42	0.360		
	المجموع	16.661	45			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (23-2) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين 1.429 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.248 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير العمر .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى المستوى التعليمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (24-2) : يوضح تحليل التباين الأحادي في تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.149	3	0.716	2.073	0.118

		0.346	42	14.511	داخل المجموعات	الإنتاجي
			81	16.661	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-24) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغير 2.073 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيمة 0.118 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها حاليا .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-25) : يوضح تحليل التباين الأحادي لتقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للوظيفة التي يشغلها حاليا

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تقييم الأداء الإنتاجي	بين المجموعات	3.157	2	1.579	5.027	0.011
	داخل المجموعات	13.503	43	0.314		

			45	16.661	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-25) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة تعزى لمتغير الوظيفة التي يشغلها حاليا، حيث بلغت قيمة F للمتغير

5.027 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيمة 0.011 وهي أقل من 0.05

وبالتالي نقبل الفرضية القائلة توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير الوظيفة التي يشغلها حاليا .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها حاليا .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-26) : يوضح تحليل التباين الأحادي لتقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للأقدمية في المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تقييم الأداء الإنتاجي	بين المجموعات	0.811	2	0.405	1.100	0.342
	داخل المجموعات	15.850	43	0.369		
	المجموع	16.661	45			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS يوضح الجدول رقم (2-26) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغير 1.100 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيمة 0.342 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة .

الفرع الثاني : تحليل نتائج المقابلة الشخصية

سنقوم باستعراض أهم ما جاء في المقابلة التي اجريت مع مساعد و مسؤول مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE لصناعة الأنايب الحلزونية¹ : (أنظر ملحق رقم 11)

موقع مراقبة التسيير في المؤسسة : يندرج 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 .

¹ اجراء مقابلة مع مساعد و مسؤول المكلف بمراقبة التسيير ، دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة alfapipe ، (شيللا محمد ، بوقريضة حكيم) ، 2016/05/10 ، من 09:45 الى الساعة 12:00 .

أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة تسيير الإنتاج : أهم أداة مستخدمة في مراقبة تسيير الإنتاج هي الموازنات التقديرية من أجل تقييم و الرقابة على الأداء الإنتاجي وهي خطة سنوية مطبقة لمعالجة التسيير في المؤسسة . تساعد مراقبة التسيير في عملية رفع الأداء في المؤسسة حيث يقوم الميسير بوضع أهداف عامة وأخرى خاصة و تسمح مراقبة التسيير بإعطاء الميسير نظرة شاملة حول طبيعة سير المؤسسة كما يعمل نظام مراقبة التسيير بعملية المراقبة بكل مراحلها ويعطي للميسيرين أهم الفروقات بين ما كان مقدرا وما تم تحقيقه فعلا .

الأساليب المتبعة في المؤسسة : نلاحظ ان مؤسسة صناعة الأنابيب غرداية ALFAPI تتبع عدة أساليب من أجل رفع مستوى أداء موظفيها وزيادة انتاجية العمال من أجل تلبية أكبر قدر من الطلبات في وقت قياسي ومن بين هذه الأساليب :

- تمنح المؤسسة امتيازات مختلفة للعمال دون تمييز عند تحقيقهم لنتائج إيجابية في فترة ما من قبل المؤسسة حيث تكون هذه الامتيازات على شكل منح او علاوات او تقدم إجازات .

كما تتبع المؤسسة سياسة تشجيع العمال والتعرف على مهارة العمال حيث تقوم بمنح امتيازات بالنسبة للعاملين المتميزين ، لقاء الجهود الذي يقومون به و الذي من شأنه الرفع من مستوى الأداء .

كيفية تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE : يتم تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية عن طريق مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي .

ومن أهم مؤشرات الأداء الإنتاجي التي تعتمد عليها مؤسسة ALFAPIPE :

الجدول رقم (27-2) : مؤشرات الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات / كمية الخدمات المصروفة للإنتاج) .

جودة المنتوجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج . - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج . - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج .
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة .
الكفاية الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل . - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد .
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة . - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة .

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مساعد مراقب التسيير

الفرع الثالث: دراسة حالة

و استكمالا لدراستنا و تم عرض دراسة حالة لمؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE في الثلاثي الأخير من سنة 2015 (أنظر الملحق رقم 12) :

تقوم المؤسسة بإنتاج و تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي ، و تتمثل في أنابيب حلزونية تستخدم في نقل المحروقات ، و تتكون من وحدتين على مستوى الوطن : وحدة غرداية ، وحدة عنابة .

تتكون ورشة الإنتاج (تصنيع و طلاء) من أربعة ورشات وهي الأدوات المستخدمة في إنتاج الأنابيب الحلزونية :

- ورشة 01 : ورشة التلحيم و تحتوي ستة آلات لحام للتلحيم الأنابيب الحلزونية حيث يتوقع إنتاج 140875 أنبوب و يتم تحقيق 91797 أنبوب بنسبة 65% .

- ورشة 02 : الصيانة تحتوي ستة آلات في ورشة الصيانة حيث يتوقع إنتاج 134964 أنبوب و يتم تحقيق 86870 أنبوب بنسبة 64% .

- ورشة 03 : ورشة التغليف الخارجي وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع و يكون تام بالنسبة للأنابيب الموجهة لنقل البترول حيث يتوقع إنتاج 114816 و يتم تحقيق 75120 أنبوب بنسبة 64% .

- ورشة 04 : ورشة التغليف الداخلي و يكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات ، و بطلاء مائي إذا كان موجه لنقل السوائل ، حيث يتوقع إنتاج 132480 و يتم تحقيق 93038 أنبوب بنسبة 70% .

فالإنتاج النهائي في تلك الفترة المتوقع 1140 بعد تحويل المادة الأولية إلى أنابيب و اتمام صيانتها تم تحقيق 1109 من الإنتاج.

فكانت معدل الهامش لكل الورشات كالتالي :

ورشة التلحيم 58.72% ، ورشة الصيانة 57.16% ، ورشة التغليف الخارجي 67.24% ، ورشة التغليف الداخلي 68.53% .

حيث قام مراقب التسيير بوضع الأسباب التي أدت إلى عدم وصولهم إلى النسبة المتوقعة من الإنتاج بالنسبة لكل الورشات و من أهم الأسباب في تأخير ساعات العمل هي :وقف أداة التمليس ،تصليح آلات إنتاج الأنابيب ، غياب اليد العاملة ، عطب في الآلات ، نفاذ في المخزون ، تعطل في الإنتاج لتدني مستوى أداء العمال و الأخطاء ، ... إلخ) . بمعنى بعد نهاية كل فترة تقوم المؤسسة بعملية المقارنة الدورية (كل ثلاثة أشهر) من أجل الإطلاع على طبيعة سير المؤسسة و مستوى أدائها الإنتاجي مع ماهو مقدر من قبل ، حيث تسمح لها هذه الطريقة باكتشاف الأخطاء و تصحيح الانحرافات بالإضافة إلى تعزيز نقاط الضعف و محاولة إيجاد حلول ممكنة لها .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية و التي أجريناها في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

بغرداية ، والتي كان الهدف منها إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي، و الإجابة عن إشكالية الدراسة " كيف يمكن أن تسهم مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية؟" ، حيث تم التطرق الى آليات تقييم الاداء في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا تبين لنا أن مراقبة تسيير الإنتاج يعتبر من أهم الآليات بالنسبة للمؤسسة التي تستعمل لضمان السير الحسن للمؤسسة وفعاليتها ومدى تأثيره على عملية تحسين الاداء ، وذلك بتقييمه ، واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية لتعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف، كما تم تدعيم ذلك أيضا بإجراء مقابلة مكنتنا من معرفة مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي بالمؤسسة و دعمنا ذلك بدراسة حالة .

الخاتمة

تتخلل أي مؤسسة في بداية عملها و حتى أثناء تنفيذ مهامها العديد من الصعوبات و المشاكل التي تؤدي بها إلى الانحراف عن الأهداف المسطرة لها ، و بالتالي الحد من فعاليتها ، ومن هنا يتجلى لنا أهمية مراقبة التسيير كوسيلة لتسيير مختلف الأنشطة في المؤسسات الاقتصادية للكشف عن الانحرافات و تصحيحها .

حيث تعتبر مراقبة التسيير وسيلة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة، من خلال الكشف عن مواطن الاختلال، وتحديد نقاط القوة وتنبه إدارة المؤسسة بما تواجهه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص لسير سلامة عملياتها.

وقد حاولنا الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بمراقبة تسيير الإنتاج ، و إبراز دورها في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية ، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث الرئيسية ، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى مراقبة تسيير الإنتاج وكذا مفاهيم حول تقييم الأداء الإنتاجي ، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط مراقبة التسيير وتقييم الأداء الإنتاجي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في اشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة حالة اخترنا فيها مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE لإنجاز هذا الجانب.

نتائج الدراسة :

لخصنا في دراسة موضوع دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي بمؤسسة ALFAPIPE سواءا الجانب النظري أو من الجانب التطبيقي إلى جملة من النتائج و التي نعرضها فيما يلي :

نتائج الدراسة النظرية :

- تتضمن مراقبة تسيير الإنتاج في مؤسسة ALFAPIPE ، الرقابة على المنتج و الجودة، الرقابة على تكاليف الإنتاج ، ... إلخ . لتوفير منتج ذو جودة عالية للمحافظة على الزبائن الحاليين و كسب زبائن جدد .
- مراقبة التسيير تعتبر وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المديريين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ، كما تعمل على تطوير القدرات والكفاءات من خلال تحديد الانحرافات وتفسيرها بما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا وبالتالي فهي تهدف إلى تحسين أداء الافراد والمؤسسة ككل .
- تفعيل عملية تقييم الأداء الإنتاجي بصفة دورية و شاملة للوقوف عن الأخطاء و النقائص في مؤسسة ALFAPIPE .

- إن لمراقبة التسيير الإنتاج أثر بارز على الاداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE ، حيث تسمح لها بالإستقرار و النمو في السوق .

- الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المؤسسة ككل للقيام بتصحيحها .
- عملية تقييم الأداء الإنتاجي عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة مؤهلين للقيام بهذه العملية ، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن .
- عدم اهتمام نظام مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE بإتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج .

نتائج الدراسة التطبيقية :

- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات المحورين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي بدليل المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة ALFAPIPE .

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة على المنتج و الجودة و بين تقييم الأداء الإنتاجي .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة تكاليف الإنتاج و بين تقييم الأداء الإنتاجي .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة على انظمة الفحص و بين تقييم الأداء الإنتاجي .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرقابة برامج الصيانة و السلامة و بين تقييم الأداء الإنتاجي .
- عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) .
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في تقييم الأداء الإنتاجي تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها حاليا .

- بالنسبة للنتيجة الخاصة بالمقابلة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء الإنتاجي حيث تسمح بالإطلاع على العملية الإنتاجية و إيجاد الأسباب التي تواجه الأداء الإنتاجي و إعطاء الحلول المناسبة لذلك .

التوصيات :

- الإهتمام بمراقبة تسيير الإنتاج في مؤسسة ALFAPIPE باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة مشاكل الإنتاج.

- توعية الأفراد بأهمية مراقبة التسيير و بأهدافه حتى يساهموا في إقامته .

- ضرورة الإعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء .

- أن يكون هناك استراتيجية واضحة وخطط عمل و مبادرات يمكن من خلالها قياس أداء الإنتاجي في المؤسسة.

- يجب على المؤسسات الإهتمام بمصلحة الإنتاج لما لها أهمية على مستوى المؤسسة .

- ضرورة استعانة هذه المؤسسة بهيئات خارجية للرقابة و الإستشارة .

أفاق الدراسة : خلال فترة الدراسة تبين للطالبة عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها

- تأثير عملية تقييم الأداء بوظيفة الإنتاج في المؤسسة الإقتصادية

- دور مراقبة التسيير في تقييم أداء الموارد البشرية

- دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي

- الأداء الإنتاجي و علاقته بالرقابة على الجودة

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

مراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، " المدير وتحديات العولمة " ، الطبعة 1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 .
- 2- أحمد شاعر العسكري ، "التسويق الصناعي" ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن ، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1977.
- 4- حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات العملية الإدارية"، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 5- حمد محمد نور و آخرون ، " المدخل المعاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية " ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2003 .
- 6- خالد محمد حمدان و وائل محمد صبحي إدريس ، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي" ، دار اليازوري ، الأردن ، 2007 .
- 7- زهير ثابت ، "كيف تقييم أداء الشركات و العاملين" دار قباء للطباعة و النشر ، مصر ، 2001.
- 8- الشرفاوي علي ، " إدارة النشاط الإنتاجي في الشروعات الصناعية " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1990 .
- 9- عبد المحسن توفيق محمد ، "تقييم الأداء" ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998 .
- 10- فلاح حسن عدادي الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية" ، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- 11- فليح حسن خلف ، " إقتصاديات الأعمال " ، الطبعة 1 ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009.
- 12- كاظم جاسم العيساوي ، " الإقتصاد الإداري " ، الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 13- معراج هوارى ، مصطفى الباهي ، " مدخل مراقبة التسيير " ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2010 .
- 14- ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية" ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، فيفري 2010 .

- 15- ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- 16- نصر حمود مزنان فهد ، "أثر السياسات الإقتصادية في أداء مصارف التجارية" ، الطبعة 1 ، دار صفاء ، عمان ، 2009.
- الرسائل العلمية (المذكرات و الرسائل و أطروحات):
- 1- أمال معدي ، " قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مذكرة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 .
- 2- بعجي سعاد ، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2006 – 2007 .
- 3- بوستة سمية ، " دور مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الإنتاج في المؤسسات الإقتصادية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2014- 2015 .
- 4- بومدين يوسف ، " دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 .
- 5- رشيد طويل ، "تسيير و تحليل الأموال العمومية" ، رسالة لإستكمال متطلبات تيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2007.
- 6- عادل عشي ، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم الأداء" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2001 .
- 7- عمار بن عشي ، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة" ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 – 2006 .

- 8- عمر تيمحجدين ، " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعربريج " ، مذكرة ماستر في علوم إقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012 - 2013
- 9- قديد فوزية ، " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة " ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر ، 2005-2006 .
- 10- قريشي محمد الصغير، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013.
- 11- ناصر أمين أحمد علي ، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق " . المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية ، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، 2002 .
- 12- نائلة نعمان روبين النونو ، " سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2004
- نعيمة يحياوي ، " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009 .
- 13- نعيمة يحياوي ، " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2011-2012 .
- المجلات و المؤتمرات :
- 1- إلهام يحياوي ، " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-) " ، مجلة الباحث ، العدد 05 ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007.
- 2- رحيم حسين ، بونقيب أحمد ، " دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير " ، كلية العلوم الإقتصادية و فعالية التجارية و علوم التسيير ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد الرابع ، 2008 .

3- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد01 ، جامعة بسكرة ، 2001 .

4- محمد الخليل و آخرون ، "مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مجلة الباحث العدد09 ، جامعة قاصدي مرباح الجزائر ، ورقلة ، 2011

5- مزهودة عبد المالك ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، 2001.

مراجع باللغة الأجنبية :

- 1- C.A Lazard et S.Separi,"**control de gestion**", 3éme édition, 1993.
- 2- Claude Alazard , Sabine Sépari ; "**contrôle de gestion**" ; 5éme édition ; dunod , paris,France , 2000
- 3- Jean pierse jobard , pierre gregory , "**gestion**", dalloz , paris , 1995.
- 4- lain Fernandez , " **les nouveaux tableau de bord des décideurs**" , 2éme edition,paris , edition d'organisation , 2002 .
- 5- Michel gervais , "**control de gestion**" , édition dund , paris , 1976.
- 6- P.I Bescos et autres , " **contrôle de gestion et management**" , 4éme edition , montchrestion , 1997.

الملاحق

ملحق رقم 01

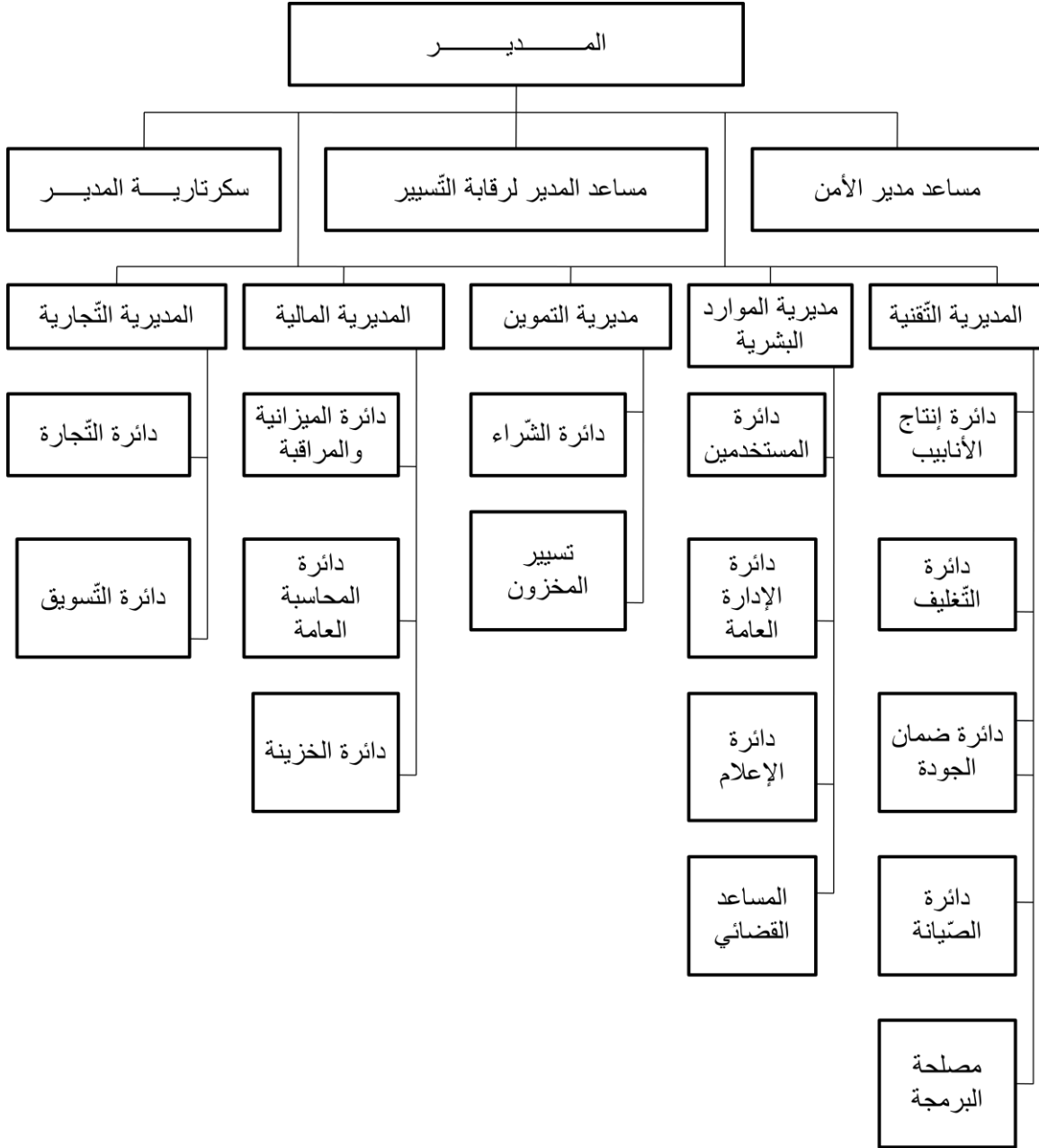
عدد عمال المؤسسة حتى تاريخ 31 ديسمبر 2015

L'effectif 31 Décembre 2015 est de 857 agents (dont 79 CDD)

Catégories	CDI	CDD	Total
Cadres dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	22	0	22
Cadres	208	4	212
Techniciens et maîtrises	297	23	320
Exécutions	251	52	303
Total	778	79	857

ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية

ملحق رقم 03

الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة :

يسرنا و يشرفنا أن نتقدم على سيادتكم بهذا الإستبيان الذي نسعى من خلاله إلى القيام بدراسة حول " دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي " ، و يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بمعنى يوضع إشارة (X) في الخانة.

علما بأن إجابتك ستعامل بشكل سري و جماعي لغايات و أغراض البحث العلمي فقط و ستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفك في أي وقت و ليس مطلوب منك ذكر إسمك أو عنوانك، شاكرة لكم مجهودكم .

إسم المشرف: بهاز الجليلي

إسم الطالبة : مكاوي مسعودة

البيانات شخصية : ضع علامة (X) في المكان المناسب

الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
العمر :	<input type="checkbox"/> 30-20 سنة	<input type="checkbox"/> 40-31 سنة	<input type="checkbox"/> 50-41 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة		
المستوى التعليمي :	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا		
الوظيفة التي تشغلها حاليا :	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> مسؤول تحكم	<input type="checkbox"/> عون تنفيذي
الأقدمية في المؤسسة :	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10-20 سنوات
	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة		

أسئلة الدراسة :

المحور الأول : مراقبة تسيير الإنتاج

الرقابة على الجودة والمنتج

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- تقوم المؤسسة بإختبارات رقابة الجودة بشكل مستمر لتجنب الخسائر
					2- تحرص المؤسسة على مقارنة منتجاتها بمواصفات الجودة المحددة
					3- تقوم المؤسسة بمراجعة و فحص نظام الجودة بشكل دوري لكشف المشكلات و تجنب حدوث أخطاء
					4- تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول للجودة المطلوبة

الرقابة على تكاليف الإنتاج

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					5- تقوم المؤسسة بإعداد موازنات الإنتاج بشكل مستمر
					6- تقوم المؤسسة بالرقابة على تكاليف التخطيط و تنفيذ الخطط
					7- يتم إعداد تقارير بإنحرافات التكاليف الفعلية عن المعيارية (التقديرية)
					8- تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول إلى أقل التكاليف

الرقابة على أنظمة الفحص

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					9- يتم دوما العمل على فحص مواد الخام لتحقيق من مطابقتها للمواصفات
					10- يتم فحص المواد المخزنة قبل استخدامها في العمليات الإنتاجية
					11- تحرص المؤسسة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تظهر إنحرافات أو أخطاء
					12- التخطيط للعمليات الإنتاجية يمنع و يساعد في الكشف عن الأخطاء لحظة وقوعها

الرقابة على برامج الصيانة و السلامة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					13- هناك رقابة بالمؤسسة على سلامة الأجهزة و المعدات و الآلات قبل البدء في العملية الإنتاجية
					14- تقوم المؤسسة بالتفتيش و التأكد من سلامة الأنشطة الإنتاجية
					15- هناك نظام متكامل للصيانة يقلل تعطل الآلات و المعدات
					16- تقوم المؤسسة بعمل صيانة دورية للآلات و المعدات لضمان عدم التوقف المفاجئ

المحور الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					17- تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية
					18- هناك علاقة بين تقييم الأداء و تحسين مستوى أداء العامل
					19- يتم إشراك العاملين في حل بعض المشاكل التي تعترض المؤسسة
					20- بالمؤسسة يوجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء
					21- تتصف معايير الأداء في المؤسسة بأنها مرنة
					22- نظام تقييم الأداء في المؤسسة يهدف لتحسين الأداء الإنتاجي
					23- معايير قياس و تقييم الأداء الإنتاجي واضحة

ملحق رقم 04

قائمة لأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاستاد	الرقم
جامعة غارداية	أستاذة محاضرة من الدرجة " أ "	بوقليمينة عائشة	01
جامعة غارداية	دكتورة مساعد من الدرجة " أ "	لعمور رملية	02
جامعة غارداية	أستاذة محاضر من الدرجة " أ "	الشرع مریم	03
جامعة غارداية	استاد مساعد من الدرجة " أ "	خامرة بوعمامة	04

ملحق رقم 05

ألفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	23

ملحق رقم 06

المتغيرات الديمغرافية

Statistics

		SEXE	AGE	NIVETUDE	FONC	EXPER
N	Valid	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
دكر	36	78,3	78,3	78,3
الانثي	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
20-30 سنة	16	34,8	34,8	34,8
31-40 سنة	27	58,7	58,7	93,5
41-50 سنة	2	4,3	4,3	97,8
اكتر من 50 سنة	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
اقل من ثانوي	2	4,3	4,3	4,3
ثانوي	4	8,7	8,7	13,0
جامعي	31	67,4	67,4	80,4
دراسات عليا	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الوظيفة التي تشغلها حاليا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
اطار	29	63,0	63,0	63,0
مسؤول تحكم	7	15,2	15,2	78,3
عون تنفيذي	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الاقدمية في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
اقل من 5 سنوات	21	45,7	45,7	45,7
5-10 سنوات	19	41,3	41,3	87,0
11-20 سنة	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ملحق 07

الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	46	4.63	.488
Q2	46	4.15	.470
Q3	46	4.07	.389
Q4	46	4.07	.611
Q5	46	4.00	.632
Q6	46	3.72	.544
Q7	46	3.91	.626
Q8	46	3.87	.718
Q9	46	4.50	.506
Q10	46	4.11	.605
Q11	46	3.91	.509
Q12	46	3.89	.567
Q13	46	4.15	.965
Q14	46	3.80	.619
Q15	46	3.76	.736
Q16	46	3.93	.712
Q17	46	4.02	.931
Q18	46	3.70	.695
Q19	46	3.43	1.003
Q20	46	3.63	.951
Q21	46	3.80	.719
Q22	46	3.93	.742
Q23	46	3.72	.750
QUACONTROL	46	4.2283	.30653
CSTCONTROL	46	3.8750	.38640
AUCONTROL	46	4.1033	.33573
MAINCONTROL	46	3.9130	.64381
PRODPERFORMQNCE	46	3.7484	.60847
Valid N (listwise)	46		

ملحق رقم 08

مصفوفة الارتباط

Correlations

		QUACONTROL	CSTCONTROL	AUCONTROL	MAINCONTROL	PRODPERFORMQNC
CONTROL	Pearson Correlation	1	.281	.373*	.455**	.255
	Sig. (2-tailed)		.058	.011	.002	.087
	N	46	46	46	46	46
CONTROL	Pearson Correlation	.281	1	.391**	.569**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.058		.007	.000	.000
	N	46	46	46	46	46
CONTROL	Pearson Correlation	.373*	.391**	1	.454**	.371*
	Sig. (2-tailed)	.011	.007		.002	.011
	N	46	46	46	46	46
CONTROL	Pearson Correlation	.455**	.569**	.454**	1	.753**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002		.000
	N	46	46	46	46	46
PERFORMQNC	Pearson Correlation	.255	.670**	.371*	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	.087	.000	.011	.000	
	N	46	46	46	46	46

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 09

الإنحدار المتعدد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAINCONTROL, AUCONTROL, QUACONTROL, CSTCONTROL		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRODPERFORMQNC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.665	.632	.36897

a. Predictors: (Constant), MAINCONTROL, AUCONTROL, QUACONTROL, CSTCONTROL

1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.079	4	2.770	20.345	.000 ^a
	Residual	5.582	41	.136		
	Total	16.661	45			

a. Predictors: (Constant), MAINCONTROL, AUCONTROL, QUACONTROL, CSTCONTROL

b. Dependent Variable: PRODPERFORMQNC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.322	.949		.339	.736
	QUACONTROL	-.240	.206	-.121	-1.164	.251
	CSTCONTROL	.568	.176	.360	3.223	.002
	AUCONTROL	.003	.191	.002	.018	.986
	MAINCONTROL	.569	.115	.602	4.956	.000

a. Dependent Variable: PRODPERFORMQNC

ملحق رقم 10

اختبار المتغيرات الديمغرافية
اختبار الجنس

Group Statistics

	SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRODPERFORMQNC	MALE	36	3.7421	.60495	.10083
	FEMALE	10	3.7714	.65361	.20669

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PRODPERFORMQNC	Equal variances assumed	.028	.867	-.134	44	.894	-.02937	.21992	-.47258	.41385
	Equal variances not assumed			-.128	13.595	.900	-.02937	.22997	-.52399	.46526

اختبار العمر

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.543	3	.514	1.429	.248
Within Groups	15.118	42	.360		
Total	16.661	45			

المستوى التعليمي

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.149	3	.716	2.073	.118
Within Groups	14.511	42	.346		
Total	16.661	45			

الوظيفة

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.157	2	1.579	5.027	.011
Within Groups	13.503	43	.314		
Total	16.661	45			

سنوات الخدمة

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.811	2	.405	1.100	.342
Within Groups	15.850	43	.369		
Total	16.661	45			

ملحق رقم 11

أسئلة المقابلة الشخصية

- 1- ماهو موقع مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE ؟
- 2- ماهي أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة تسيير الإنتاج ؟
- 3- ماهي الأساليب المتبعة في المؤسسة ؟
- 4- كيف يمكن تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة ؟

ملحق رقم 12

مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة alfapipe

1-Résultats physiques :

1-1 Production

Les ateliers de production (fabrication et revêtement) ont réalisé durant le Quatrième trimestre les quantités suivantes :

UM : ML

Installations	4em Trimestre 2015			Au 31/12/2015		
	Prévisions	Réalisations	Taux	Prévisions	Réalisations	Taux
Machines à souder	140 875	91 797	65%	474 575	348 046	73%
- GR6						
- Hydraulique	140 875 0	91 797 0		474 575 0	348 046 0	
Parachèvement	114 816	75 120	65%	391 872	307 341	78%
- GR6	114 816	75 120		391 872	307 341	
- Hydraulique	0	0		0	0	
Revêtement extérieur	134 964	86 870	64%	390 222	329 678	84%
- GR6	134 964	86 870		390 222	329 678	
- Présta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	0	
Revêtement intérieur	132 480	93 038	70%	388 800	331 395	85%
- GR6	132 480	93 038		388 800	331 395	
- Présta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	0	

1-2 Fonctionnement des installations (Premier trimestre 2015)

a) Mise au mille

Installations	4em Trimestre 2015	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - GR6	1 036	1 032
Mise aux mille parachèvements (finition) - GR6	1 100	1 075
Mise au mille Globale - GR6	1 140	1 109.

b) Taux de marche

UM : %

Installations	4em Trimestre 2015	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	58.72%
Parachèvement	65%	57.16%
Revêtement extérieur	75%	67.24%
Revêtement intérieur	75%	68.53%

Causes D'arrêts :

Machine à souder : Le taux de marche réalisé MAS

58%, contre 65% prévu : le manque à produire est expliqué par les arrêts rabotage de 859h, réglage fabrication de 832h, arrêt manque bobines de 428h et arrêt absentéisme de 338H.

Parachèvement : Le taux de marche réalisé 57.16%, contre 65% prévu :Le manque à produire est expliqué par l'arrêt important de rupture stock amont tube de 196h, aval engorgé de 99h, arrêt pause de 64h, arrêt changement de joints de 255h relativement au problème d'éclatement de joints et arrêt différentes pannes de 190h.

Revêtement extérieure : Le taux de marche réalisé 67.24%, contre 75% prévu : Le manque à produire est expliqué par l'arrêt important de différentes pannes de 218h, Rupture stock amont de 20h et arrêt programmés de 91h.

Revêtement intérieure: Le taux de marche réalisé 68.53%, Le manque à produire est expliqué par l'arrêt rupture stock amont tube de 130h, aval engorgé de 34h et arrêt demandé par l'équipe des investissements SELMERS de 8h.

c) Cycle de travail

	4em Trimestre 2015	
Installations	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	3X8X5 Con	3x8x4MAS Con&Dis
Parachèvement	3X8 Con	3x8 Con
Revêtement extérieur	3X8 Dis	2&3x8Dis
Revêtement intérieur	3X8 Dis	2&3x8Dis

الفهرس

I	إهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل لمراقبة تسيير الإنتاج و تقييم الأداء الإنتاجي
03	المطلب الأول : الإطار العام لمراقبة تسيير الإنتاج
03	الفرع الأول : مفهوم ، أهمية و أهداف مراقبة التسيير
08	الفرع الثاني : خصائص و أدوات مراقبة التسيير
13	الفرع الثالث : مهام و مميزات مراقبة التسيير
16	المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول تقييم الأداء الإنتاجي
16	الفرع الأول : مفهوم الأداء
21	الفرع الثاني : تقييم الأداء
24	الفرع الثالث : الأداء الإنتاجي و تقييم الأداء الإنتاجي
26	الفرع الرابع : علاقة مراقبة تسيير الإنتاج بتقييم الأداء الإنتاجي
28	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
28	المطلب الأول : الدراسات المحلية
31	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث : أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية

ALFAPIPE بوحدة غرداية

35	تمهيد
36	المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بوحدة غرداية و منهجية و أدوات الدراسة
36	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
36	الفرع الأول : التطور التاريخي للمؤسسة
37	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية
38	الفرع الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي
40	المطلب الثاني : منهجية و أدوات الدراسة
40	الفرع الأول : طرق الدراسة
41	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و صدق ثبات الدراسة
43	الفرع الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة
44	الفرع الرابع : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
45	المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
46	المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة
46	الفرع الأول : نتائج اختبار كولوموجروف سيمرنوف في توزيع البيانات
47	الفرع الثاني : المعالجة الإحصائية
52	المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة
52	الفرع الأول : عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور مراقبة تسيير الأداء الإنتاجي
56	الفرع الثاني : عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور تقييم الأداء الإنتاجي
58	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
58	الفرع الأول : إختبار الفرضيات الرئيسية
69	الفرع الثاني : تحليل نتائج المقابلة الشخصية
70	الفرع الثالث: دراسة حالة
73	خلاصة الفصل الثاني
73	الخاتمة

77	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس