



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## تقييم الأداء الإنتاجي

"دراسة حالة شركة ورشات يوسف - الوادي"

إشراف الدكتور :

د/ ضو نصر

إعداد الطالبات :

تومي غزلان

عروك نبيلة

مختاري جهينة

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر و عرفان

أول من يشكر ويحمد أناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الذي أغرقنا بنعم لا تعد ولا تحصى ، لدى  
فله جزيل الحمد والثناء العظيم فهو الذي أرسل فينا خير معلم بآيات بينات فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما  
وجد ، فقال صلى الله عليه وسلم "إن الحوت في البحر والطير في السماء ليصلون على المعلم الناس  
الخير" وفي هذا تقدم أسمى كلمات الشكر والامتنان والتقدير

إلى الذين حملوا قدس رسالة في الحياة . . . . . إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى أساتذتنا الأفاضل وبالأخص إلى الدكتور المشرف ناصر ضو الذي ساعدنا في انجاز بحثنا .

إلى الذين حضينا بشرف الجلوس متعلمين تحت أيديهم (احمد عطا الله، فيصل نعمي ، سعيد)

وإلى كل عمال شركة ورشات يوسفى -الوادي-

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

وفي الأخير ندعو الله عز وجل أن يوفقنا لمزيد من الأعمال الصالحة.

قائمة المحتويات

المحتويات	
	شكر و عرفان
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول و الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء والأداء الإنتاجي	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: قياس وتقييم الأداء
06	المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء
09	المطلب الثاني: خصائص وشروط تقييم الأداء
11	المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي
11	المطلب الأول: ماهية الأداء الإنتاجي
13	المطلب الثاني: أهداف وأهمية قياس الأداء الإنتاجي
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية (ورشات يوسفي -الوادي-)	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
18	المطلب الأول: الجانب المنهجي للدراسة
19	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وأهدافها
20	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
22	المبحث الثاني: مصلحة الإنتاج ومؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي المطبقة لديها
22	المطلب الأول: تعريف مصلحة الإنتاج وعلاقتها بالمصالح الأخرى
23	المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج
23	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى المؤسسة
24	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
24	المطلب الأول: عينة الدراسة وتحليل نتائجها
26	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
34	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة العامة
40	قائمة المراجع

فهرس الأشكال و الجداول:

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	1.1
18	الاستبيانات الموزعة	1.2
23	مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	2.2
24	البيانات الشخصية	3.2
24	عمر العامل	4.2
24	المستوى التعليمي	5.2
25	الوظيفة التي يشغلها العامل	6.2
25	مجالات الاقدمية في المؤسسة	7.2
26	إجابة السؤال الأول	8.2
26	إجابة السؤال الثاني	9.2
26	إجابة السؤال الثالث	10.2
27	إجابة السؤال الرابع	11.2
27	إجابة السؤال الخامس	12.2
27	إجابة السؤال السادس	13.2
28	إجابة السؤال السابع	14.2
28	إجابة السؤال الثامن	15.2
28	إجابة السؤال التاسع	16.2
29	إجابة السؤال العاشر	17.2
29	إجابة السؤال الحادي عشر	18.2
29	إجابة السؤال الثاني عشر	19.2
30	إجابة السؤال الثالث عشر	20.2
30	إجابة السؤال الرابع عشر	21.2
30	إجابة السؤال الخامس عشر	22.2
31	إجابة السؤال السادس عشر	23.2
31	إجابة السؤال السابع عشر	24.2
31	إجابة السؤال الثامن عشر	25.2
32	إجابة السؤال التاسع عشر	26.2

32	إجابة السؤال العشرين	27.2
32	إجابة السؤال الحادي والعشرين	28.2
33	إجابة السؤال الثاني والعشرين	29.2
33	إجابة السؤال الثالث والعشرين	30.2

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	نمذج المقابلة
الملحق رقم 02	الاستبيان
الملحق رقم 03	وثائق المؤسسة

في عصر المنافسة الحادة و المتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة، وتكون المؤسسة في وضعية صعبة حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة، ومن الواضح أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا مايدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي لان أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية إلى تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة واحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح المؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية وبذلك تعتبر هذه السياسة(تحسين الأداء)هي سياسة عامة للمؤسسة .

### الإشكالية:

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هي مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لدى شركة ورشات يوسف؟

### الإشكاليات الفرعية

لتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح إشكاليات فرعية تدرج من الاشكال الرئيسي كالتالي :

- ما المقصود بالأداء وماهي مكوناته؟
- فيما يتمثل الأداء الإنتاجي وماهي مؤشرات؟

### فرضيات الدراسة

وكإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وقصد الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- إتقان الأداء هي مسؤولية الجميع في المؤسسة.
- تطور مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب هذا الموضوع.
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا.

- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتقييم الأداء الإنتاجي والدور الذي يلعبه في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بمفاهيم الأداء والأداء الإنتاجي
- التعرف على دور تقييم الأداء في المؤسسات والكشف عن مدي تبنيها لمفاهيم الحديثة

### أهمية الدراسة:

- يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا لأنه يتسم بالحدائثة خاصة في البلدان النامية، إذ يساهم في زيادة الاهتمام بالأداء والأداء الإنتاجي، علاوة على إمكانية تدعيم الطلبة والباحثين.
- إضافة انه يمكن أن يساهم في تحسين مؤسستنا

### حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة والوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود لإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، وقمنا بإنجاز هذا البحث ضمن حدود وأبعادوهي كالتالي:

- 1- **البعد الزمني:** لقد شرعنا في عملنا هذا في أواخر شهر مارس وذلك من اجل البحث المكثف عن المراجع التي تخص موضوعنا حيث دمت هذه الدراسة حوالي شهر .
- 2- **البعد المكاني:** مؤسسة ورشات يوسفى -الوادي-

### منهج البحث:

- اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لكونه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث .
- اعتمادنا كذلك على دراسة حالة المؤسسة ورشات يوسفى -الوادي- في الجانب التطبيقي.

### تقسيمات الدراسة :

لإجابة على إشكالية البحث والتطرق إلى كل الجوانب المتعلقة بالموضوع قسمنا بحثنا إلى فصول :

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء والأداء الإنتاجي.

الفصل الثاني: دراسة حالة ورشات يوسفى -الوادي-

### صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بإنجاز هذا البحث واجهنا بعض العراقيل والصعوبات أردنا لفت نظر المسؤولين لأجل تسهيل مهمة الباحثين أو المتربصين ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- عدد الاهتمام الجيد بالباحثين أو المتربصين.
- صعوبة قبول الاستبانة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

إهداء :

نهدي هذا العمل إلى الوالدين  
حفظهما الله و رعاهما و بالأخص  
الوالدة الكريمة العزيزة حفظها الله

والتي أحسنت تربيتهما

ولم تدخر جهدا في تعليمنا و تربيتهما أحسن تربية

و إلى جميع أهالينا من قريب و بعيد

إلى المعلمين و الأساتذة الأفاضل و الزملاء

إلى كل من أحب العلم و التعليم و في الأخير

أرجو من الله أن يجعل علمنا هذا علما نافعا للبلاد و العباد .

## تمهيد

إن عملية تقييم الأداء عملية هامة بالنسبة للموظف حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفي، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم وتحديد مستوى دخله. لذلك فلا بد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة وتؤدي وفق أساليب ومعايير سليمة واضحة حتى تؤدي ثمارها وتساهم في تغيير الموظف نحو الأفضل. ومما لا شك فيه إن تقييم الأداء يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان المناسب له وشغل وظيفة حسب ما يصلح لها.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكن من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة كما أنها عملية معقدة لان 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 .

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء بالمؤسسة الخاصة مركزين في ذلك على مفهوم الأداء، مفهوم قياس وتقييم الأداء وفي الأخير سيتم التطرق إلى الأداء الإنتاجي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقييم وقياس الأداء.

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي.

## المبحث الأول: قياس وتقييم الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة العمومية بدراسة نظرية يعد ضروريا للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض مكوناته، وعرض مفهوم تقييم الأداء الذي يضم مجموعة من التعاريف، ومن ثم خصائص وشروط التقييم الجيد، ثم عناصر وأهمية التقييم، وأخيرا المعوقات التي تعرقل عملية التقييم.

### المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء

نظرا لما للأداء من أهمية في المؤسسات عامة وفي المؤسسات الإنتاجية خاصة، فقد اخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة.

أولاً- مفهوم الأداء ومكوناته: سوف نقوم في هذا العنصر بتعريف الأداء ومكوناته.

#### 1- مفهوم الأداء: نجد عدة تعاريف للأداء أهمها

**التعريف الأول:** "الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق، يمكن أن نقدم تعريف للأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل.

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم الأداء وأهميته.

#### 2- مكونات الأداء: يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية

الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

<sup>1</sup> جباس خالد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENT-حاسي مسعود)، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013-2014، ص30.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999، ص215.

- **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.

نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الأفراد ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء فعليه يمكن القول انه عند الكشف على أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من اجل الحصول على أداء عالي.<sup>1</sup>

### ثانيا: مفهوم قياس الأداء وفوائده

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة، بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

1- **قياس الأداء:** تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.<sup>2</sup> وسوف

نتناول في هذا العنوان تعريفين لقياس الأداء، خطوات قياس الأداء وأخيرا وليس آخرا فوائد قياس الأداء.

<sup>1</sup>محمد السعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص220.

<sup>2</sup>عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب(دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص5.

**التعريف الأول:** القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمقياس متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وان مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** القياس هو "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون آو لا تكون ذات دلالة". إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.<sup>2</sup>

## 2- فوائد قياس الأداء: تتمثل فوائد قياس الأداء فيما يلي:

- للتعرف على تحقيق متطلبات العملاء وكيف نعرف أننا نزود عملائنا بالمنتجات والخدمات التي يريدونها.
  - مساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها ولبيان ما نعرفه وما لا نعرفه ولمعرفة أين تكمن المشكلات.
  - للتأكد من أن القرارات قائمة على الحقائق وليس على العواطف هل أن قراراتنا قائمة على حقائق أو أرقام موثقة أم البديهة والعاطفة.
  - لبيان مواضيع وأماكن التحسين المطلوب و أين يكمن الأفضل وكيف ستدفع أن نحقق الأفضل.
  - بيان إمكان تحقيق الأفضل وهل لدينا صورة واضحة له.<sup>3</sup>
- ثالثا: أهمية قياس الأداء:** تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:<sup>4</sup>
- **تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل.
  - **زيادة مستوى رضا العامل:** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة.
  - **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
  - **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لاشك فيه إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup>قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص42.

<sup>2</sup>عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup>فتوح محمد عبد العال، مؤشرات قياس الأداء ن مدير البحوث والتطوير بشركة لينك مصر، ص6.

<sup>4</sup>حضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2007، الطبعة الرابعة 2011، عمان، ص 152.

## المطلب الثاني: خصائص وشروط تقييم الأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط

أولاً- **خصائص التقييم الجيد:** إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط

بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

-**الصدق أو السلامة:** تتمثل أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات

قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن

أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

-**الثبات أو الوفاء:** أن "وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة

فترات لقياس نفس الشيء"، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا

رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي.

أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة

لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بان

تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

-**الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني أن وجد اختلاف بين أداءين فان المؤشر

يستطيع تدارك ذلك.<sup>1</sup>

-**الكفاية:** تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء

الاجتماعي، الأداء الإنتاجي... الخ.<sup>2</sup>

ثانيا- **شروط التقييم الجيد للأداء:** توجد هناك بعض الشروط لا بد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم،

واهم هذه الشروط هي:

- ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لان عدم فهم هؤلاء للبرنامج

سينتهي إلى الفشل بكل تأكيد.

- ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفا لمقارنة الأداء الفعلي بها.

<sup>1</sup> علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص15.

<sup>2</sup> لهلة سناء، بريقش عائشة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة الغازات الصناعية-وحدة ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010/2009، ص42.

- ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم الحصول على نتائج عادلة في النهاية.
- ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء.
- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق احتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة ( نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، بحث اعد لنيل درجة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004، ص70-69.

## المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الإنتاجي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: ماهية الأداء الإنتاجي أين يتم عرض مفهوم الأداء الإنتاجي وتقييم الأداء الإنتاجي، ومن ثم مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي ثم أهداف وأهمية قياس الأداء الإنتاجي.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الإنتاجي

أولاً- مفهوم الأداء الإنتاجي وتقييم الأداء الإنتاجي: سوف نقوم في هذا العنصر بتعريف كلا من الأداء الإنتاجي وتقييم الأداء الإنتاجي.

**1-الأداء الإنتاجي:** أن مصطلح الأداء الإنتاجي ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية و التطبيقية التي كانت تهدف إلى التدقيق مفهومه، إلا انه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة و الفعالية، و انطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والإنتاج.

- الأداء تم تناوله سابقاً وبالتالي تناوله بهدف التكرار لذا يمكن الإشارة إلى أن الأداء الإنتاجي يتكون، من مصطلحين هما الأداء وقد تم تناوله أما الإنتاج سوف نتطرق إليه فيما يلي:

### 1-1. مفهوم الإنتاج: هناك عدة تعاريف الأداء وفق النواحي التالية:

- الناحية الاجتماعية: حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الأيديولوجيا السائدة في المجتمع.
- الناحية الاقتصادية: بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة.
- الناحية الفنية: فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الامثلية.
- الناحية النظامية: حيث يقوم على تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) وفق التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية.

فمن كل ما سبق، يمكن أن نصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفية الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج الكمية وجودة، تخفيض مدة والتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لموردها الإنتاجية).<sup>1</sup>

### 2- مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي: إن معرفة مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة يتطلب تقييمه وفقاً لمؤشرات

معينة سنتناول أولاً تقييم الأداء الإنتاجي من حيث المفهوم.

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء نذكر أهمها:

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص46.

- ✓ تقييم الأداء كجزء من الرقابة، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية .
  - ✓ تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف .
  - ✓ تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار، ومن مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي باعتباره نظاما فإنه يشتمل العناصر الآتية.
- المدخلات (المواد الإنتاجية)، العمليات والمخرجات (المنتجات أو الخدمات)، أما بصفته عملية فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة ثم تطوير النواحي الايجابية وتفادي السلبية منها.<sup>1</sup>

### ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

- مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي يتمثل مؤشرات الأداء الإنتاجي في كونه معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف، محدد و مقبول في اطار إستراتيجية المؤسسة، ومن بين أسس تقييم المؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت و الجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص47.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة .

جدول رقم(01): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	-نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين (365/ معدل دوران المخزون). - نسبة العوادم (كمية العوادم/ كمية المواد المستخدمة). -نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات/ كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج.
جودة المنتجات	-نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	-نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطلبات العاملة الكلية في المؤسسة.
الكفاءة الإنتاجية	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل، ومعدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة ونسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: ثابت الزهوي كيف تقيم أداء الشركات والعاملين(سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية قياس الأداء الإنتاجي

### أولاً: أهداف قياس الأداء الإنتاجي:

أغلبية الأبحاث التي نشرت حول قياس الأداء بينت إن هناك هدفان رئيسان وراء قياس الأداء بالنسبة للمسيرين، الهدف الأول هو رغبتهم في معرفة إلى أين وصلوا، أي ماذا حقق نظام الإنتاج لحد الآن، وماذا يجب عليهم تحسينه أو ماذا يجب أن يخضع للتحسين فعلا في نظام الإنتاج، أي محور الهدف الأول عموما هو البحث عن مواطن التحسين، أما الهدف الثاني فهو يتمثل في الرغبة في التأثير على السلوكيات غير المرغوب فيها سواء من طرف المسيرين ( الإدارة العليا) أو التأثير على سلوكيات بقية أفراد المنظمة، هنا يظهر دور الأثر الاستراتيجي لقياس الأداء، أي يمكن إضافة هنا الهدف الثالث: الحفاظ على أهداف المنظمة الإستراتيجية لان التحكم الاستراتيجي يضم هذين الهدفين معا، وهذا ما ركزت عليه مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة، حيث بينت العلاقة السببية القوية بين إستراتيجية المنظمة وبين أنظمة قياس الأداء الحديثة أو قياس الأداء الحديث عموما، كما

أوضحت الأثر الاستراتيجي أو أهمية الإستراتيجية للعمليات وكذا للعمال المباشرين - بعد مكان ينظر إلى العمليات مفصولة عن الإستراتيجية- حيث بينت ذات الأدبيات العلاقة التكاملية بين: الإستراتيجية والأهداف والعمليات وغيرها من المتغيرات التي تظهر فيها علاقة الإستراتيجية بقياس الأداء على مستوى العمليات بل وعلى مستوى الأداء نظام الإنتاج ككل.<sup>1</sup>

**ثانيا: أهمية قياس أداء نظام الإنتاج:** مهمة قياس أداء نظام الإنتاج هي من المهام الحساسة جدا التي تشكل جزءا هاما من تسيير النظام الإنتاجي، فإذا كانت عملية تسيير نظام الإنتاج عاجزة عن قياس أداء نظامها، فإنها لن تكون قادرة على التحكم فيه، وإذا كانت عاجزة عن التحكم فيه، فإنها لن تستطيع تسييره، وإذا لم تتمكن من تسييره، فلن تتمكن من تحسينه.

هذا العجز في إقامة نظام ناجح لقياس الأداء، يعتبر من بين أهم المشاكل التي تواجه القائمين على تسيير نظام الإنتاج، وهذا راجع لعدة أسباب من أهمها: اختلاف وجهات نظر المسيرين أو الباحثين حول ماهية نظام الواجب تبنيه لقياس وتحسين أداء نظام الإنتاج، وهذا بدوره قد يرجع إلى سبب تضارب مصالح المسيرين وكذا مصالح المنظمة الصناعية في كثير من الأحيان، فبعض المسيرين يجيدون انه من الصعب إرساء عملية قياس دقيقة لأداء المنظمة الصناعية أو بصورة اشمل لأداء نظام الإنتاج، زيادة على ذلك، قياس الأداء ساهم بشكل قوي في تدعيم علاقة النظام الإنتاجي تجاه أطراف المنظمة الصناعية من مستهلكين ومالكين متعاقدين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة مما يضيف لمهمة قياس الأداء أبعادا أخرى، الأمر الذي يزيد من صعوبة هذه المهمة.

هذا بالإضافة إلى انه ؛ أي نظام قياس أداء يمكن اعتباره نظاما فرعيا مدعما لنظام المعلومات كما أن دور المعلومة في التحفيز لا يمكن إهماله في أداء النظام الإنتاجي، وفي تحسين الموقع التنافسي، وكذا في تدعيم الهدف الاستراتيجي من خلال تدعيم ممارسات التسيير عموما وتدعيم تسيير العمليات خصوصا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلية المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل-بسكرة-الجزائر)، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013/2014، ص63.

<sup>2</sup> نصر الدين بوريش، نفس المرجع السابق، ص64.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييمه بالإضافة التعرف بالأداء وكذا تقييمه بالإضافة إلى تقييم العاملين، إذ تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية للمؤسسة كما تسعى إلى التنمية والتطوير العمال لأنهم يعد عامل أساسيا في زيادة إنتاجية العمل.

أما بالنسبة إلى المنظمة فإن عملية التقييم تزودها بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة لتحسين في الأداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة ، كما تعتمد كمقياس ومؤشر لمعرفة أداء إنتاجها.

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذه البحث والمتمثلة في الفصل السابق، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على شركة ورشات يوسف محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. تعد الجزائر من الدول النامية التي حاولت إقامة صناعة متطورة كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وانطلاقا من أن التصنيع اعتبر وسيلة الأنجع للتقدم أقيمت عدة مشروعات صناعية هامة شملت عدة مجالات حيوية غير أن العديد من هذه المؤسسات حققت نتائج سلبية تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها الإنتاجي وذلك من حيث تدني معدل الإنتاج وارتفاع تكاليف الإنتاج رداءة المنتوجات وانخفاض معدل استغلال طاقتها الإنتاجية... الخ ولقد برزت هذه النتائج السلبية- في ظل الاقتصاد المخطط.

إن المؤسسات الجزائرية كانت تنشط وسط محيط يتميز بالاحتكار وتدخل الدولة ، لكن هذا المحيط تغير وفق الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية كالأستقلالية والتوجه نحو الاقتصاد السوق حيث أنها حاليا في مرحلة الخصوصية، مما يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق . ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسين أدائها الإنتاجي.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

تعتبر شركة ورشات يوسف - الوادي - من المؤسسات التي لها دورا أساسيا في الحركة التجارية الوطنية، وهي شركة ذات مسؤولية محددة، مختصة في تصنيع الحديد و مشتقاته حيث تقوم بعملية بيع وتسويق المنتجات على عدة مراكز خصصنا هذا المبحث لتعريف بالمؤسسة .

### المطلب الأول: الجانب المنهجي للدراسة

**أولاً: أدوات جمع البيانات:** يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع وميدان الدراسة.

في موضوع بحثنا المتعلق بتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الخاصة، فإننا سوف نستعمل أداتين لجمع البيانات، والتي تتلاءم مع طبيعة موضوعنا حيث اعتمدنا على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بمقابلة مع بعض رؤساء الشركة.

### 1- استمارة الاستبيان:

بهدف الحصول على البيانات على موضوع المراد دراسته تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي بجمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع حيث أنها تضمنت مجموعة أسئلة متضمنة محورين

- المحور الأول: البيانات الشخصية

- المحور الثاني: البيانات العامة

الجدول رقم (02): الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	15	12	1	11
النسبة	100	80	6.67	73.33

المصدر: من إعداد الطالبات

الاستبيانات التي استرجعت 12 استبيان وذلك لعدم تمكن تحصيلها لعدم تحصيلها لأسباب مختلفة ومن 12 استبيان تم رفض استبيان واحد لعدم إجابة على بعض الأسئلة وتم قبول الباقي وتمثلت في 11.

### 2- المقابلة:

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا حيث يذهب الباحث وفقا لهذه الطريقة إلى المستجيب ويحاول أن يحصل منه على المعلومات.

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن المحادثة موجهة لبن الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>1</sup>

ولقد قمنا بمقابلة مسير على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتبلورت الأسئلة حول تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة، ومؤشرات الأداء الإنتاجي ومعايير الأداء.

### ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة و مجالات الدراسة

1-أساليب التحليل المستخدمة: باعتبار إن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

• تبويب البيانات وجدولتها في الجداول بسيطة ومركبة.

• تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة.

ولقد تم تحليل البيانات المستقاة وفق الأسلوب التالي

-الأسلوب الكيفي: يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية و تفسيرها والاعتماد على الجانب النظري .

### 2- مجالات الدراسة :

1.2-المجال المكاني: يتمثل مجال الدراسة في مدينة الوادي، ولقد جاء اختيارنا لشركة ورشات يوسف الوادي.

2.2-المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة للفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة للتأكد أو نفي فرضيات الدراسة. وعموما استغرقت هذه الدراسة أسبوعين.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وأهدافها

#### 1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر شركة ورشات يوسف من أهم الوحدات الإنتاجية بالوادي، حيث تقع في شمال البلاد وبالتحديد في المنطقة الصناعية بالوادي، يحدها شمالا معمل المبيدات ومن الشرق شارع (حظيرة وصل) ومن الغرب شارع ومن جنوب الشركة طريق ( مدخل المنطقة الصناعية) كما تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر ب 4050م<sup>2</sup>، منها 1035م مغطاة مخصصة للإنتاج والأشغال والباقي مخصصة للتخزين (حظيرة ) ، وقد انشأت في سنة 1979.

<sup>1</sup> إبراهيم بخي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والأطروحات)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص9.

## 2- مراكز التوزيع التابعة للمؤسسة: يتم تسويق منتجات الوحدة وكذلك المواد المشتراة عبر مراكز التوزيع

التالية:

تقرت، المغير، بسكرة، تبسه، الوادي كونين، حاسي مسعود، ادرار، عين توتة

المصدر : معلومات مقدمة من طرف محاسب المؤسسة.

### 3-أهداف المؤسسة محل الدراسة: وتتمثل فيما يلي :

-تبسيط طرق تعاملها مع العملاء والموردين وكل من تتعامل معهم.

-السير العقلائي لكل الإمكانيات الموضوعه تحت تصرفها عن طريق التحكم الأمثل في الإنتاج والتكاليف.

-العمل على أداء المهام بما على أحسن وجه وبصورة منتظمة.

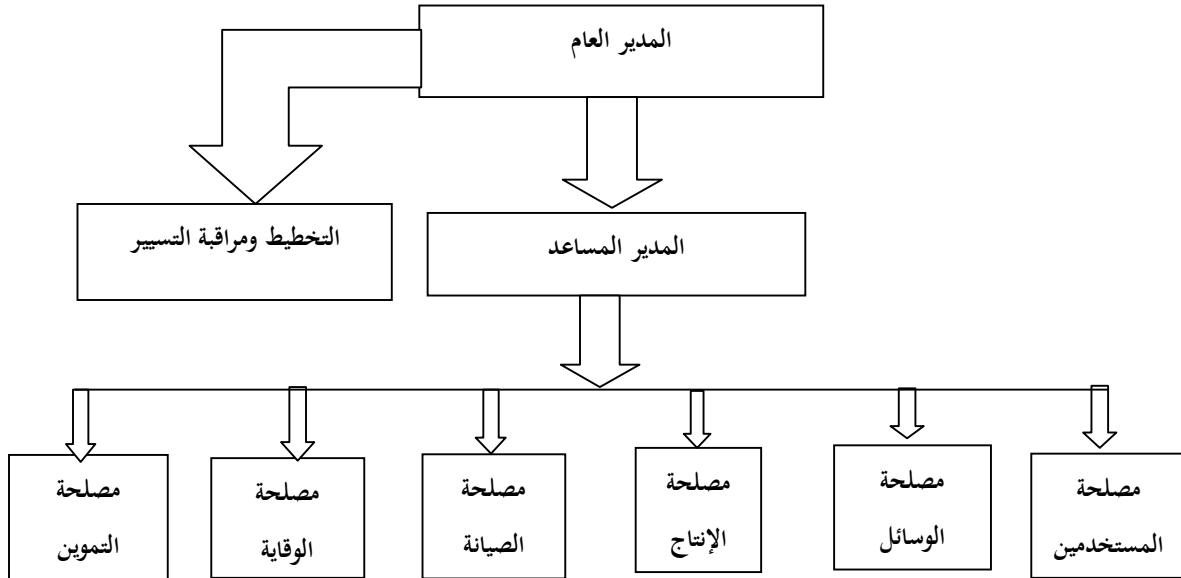
-المحافظة على ممتلكات المؤسسة ووسائلها.

-الحصول على إرباح وتوسيع مراكز التوزيع

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل الوظيفي

المخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ورشات يوسف

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من الوثائق الصادرة عن المؤسسة

## وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- 1-المدير العام : حيث يقوم مدير المؤسسة في إطار الترتيبات المعمول بها في الإدارة بالتصرف في شؤونها، وله الحق في ممارسة السلطة الدائمة على المستخدمين وإعطائهم الأوامر وهو أكثر حرصا على تسيير العمل في ظروف جيدة لتحقيق أكبر إنتاج .
- 2-المدير العام المساعد: مهمته العمل مع رؤساء المصالح مباشرة.
- 3- التخطيط ومراقبة التسيير: بالتخطيط ومراقبة الميزانية ومن مهامه: انجاز جدول يحتوي على كل ما قامت به المؤسسة. انجاز المخطط السنوي للمؤسسة والتخطيط لما سيكون في المستقبل.
- 4-مصلحة المستخدمين: هي مصلحة تسهر على متابعة حركة العمال في الحضور والغياب وبرمجة جدول العطل، وحساب رواتب العمال الشهرية.
- 5- مصلحة الوسائل العامة: تعتبر هذه المصلحة الممون الرئيسي حيث تلبى احتياجات المؤسسة كما تقوم بمراقبة كل ما هو للمؤسسة بصفة عامة، وهذا للقيام بعملية جرد سنوي لكل عتاد المؤسسة، وتتولى تقديم خدمات لجميع المصالح الأخرى.
- 6-مصلحة الإنتاج: السهر على إنتاج مشتقات الحديد( قطع غيار) من خلال متابعة السير الحسن للآلات ومراقبتها للتدخل في الوقت المناسب.
- 7-مصلحة الصيانة : تكمن مسؤوليتها في التدخل عند توقف الآلة لعطب ميكانيكي أو كهربائي وذلك لإصلاحها في الوقت المناسب وهذا بالفضل الميكانيكيين والكهربائيين الذين يعملون ضمن هذه المصلحة.
- 8-مصلحة الوقاية والأمن: السهر على امن المؤسسة والعمل من خلال توفير المطافئ ومتابعة حركة الحرس.
- 9-مصلحة التموين: هي مصلحة مسؤولة على توفير المواد الأولية(حديد خام).

## المبحث الثاني: مصلحة الإنتاج ومؤشرات الأداء الإنتاجي المطبقة فيها

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مصلحة الإنتاج ومؤشرات الأداء الإنتاجي المطبقة في المؤسسة

### المطلب الأول: تعريف مصلحة الإنتاج

**أولاً: تعريف مصلحة الإنتاج:** هي مصلحة تقنية مكلفة بتطبيق برنامج الإنتاج من الحديد (حديد خام وقطع غيار) وفق متطلبات الزبون كما وكيفا، وهي مسؤولة على المواد الأولية، المنتجات النهائية وعلى العتاد والموارد البشرية، عدد العمال فيها 08 عمال، تتكفل هذه المصلحة بتسيير مراحل الإنتاج داخل الوحدة، وكذلك العمال التابعين لها، أنها تحاول دوما إجراء دراسة للطلبات لتحديد كمية المنتج اللازمة حتى تتمكن من تحقيق التوازن .

### ثانياً: مهام المصلحة:

تعمل على متابعة الحديد من مادة أولية وتحويله إلى مادة منتجة، بحيث تقوم مصلحة الإنتاج بإنجاز مااتفق عليه المصلحة التجارية والزبون ومن ثم يتم رصد المنتج على الكيفية المحتواة في مخطط الإنجاز. فمهمة مصلحة الإنتاج دقيقة جدا وتعتمد عليها كل الأرقام الشركة بما ذلك نسبة استخراج المواد المنتجة فكلما كان المنتج ذو نوعية جيدة كلما كانت المبيعات في المستوى وبالتالي تحصل الشركة على رقم مبيعات ويسمح للشركة بالسيرورة في العمل والعمال يتحصلون على أجورهم والحصول على بعض العلاوات . ويمكن إدراج مهام مصلحة الإنتاج في النقاط التالية :

- تقوم بتوجيه العمال.
- الإشراف على العتاد الخاص بالمؤسسة.
- تتولى مسؤولية الإنتاج بنوعيته.

### ثالثاً: علاقة مصلحة الإنتاج بالمصالح الأخرى

نظراً لأهمية الإنتاج في الشركة فلمصلحة الإنتاج علاقة بالمصالح الأخرى وستحدث على مصلحة التموين ومصلحة الصيانة وعلاقتهم بمصلحة الإنتاج.

#### 1- مصلحة التموين : العلاقة تتمثل فيما يلي :

- شراء آلات خاصة .
- شراء المواد الأولية .

2- **مصلحة الصيانة:** بطلب من مصلحة الإنتاج تتدخل مصلحة الصيانة بتصليح أي عطب يكون في الآلات سواء كان ميكانيكيا أو كهربائيا، وفي بعض الأحيان تتدخل بعمل وقائي بتفقد عمل الآلات .

### المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج

أولا : الاستقبال: تستقبل المؤسسة المادة الأولية من حديد بواسطة شاحنات من طرف الممولين لها .

ثانيا : المراقبة:

وهناك نوعين من المراقبة هما:

1- **مراقبة نوعية :** يتم بها مراقبة المادة الأولية (جيد ام رديء).

2- **مراقبة كمية:** يقوم المكلف بوزن المادة الأولية وتسجيل وزنها في سجل خاص ومقارنته بالوثائق الصادرة لمعرفة الفرق كما يقوم كذلك بوزن المادة المنتجة من قطع غيار بمختلف أحجامه وأشكاله .

ثالثا: عملية التصنيع: يتم نقل المادة الأولية إلى مكان التصنيع وتمر على مجموعة من الآلات أبرزها ( آلة حراطة عمودية وأفقية وآلة ثاقبة بنوعيتها عمودية وأفقية وآلة قص .... )

### المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم مؤشرات تقييم الأداء في مؤسسة يوسف حيث قسمنا المؤشرات إلى أربعة عناصر مهمة وهي : المواد الخام، جودة المبيعات، تكاليف الإنتاج والوقت المستغرق للإنتاج، والجدول التالي يوضح بنود تقييم مؤشرات الأداء الإنتاجي .

### جدول رقم (03): مؤشرات الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	نوعية المادة الأولية تتحكم فيها المؤسسة حسب قطعة التي يطلبها الزبون.
جودة المنتجات	نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات: عادة نسبة ضئيلة جدا ويتم الرفض بطريقة الاتفاق وديا.
التكاليف	تقدر تكاليف صيانة الآلات في مصلحة الإنتاج ب240000.00 دج.
الوقت	نسبة الإنتاج الساعي (1920سا في الشهر) نسبة وقت الاستغلال(على حسب الطب ) نسبة الوقت غير المستغل ( هو يومين في الشهر وتكون فيها الصيانة)

المصدر: معلومات مقدمة من طرف محاسب الشركة

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات

## المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم(04): البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	الجنس
%100	11	ذكر
%00	00	أنثى
%100	11	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن كل عمال المؤسسة من جنس الذكور وذلك لما تشير إليه النسبة 100% في حين نجد نسبة الإناث معدومة، لأن طبيعة العمل في المؤسسة تقني فهو يحتاج إلى تجهيزات وآلات ضخمة تتناسب مع طبيعة الرجال وقد حظي أغلبهم بتكوين متخصص على هذه الآلات في معاهد متخصصة.

الجدول رقم(05): عمر العمال

النسبة	التكرار	العمر
%18.2	02	15-30 سنة
%72.7	08	30-45 سنة
%9.1	01	45-60 سنة
%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلب الفئات العمرية من 30-45 سنة بنسبة 72.7% لأن هذه الفئة ذات كفاءة وخبرة عالية في المجال، تليها فئة 15-30 سنة بنسبة 18.2%، ثم فئة 45-60 سنة بنسبة 9.1%

الجدول رقم(06): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
%27.3	03	دون المتوسط
%72.7	08	ثانوي
%00	00	جامعي
%100	11	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن اغلب عمال المؤسسة في المستوى الثانوي وذلك بنسبة 72.7% وهذا لأنهم معظمهم درس تكوين حول المفاهيم العامة للإنتاج وهم الأكثر على التعامل معها، تليها العمال من المستوى دون المتوسط بنسبة 27.3%، أما المستوى الجامعي معدوم

الجدول رقم(07): الوظيفة التي يشغلها العامل

الوظيفة	التكرار	النسبة
مسير	01	9.1%
مشرف	01	9.1%
تلحيم	01	9.1%
فريزوز	02	18.2%
كلتنور	06	54.5%
المجموع	11	100%

يتضح لنا أن أغلبية عمال هم كلتنور حيث نسبتهم هي 54.54% يليها فريزوز بنسبة 18.18%، وأخيرا الوظائف الباقية بنسبة 9.1% .

الجدول رقم(08): مجالات الاقدمية في المؤسسة

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 2 سنة	02	18.2%
2-7 سنة	07	63.6%
7-16 سنة	02	18.2%
المجموع	11	100%

يتضح لنا أن اغلب عمال المؤسسة ذات الاقدمية تتراوح بين 2-7 سنة وذلك بنسبة 63.6% الذين لديهم وفاء المؤسسة ويرغبون في تقديم الأكثر وتعليم المبتدئين على سير أنظمة العمل، وتليها فئة ذات الاقدمية اقل من 2 سنة وفئة تتراوح بين 7-16 سنة وذلك بنسبة 18.2%.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان

السؤال الأول: هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية؟

الجدول رقم(09): إجابة العينة حول قيام المؤسسة بتقييم الأداء بصفة دورية

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

نلاحظ أن نسبة 100% ترى أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم بصفة دورية قصد الوقوف على بعض النقائص وتصحيحها.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين مستوى أداء العامل؟

الجدول رقم(10): إجابة العينة على وجود علاقة بين تقييم الأداء وتحسين مستوى أداء العامل

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

ترى نسبة 100% من عمال المؤسسة أن تقييم الأداء يحسن من مستوى أدائهم لان نتائج التقييم تكون حافز ودافع لتحسين للمرة القادمة وبدل جهود أكبر وخاصة أن تقييم يخلق جو المنافسة بين العمال والذي يعود بالإيجاب على المؤسسة.

السؤال الثالث هل هناك نظام تقييم معين تعتمد المؤسسة ؟

الجدول رقم (11): إجابة العينة حول نظام التقييم المعتمد في المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
0%	0	لا
100%	11	المجموع

إجابة نسبة 100% من العمال أن هناك نظام معين تعتمد المؤسسة يتفق عليه الجميع فيما بينهم لان على المؤسسة أن تضع نظام يكون ملائم وواضح للعمال لكي تستطيع تقييم أدائهم .

## السؤال الرابع: هل تقوم بإشراك العاملين في حال بعض المشاكل التسييرية ؟

الجدول رقم(12):إجابة العينة حول اشترك العاملين في بعض المشاكل التسييرية

النسبة	التكرار	الجواب
%100	11	نعم
%00	00	لا
%100	11	المجموع

ترى نسبة 100% بأنه يتم القيام بإشراك العاملين في المشاكل التسييرية بغرض التوصل إلى الحلول المناسبة وذلك عن طريق اجتماع رؤساء المصالح وطرح أفكارهم والخروج بحل يرضى جميع الأطراف.

## السؤال الخامس: هل توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء ؟

الجدول رقم(13): إجابة العينة حول وجود مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء

النسبة	التكرار	الجواب
%27.27	03	نعم
%72.73	08	لا
%100	11	المجموع

لا توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء في المؤسسة حيث تشير نسبة 72.73% وهذا لا يتوافق مع واقع المؤسسة حيث أن المؤسسة تضع معايير للأداء لكن اغلب العمال يجهلون ذلك في حين ترى نسبة 27.27% عكس ذلك أي أن نشاطهم مقيم وتتم من خلال التقييم عدة إجراءات وقد تكون الترقية مثلا .

## السؤال السادس : هل هناك تقييم خارجي من طرف شركة أو مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة لديكم؟

الجدول رقم(14):إجابة العينة حول وجود تقييم خارجي من طرف مؤسسة عالمية

النسبة	التكرار	الجواب
%45.5	05	نعم
%54.5	06	لا
%100	11	المجموع

أشارت نسبة 54.5% أن ليس هناك تقييم خارجي للشركة من قبل مؤسسة عالمية للجودة حيث أنهم يقتصرون على التقييم الداخلي للجودة والمعتمد علي جودة المنتج فقط بينما نسبة 45.5% ترى أن هناك تقييم خارجي والمتمثل في رقابة الدولة.

**السؤال السابع:** تقييم الأداء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الجدول رقم (15): إجابة العينة حول تقييم الأداء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة في تطبيق الجودة

النسبة	التكرار	الجواب
%100	11	نعم
%00	00	لا
%100	11	المجموع

100 % كنسبة تشير إلى أن تقييم الأداء على المعايير المعتمدة على الكفاءة له دور في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة حيث أن كفاءة عمالها تنعكس على جودة المنتج والخدمات مما يسمح برضي العميل.

**السؤال الثامن:** تتصف معايير الأداء في المنظمة بأنها مرنة؟

الجدول رقم(16):إجابة العينة حول معايير الأداء في المنظمة تتصف بالمرونة

النسبة	التكرار	الجواب
%100	11	نعم
%00	00	لا
%100	11	المجموع

تتصف معايير الأداء في هذه المنظمة أنها مرنة حيث أشارت نسبة 100% إلى ذلك بسبب جهد كل

عامل وطاقاته التي تختلف من عامل إلى آخر حيث يوجد عمال لديهم قدرات عالية في العمل بينما هناك عمال

ذوي قدرات ضعيفة لذا على المؤسسة أن تضع معايير تتلاءم مع قدرات العمال.

**السؤال التاسع:** أن نظام التقييم الحالي في منطمتكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي؟

الجدول رقم (17):إجابة العينة حول إذا كان نظام التقييم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي

النسبة	التكرار	الجواب
%100	11	نعم
%00	00	لا
%100	11	المجموع

يتفق بنسبة 100% أن نظام التقييم الحالي يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي والذي ينعكس على جودة

منتجتهم من جهة وينعكس على المؤسسة من جهة أخرى لان النظام التقييم الحالي الذي تعتمده المؤسسة يولد

حافز قوي لدي العمال يمكنهم من بذل جهد أكبر مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجي .

## السؤال العاشر: هل الوضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي؟

الجدول رقم (18): إجابة العينة حول إذا كانت وضوح المعايير تساهم في رفع الأداء الإنتاجي

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

يتفق بنسبة 100% أن وضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي حيث وضوح هذه المعايير يكون عامل يسهل من عملية وبالتالي وسوف يتحسن أدائها وبالتالي الرفع من الأداء الإنتاجي .

## السؤال الحادي عشر: هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء

الجدول رقم (19): إجابة العينة حول المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء

النسبة	التكرار	الجواب
27.27%	03	نعم
72.73%	08	لا
100%	11	المجموع

أغلبية العمال ترى أن المعايير تفرض عليهم وليس لهم مشاركة في وضعها نظرا أن المعايير في نظرهم شيء وجدت لتطبيق فقط حيث كانت نسبتهم 72.73% في حين أن نسبة 27.27% ترى أن مشاركتهم تكون طفيفة ومعينة.

## السؤال الثاني عشر: هل نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء؟

الجدول رقم (20): إجابة العينة حول إذا كان نظام التقييم وسيلة لتحسين الأداء

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

تشير نسبة 100% إلى أن النظام التقييم وسيلة لتحسين الأداء .

## السؤال الثالث عشر: هل أن تقييم الأداء مجرد إجراء إداري؟

الجدول رقم (21): إجابة العينة حول إذا كان تقييم الأداء مجرد إجراء إداري

النسبة	التكرار	الجواب
90.9%	10	نعم
9.1%	1	لا
100%	11	المجموع

ترى أغلبية بنسبة 90.9% أن عملية التقييم مجرد إجراء إداري لا بد منه في حين يرى نسبة 9.1% أن التقييم لا بد منه لموصلة التحسين والتطوير في جميع العمليات.

## السؤال الرابع عشر: هل ترى أن العمال على دراية واهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

الجدول رقم (22): إجابة العينة حول إذا كان للعمال دراية بتطبيق الجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
63.6%	07	نعم
36.4%	04	لا
100%	11	المجموع

معظم العمال يرى انه لا بد من الاهتمام بتطبيق الجودة في جميع العمليات حيث كانت نسبتهم هي 63.6% إذ أن المؤسسة تهتم أكثر بجودة المنتج وعمالها على دراية بمعاييره وكيفية تطبيقها، أما نسبة 36.4% ليست على دراية وعلى اهتمام بالجودة ولا تطبيقها.

## السؤال الخامس عشر: هل تعتقد أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب؟

الجدول رقم (23): إجابة العينة حول إذا كانت المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

ترى نسبة 100% أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب للعملية الإنتاجية وغيرها ومما يساعد في خلق صورة جيدة عند زبائننا .

**السؤال السادس عشر:** هل تعتقد أن العمل الجماعي هو داعم لادارة الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم(24): إجابة العينة حول إذا كان العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة

النسبة	التكرار	الجواب
90.9%	10	نعم
9.1%	01	لا
100%	11	المجموع

تعتقد الأغلبية بنسبة 90.9% بان العمل الجماعي داعم لإدارة الجودة الشاملة حيث مشاركة وتماسك الجميع يساعد على رفع الروح المعنوية وتحفيزهم داخل روح الفريق والذي هو جزء من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومما يساعد على تحقيق الأهداف ويرفع الإنتاجية وفي حين تعتقد نسبة 9.1% أن لا علاقة للعمل الجماعي في تدعيم الجودة الشاملة.

**السؤال السابع عشر:** هل تؤيد بان عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة

الجودة الشاملة

الجدول رقم(25): إجابة العينة حول إذا كان عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة

النسبة	التكرار	الجواب
90.9%	10	نعم
9.1%	01	لا
100%	11	المجموع

أغلبية العمال تؤيد عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة حيث كان ذلك بنسبة 90.9% وذلك باكتساب ثقافة العمل الصحيح ويساعد ذلك على تقليل الأخطاء وكذا تقليل تكاليف الفحص والوقت في حين ترى نسبة 9.1% أنه ليس من الضروري ذلك.

**السؤال الثامن عشر:** تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل؟

الجدول رقم (26): إجابة العينة حول إذا كانت الإدارة العليا تتشاور مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح للمهام

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

هناك تشاور بين الإدارة العليا والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح للمهام مما يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد ورضاهم عن العمل مما ينعكس على زيادة أدائهم حيث أشارت لذلك نسبة 100%.

**السؤال التاسع عشر:** هل تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار؟

الجدول رقم(27): إجابة العينة على اهتمام الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار

النسبة	التكرار	الجواب
63.6%	07	نعم
36.4%	04	لا
100%	11	المجموع

ترى نسبة 63.6% أن هناك تحديث لأساليب العمل لكسر طابع الروتينية في العمل في حين ترى نسبة 36.4% أن ليس هناك تحديث بل هناك أساليب يجب إتباعها لأنها تتصف بطابع تقني قديم، وهذا هو واقع المؤسسة.

**السؤال العشرين:** هل توافق على وجود إدارة تهتم برضي الزبون؟

الجدول رقم(28): إجابة العينة إذا كانت توافق على وجود إدارة تهتم برضي الزبون

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

توافق نسبة 100% على أن الإدارة تهتم برضي الزبون لأنه مستقبل المنتج ويتم الإنتاج حسب رغباته ومتطلباته وبقاء المؤسسة مرتبط بالزبون حيث أن المؤسسة تسعى لتقديم الحديد الخام بنوعيات جديدة ترضي الجميع.

**السؤال الحادي والعشرين:** هل من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة

مثل (ISO)؟

الجدول رقم (29): إجابة العينة إذا كان للمؤسسة أهداف للحصول على شهادة الايزو

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

أشارت نسبة 100% إلى أن مؤسستهم تهدف إلى الحصول شهادة الايزو لان في متيقنين بان منتجهم سيسوق بالحصول على مثل هذه الشهادات .

### السؤال الثاني والعشرين: هل تراقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار؟

الجدول رقم(30): إجابة العينة حول إذا كانت المؤسسة تراقب شكاوي الزبائن باستمرار

النسبة	التكرار	الجواب
81.8%	09	نعم
18.2%	02	لا
100%	11	المجموع

نسبة 81.8% ترى أن المؤسسة تراقب شكاوي الزبائن باستمرار وهذا من خلال تطبيقها لصندوق الاقتراحات لغرض معرفة شكاويهم وكذا اقتراحاتهم للقيام بالتعديل في حالة وجود عيوب في المنتج في حين ترى نسبة 18.2% بأنها لا تراقب شكاوي الزبون.

### السؤال الثالث والعشرين: هل يتم تشجيع العمل كفريق في المنظمة؟

الجدول رقم(31): إجابة العينة حول إذا كانت تشجع العمل كفريق

النسبة	التكرار	الجواب
100%	11	نعم
00%	00	لا
100%	11	المجموع

يتم تشجيع العمل كفريق في المؤسسة حيث كانت نسبة الموافقة ب 100% وذلك من خلال توافق العمال ومساعدتهم لبعضهم والتعاون على بعض المهام وفي كل الظروف وذلك لكسر الروتين وخلق مناخ جيد للعمل تسود فيه روح الفريق.

## المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة

تمت المقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج وكانت النتائج المطلع عليها كما يلي:

كانت إجابة السؤال الأول كالتالي: المعايير المعتمدة في قسم الإنتاج هي معايير مختلطة أي انها معايير كمية ونوعية معا .

كانت إجابة السؤال الثاني كالتالي: يوجد نظام للتقييم.

يوجد نظام تقييم في قسم الإنتاج لان المادة الأولية المؤسسة تتحكم فيها ويعني ذلك أن المادة الأولية تأتي بالمواصفات التي تطلبها المؤسسة ويتم إنتاجها حسب طلب الزبون، ويوجد أيضا من يقوم بالتقييم داخل المؤسسة.

كانت إجابة السؤال الثالث كالتالي: تسعى المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع الجوانب

لان التحسين يعد شيء لا بد منه أي عند اكتشاف خطأ في المنتج النهائي فتبحث المؤسسة عن أسبابه وتقوم بتصحيح الخطأ والتحسين من المنتج.

كانت إجابة السؤال الرابع كالتالي: نوعا ما

لان هناك مشاركة للعمال خاصة في معرفة المشاكل الخاصة بالآلات أو ماشابه ذلك والأخذ بآراء عمال الصيانة.

كانت إجابة السؤال الخامس كالتالي: نعم تأخذ المؤسسة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار

لان المؤسسة دائمة التحسين لكسب رضي زبائنها وولائهم.

كانت إجابة السؤال السادس كالتالي: نعم

تسعى المؤسسة جاهدة للحصول على شهادة الايزو (ISO) .

### خلاصة الفصل:

بعد دراستنا التطبيقية التي قمنا بها في ورشات يوسف - الوادي - لصناعة الحديد حيث قمنا بالعمل الميداني بالاطلاع على ورشات العمل والاتصال المباشر بالمسؤول وعدد من العمال حول كيفية العمل في الورشات وأخذنا صورة واضحة على العملية الإنتاجية في المؤسسة. وبعد إعداد العديد من المقابلات وضعنا مجموعة أسئلة على شكل استبيان لمعرفة بنود تقييم العملية الإنتاجية في المؤسسة فوضعنا 23 سؤالاً حول طرق تقييم العملية الإنتاجية، وتوصلنا في الأخير إلى إجابات حول العملية التقييمية والتي سوف نتطرق لها في أهم نتائج الدراسة.

أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لان الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثير عام هو سائد الآن ،فاهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي الكلي المرتفع ، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير واشتد التنافس بينهم ، لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء ،ولأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على تقييم منتجاتها وذلك بوضع مؤشرات ومعايير لقياس الأداء الإنتاجي الخاص بها.

بالنسبة إلى الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا تقييم الأداء الإنتاجي ، سيتم التطرق إلى نتائجها كالتالي:

**كانت الفرضية الأولى :** تطور مؤشرات تقييم الاء الإنتاجي يؤثر على الأداء العام للمؤسسة

- تم استنتاج أن وضوح معايير تقييم الأداء تسهل من تطبيق الأعمال بكل موضوعية.
- ضرورة اعتماد مؤشرات ومعايير لتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة .
- الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المؤسسة ككل للقيام بتصحيحها .

أما عن الفرضية فقد أثبتت صحتها ففي مؤسسة محل الدراسة يوجد تطور لمؤشرات الأداء الإنتاجي.

**أما بالنسبة للفرضية الثانية :** إتقان الأداء هو مسؤولية الجميع في المؤسسة .

- تم استنتاج أن إتقان الأداء في المؤسسة هو مسؤولية الجميع.
- الهدف من إتقان الأداء هو كسب رضي الزبون .

نتائج الدراسة : لقد تم التوصل إلى أهم النتائج كما يلي :

- تقوم المؤسسة يوسفى بعملية تقييم الأداء بصفة دورية حيث أن نسبة 100% من العمال اكدو ذلك.
- تقوم مؤسسة يوسفى بوضع نظام تقييم معتمد تقوم على أساسه تقييم أداء الإنتاج في المؤسسة.
- لا توجد مقاييس واضحة ودقيقة في المؤسسة يوسفى حيث أكد 72.3% من العمال على ذلك بينما 27.27% قال وان هناك مقاييس واضحة ودقيقة .
- لا يوجد تقييم خارجي للشركة من قبل مؤسسة علمية للجودة وتعتمد فقط على التقييم الداخلي.
- لا يشارك عمال شركة يوسفى في وضع معايير تقييم الأداء حيث أن 72% قالوا أنهم لا يشاركون بوضع معايير التقييم.

- 36% من عمال الشركة يوسفى ليسوا على دراية بتطبيق الجودة فى المؤسسة.

### التوصيات:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية فى عملية تقييم الأداء .
- أن يكون هناك إستراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة.
- أن تعتمد المؤسسة خطة فعالة، تبدأ بنوعية الخدمات المقدمة حتى ترقى لتطلعات الزبون وتحقيق ولاءه ، باعتبار أن الزبون هو محور حقيقي لنشاط المؤسسة.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية للوقوف على الأخطاء والنقائص.
- فتح باب إبداء الآراء والمقترحات داخل المؤسسة وإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة فى اتخاذ القرار.
- تعزيز مكانتها السوقية من خلال رفع مستوى إنتاجها وبالتالى رقم أعمالها وعدد زبائنها.

## قائمة المراجع:

أولاً : الكتب:

1. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى 2017، الطبعة الرابعة 2011، عمان.
2. محمد السعيد أنور السلطان ،"السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003.
3. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر 1999.

ثانياً : المذكرات:

1. بومدين يوسف ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006.
2. جباس خالد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود)، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، 2013-2014.
3. عمار بن عشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، 2005-2006.
4. علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 1999.
5. قديده فوزية ، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر ، 2005-2006.
6. نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلية المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة- الجزائر)، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
7. نوار هاني إسماعيل ، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004.
8. الهلة سناء ، بريقش عائشة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة الغازات الصناعية -وحدة ورقلة) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، 2009-2010.

ثالثاً : الملتقيات:

1. فتوح محمد عبد العال ، مؤشرات قياس الأداء مدير البحوث والتطوير بشركة لينك مصر .

## أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ماهي المعايير المعتمدة في قسم الإنتاج لديكم معايير كمية او معايير نوعية او معايير مختلطة؟

السؤال الثاني: هل يوجد نظام التقييم في قسم الإنتاج؟

السؤال الثالث: بالنسبة لمبدأ التحسين المستمر: هل تسعى المؤسسة إلى التحسين في كل قسم أولاً؟

السؤال الرابع: بالنسبة لمبدأ التركيز على مشاركة العاملين: هل هناك صدى لآراء العامل؟

السؤال الخامس: هل تأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة من الزبون؟

السؤال السادس: هل قدمت المؤسسة خطوة للحصول على شهادة الايزو؟

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

الأستاذ المشرف:

من إعداد:

ضو نصر

تومي غزلان

مختاري جهينة

عروك نبيلة

الاستبيان

بصدد دراستنا الميدانية هذه والتي تتعلق بموضوع تقييم الأداء الإنتاجي نرجو من سيادتكم إفادتنا بالمعلومات التالية والتي تساعدنا إلى الوصول إلى بعض الإحصائيات التي نتوقف عليها خلاصة بحثنا هذا علما إن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة، لذلك نطلب الإجابة بكل صراحة وموضوعية على الأسئلة الواردة في كل الاستبيان للاستفادة منها في الجانب التطبيقي.

السنة الجامعية: 2017-2018

بيانات شخصية: ضع العلامة ( ) في المكان المناسب:

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  15-30 سنة  30-45 سنة  45-60 سنة

المستوى التعليمي:  دون المتوسط  ثانوي  جامعي

الوظيفة التي يشغلها العامل:  مسير  مشرف  تلحيم  كتنور  فريزوز

مجالات الاقدمية في المؤسسة:  اقل من 2 سنة  2-7 سنة  7-16 سنة

بيانات عامة:

لا	نعم	الأسئلة
		هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية؟
		هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين مستوى أداء العامل؟
		هل هناك نظام تقييم معين تعتمد عليه المؤسسة؟
		هل تقوم بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية؟
		هل توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء؟
		هل هناك تقييم خارجي من طرف شركة أو مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة لديكم؟
		تقييم الأداء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة له في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
		تتصف معايير الأداء في المنظمة بأنها مرنة؟
		إن نظام التقييم الحالي في منطمتكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي؟
		هل الوضوح معايير التقييم تساهم في رفع الأداء الإنتاجي؟
		هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء؟
		هل نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء؟
		هل إن تقييم الأداء مجرد إجراء إداري؟
		هل ترى إن العمال على دارية واهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

		هل تعتقد إن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في كل الجوانب؟
		هل تعتقد إن العمل الجماعي هو داعم لإدارة الجودة الشاملة؟
		هل تؤيد بان عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة؟
		تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل؟
		هل تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار؟
		هل توافق علي وجود ادارة تهتم برضي الزبون؟
		هل من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادة ISO عالمية لتطبيق الجودة؟
		هل تراقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار؟
		هل يتم تشجيع العمل كفريق في المنظمة؟

المقدمة

الخاتمة

# الفهارس

## قائمة المراجع

الملاحق

## الفصل الأول:

مفاهيم حول الأداء والأداء الإنتاجي

## الفصل الثاني :

دراسة تطبيقية (ورشات يوسفى - الوادى -)

ملحق رقم 01 :

نموذج المقابلة

ملحق رقم 02 :

الاستبيان

ملحق رقم 03 :

وثائق المؤسسة