الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../2022

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دور رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "إدارة مالية"

إعـداد الطالبتين:

- كبابي منيرة
- خلاف إيمان

إشراف الأستاذ(ة):

مزهود هشام

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
لطيف وليد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
مزهود هشام	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
لخميسي الواعر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

﴿رب اشرح لي صدري[25] ويسر لي أمري[26] واحلل

عقدةً من لساني[27] يفقهوا قولي[28]﴾

﴿سورة طه﴾

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه ... الحمد لله نحمده ونشكره ونثني عليه

... كما ينبغي لجلال وجهه العظيم ... على إعانتنا وتوفيقنا لانجاز هذا

العمل المتواضع...

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل

"مـزهـــود هـشـــــام"

الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وجوده علينا بالتوجيهات

القيمة وأرائه السديدة...

والشكر موجه إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة...

شكرا وجزاكم الله عنا خير الجزاء

إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى: من قال في شأنهما عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه بالوالدين إحسانا"

بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وتفوقي إلى من علمتني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح "أمي الغالية" حفظها الله ورعاها

إلى من شجعني بكل عزم وفخر، إلى من منحني الثقة وأهداني يد العون طوال مشواري الدراسي وكان له الفضل فيما أنا عليه، إليك أنت "أبي العزيز" حفظك الله ورعاك

إلى روح جدتي الغالية رحمها الله

إلى من تعلمت معهم كيف أعيش وتقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إخوتي الأعزاء

"عماد - عمار- ملاك"

إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا

إلى الزملاء والأصدقاء

إلى زميلتي ورفيقتي التي شاركتني هذا العمل "إيمان"

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل من نساه قلمي وهو موجود في قلبي

منيرة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وصبري إلى من أسمائهم منقوشة في قلبي

إلى ملكة حياتي منبع الحب والحنان،

ورمز التضحية أمي الغالية "ابتسام" أدامك الله وأطال في عمرك

إلى عيوني وتاج راسي إلى من ناضل وكافح من اجل تربيتي وتعليمي

إلى الغالي والعزيز على قلبي أبي "بوجمعة" حفظك الله ورعاك وأطال في عمرك

الى من شاركوني حلو الحياة ومرها إخواني وأخواتي

"علاء الدين – فؤاد – فدوة – نهاد – وبرعم العائلة معتز"

إلى جدي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه "الطيب" إلى جدتاي الغاليتين "علجية - علجية"

أطال الله في عمرهم

إلى أعمامي وزوجاتهم وأولادهم، إلى عماتي وأزواجهن وأولادهن
إلى أخوالي وزوجاتهم وأولادهم، إلى خالاتي وأزواجهن وأولادهن
وإلى "الكتكوت يوسف"

إلى رفيقة دربي "منيرة".... إلى من أشرفت على كتابة مذكرتي "شهيناز"

إلى كل الجيران والأقارب من كبيرهم إلى صغيرهم

إلى صديقاتي اللواتي تقاسمت معهن مر الحياة وحلوتها "منيرة- مروة- الخامسة- رشا- ريمة - ميساء"

إلى أصدقائي وأخواني "أكرم ويعقوب"

إلى كل من أرشدنا في مؤسسة سوناريك فرجيوة وخاصة قسم الموارد البشرية "يوسف"

إلى قسم علوم التسيير تخصص إدارة مالية الفوج 4 دفعة 2022

إلى كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى مرحلة ما بعد التخرج في الجامعة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتهم ولم تسعهم مذكرتي .... إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة هذا الجهد

إيمان

الملخص

ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك بالتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الهيكلي وإبعاده المتمثلة في (نظم المعلومات، براءات الاختراع، العلامة التجارية، أنشطة البحث والتطوير ثقافة المنظمة) والإنتاجية بأبعادها المتمثلة في (القوى العاملة، المواد الأولية، التجهيزات الرأسمالية).

ولتدعيم هذه الدراسة قمنا بإجراء تربص ميداني في مؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة– بالاعتماد على المقابلة لإثبات صحة ما تم إدراجه في بحثنا هذا، وتم التوصل إلى وجود اثر معنوي لرأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الهيكلي، الإنتاجية، الإنتاج، مؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–

Summary :

This study aims to shed light on the role of structural capital in improving the productivity of the organization, by addressing the various concepts related to structural capital and its dimensions represented in: information systems, patents, trademarks, research and development activities and organizational culture.In addition to productivity with its scopes including:manpower, raw materials and capital equipment.

To support this study, we conducted a training at the Sonarik Institution, at the unit of Ferjiwa. We adopted an interview as a tool of research in order to prove the validity of what was included in our research. It was found that there is a significant effect of structural capital in improving the productivity of the institution under study.

Keywords: Structural capital, productivity, production, Sonarik Institution, the unit of Ferdjioua.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
البسملة	
دعاء	
شكر وعرفان	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار العام للإنتاج والإنتاجية	
تمهيد	2
المبحث الأول: عموميات حول الإنتاج	3
المطلب الأول: مفهوم الإنتاج وخصائصه	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإنتاج	4
المطلب الثالث: عوامل وأساليب الإنتاج	8
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للإنتاج ووظائفه	12
المبحث الثاني: أساليب ومداخيل تحسين الإنتاجية	15

فهرس المحتويات

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الإنتاجية	15
المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية وأهميتها	16
المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها	19
المطلب الرابع: طرق قياس الإنتاجية والأساليب المتبعة في تحسينها	24
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: أساسيات حول رأس المال الهيكلي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة	
تمهيد	32
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الهيكلي	33
المطلب الأول: ماهية رأس المال الهيكلي	33
المطب الثاني: أنواع ومكونات رأس المال الهيكلي	36
المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال الهيكلي	40
المطلب الرابع: قياس وتكوين رأس المال الهيكلي	42
المبحث الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بالإنتاجية داخل المؤسسة	45
المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال الهيكلي وتحسين الإنتاجية	45
المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في خلق قيمة المؤسسة	50
المطلب الثالث: دور رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة	53
خلاصة الفصل	54
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة	
تمهيد	56

فهرس المحتويات

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك	57
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سوناريك	57
المطلب الثاني: نشأة مؤسسة سوناريك وموقعها الجغرافي	58
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك	59
المطلب الرابع: المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة	67
المبحث الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بتحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك – وحدة فرجيوة–	71
المطلب الأول: عرض وتحديد الإطار العام لدراسة الحالة	71
المطلب الثاني: تحليل متغيرات دراسة الحالة	72
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة	78
خلاصة الفصل	82
خاتمة	84
قائمة المراجع	87

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النظام الإنتاجي	9
02	الهيكل التنظيمي للإنتاج	12
03	عوامل زيادة الإنتاجية	17
04	مخطط إستراتيجية تحسين إنتاجية المؤسسة	28
05	رأس المال الهيكلي	39
06	مكونات الثقافة التنظيمية	40
07	مؤشرات رأس المال الهيكلي	41
08	تأثير مكونات رأس المال الهيكلي بالإنتاجية	46
09	مصادر خلق القيمة المضافة في المؤسسة	51
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم	60
11	الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة	62

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع	11

مقدمة

يتسم الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة بتغيرات وتحولات سريعة في ظل بيئة تنافسية شديدة، ما أجبر المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاطها وديناميكيتها إلى السعي نحو اكتساب مكانة في السوق والحفاظ عليها، وذلك من خلال تحسين إنتاجيتها والرفع من مستوى كفاءتها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن وسائل وطرق وتقنيات حديثة توصلها إلى أهدافها.

وفي ظل هذه البيئة غير المستقرة تعمل المؤسسات على تحسين إنتاجيتها من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية ورفع درجة جودتها من خلال برامج التدريب والتعليم، بالإضافة إلى خلق قيمة جديدة لدى العملاء، ويتم هذا عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للأفراد بتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية وتطويرها وتنميتها، وذلك باعتبار أن المورد البشري هو أصل المعرفة وأساسها، ما أدى بالمؤسسة إلى الانتقال من اقتصاديات الحجم المرتكزة على الجانب المادي إلى اقتصاديات المعرفة التي تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية والمستجدات التكنولوجية، فمن تسيير الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وصولا إلى إدارة رأس المال الفكري الذي ينقسم بدوره إلى رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، فمن الضروري على المؤسسة أن تحدد رأس مالها، والبحث عن طريقة المثلى لتحويله إلى أرباح.

ونظرا لأهمية رأس المال الهيكلي ودوره في تدعيم إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها، حظي هذا الأخير بالاهتمام المتزايد من طرف العديد من الباحثين الاقتصاديين، ما ألزم المؤسسة تبني هذا المفهوم والعمل على تطويره من أجل البقاء في دائرة المنافسة وتحسين إنتاجها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ومن خلال هذا الاهتمام المتزايد والتوجه الجديد للمؤسسات تبرز لنا معالم الإشكالية التي تعمل على الإجابة عليها من خلال دراستنا هذه:

<u>إشكالية الدراسة</u>: بناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة؟

حيث تتفرع هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية متمثلة في:

- ما هو واقع رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل لرأس المال الهيكلي دور في تحسين إنتاجية المؤسسة محل الدراسة؟
- ما العلاقة ما بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية اليد العاملة بمؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–؟
- ما العلاقة ما بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية وسائل الإنتاج بمؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–؟

- ما العلاقة ما بين رأس المال الهيكلي والأداء التنظيمي بمؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–؟

فرضيات الدراسة:

سيتم من خلال هذه الدراسة التعرف على دور رأس المال الهيكلي لإنتاجية المؤسسة الاقتصادية من خلال افتراض أن رأس المال الهيكلي بكل مكوناته له دور في تحسين الإنتاجية، سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

***علاقة ارتباط رأس المال الهيكلي بإنتاجية المؤسسة.**

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- اهتمام مؤسسة سوناريك برأس المال الهيكلي متوسط.
- مستوى الإنتاجية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة متوسط مقارنة بالسنوات السابقة.
- لرأس المال الهيكلي دور في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية اليد العاملة بمؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية وسائل الإنتاج بمؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الهيكلي والأداء التنظيمي بمؤسسة سوناريك–وحدة فرجيوة–.

أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في:

- رفع الغموض عن مفهوم رأس المال الهيكلي، وذلك من خلال تقديم إطار نظري عنه.
- التعرف على واقع ومدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية برأس المال الهيكلي ومختلف مكوناته، وبالإضافة إلى معرفة مستوى الإنتاجية في هذه المؤسسة.
- إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المؤسسة في تحسين إنتاجيتها من خلال الاهتمام المتزايد برأس مالها الهيكلي.

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا البحث أهمية خاصة، وهذا الظهور مفاهيم جديدة تعتمد على القدرات الفكرية للمورد البشري، تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين إنتاجيتها واستمرارية نشاطها في السوق: وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

- العمل على تبسيط مفهوم رأس المال الهيكلي وإخضاعه للدراسة.
- الاهتمام المتزايد للمؤسسات بالموجودات الهيكلية لتحقيق إنتاجية عالية.
- التطرق إلى المكونات الأساسية لرأس المال الهيكلي.
- دراسة العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإنتاجية.

الدراسات السابقة:

لقد استرشدنا في بحثنا هنا بمجموعة من الدراسات منها:

* حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

* بكاري سعد الله، دور رأس المال الفكري في تنمية المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال Saidal، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022.

* زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة، دراسة حالة لبعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE, CMA، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، 2016-2017.

* رزقي محمد، أثر رأس المال الهيكلي على إنتاجية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية برج بوعريريج خلال الفترة 2010-2015، جامعة برج بوعريريج الجزائر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، مجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.

* الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيصار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 15، العدد 02، جوان 2018.

منهج الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وبغية الوقوف على إثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والذي تم في مؤسسة سوناريك بالاعتماد على المقابلة مع رؤساء مصالح المؤسسة من اجل السعي للوصول إلى مختلف المعلومات اللازمة لدراسة العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإنتاجية.

صعوبات الدراسة:

- ✓ أهم الصعوبات التي واجهت هذا البحث قلة المراجع خاصة في مكتبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–، وصعوبة الحصول عليها من باقي الجامعات.
- ✓ صعوبة التنقل إلى مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يعتبر موضوع رأس المال الهيكلي موضوع جديد وحديث في كل الجامعات الجزائرية وبسبب هذا واجهتنا صعوبات في توفير المعلومات اللازمة.

متغيرات الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة دراسة تحليلية للعلاقة بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية المؤسسة، حيث ركزنا على متغيرين أساسيين هما:

- **المتغير المستقل:** يعتبر رأس المال الهيكلي هو المتغير المستقل الذي يشمل على المكونات التالية: أنظمة البحث والتطوير، براءات الاختراع، العلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات...الخ
- **المتغير التابع:** يتمثل في إنتاجية المؤسسة التي تشمل على العناصر التالية: القوى العاملة، المواد الأولية، التجهيزات الرأسمالية.

هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية واثبات صحة الفرضية من عدمها، قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة نبرز فيها الإشكالية والفرضيات، المنهج المتبع في الدراسة ثم ثلاث فصول أساسية تتمثل في:

- ❖ **الفصل الأول:** سنتناول من خلاله الإطار العام للإنتاج والإنتاجية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، سندرس في المبحث الأول عموميات حول الإنتاج، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أساليب ومداخيل تحسين الإنتاجية.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا إلى أساسيات حول رأس المال الهيكلي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة، حيث درسنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لرأس المال الهيكلي، أما المبحث الثاني قمنا بدراسة العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية المؤسسة.
- **الفصل الثالث:** وتمثل في دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة حيث قمنا في المبحث الأول بإعداد بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى علاقة رأس المال الهيكلي بتحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك –وحدة فرجيوة–.

الفصل الأول:

الإطار العام للإنتاج والإنتاجية

تمهيد:

تمثل قضية الإنتاج الاهتمام الرئيسي للإدارة الحديثة في المنشآت، ويعتبر تطوير الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأساسي والأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وقد أضحى أن الزيادة المحسوسة في الإنتاجية لا يتحقق بالتمني أو المصادفة ولكن الأمر يحتاج إلى جهد ودراسة متأنية، وتخطيط سليم، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية، فموضوع الإنتاجية أصبح معيارا مهما ورئيسيا لقياس كفاءة أو أداء المؤسسات الاقتصادية، فزيادتها يؤدي إلى تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورقي الأساليب وهذا يعني أن الإدارة تحسن استغلال الموارد، أما انخفاض فيعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها.

وفي هذا الفصل تناولنا مفاهيم أساسية حول الإنتاج والإنتاجية بشكل عام وقد قسمناه إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** عموميات حول الإنتاج.
- **المبحث الثاني:** أساليب ومداخيل تحسين الإنتاجية.

المبحث الأول: عموميات حول الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج أصبحت وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على خلق السلع المادية، وتقديم الخدمات بهدف تحقيق المنافع وإشباع الحاجات والرغبات للفرد والمجتمع والانتقال إلى درجات أعلى من التطور والرقي.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج وخصائصه

أولا: مفهوم الإنتاج

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاج ومن أهم التعاريف نذكر ما يلي:

تعريف 01: يعرف "ماير" "Mayr" الإنتاج، الذي جاء عبارة عن عملية خلق للأشياء المادية باستخدام ثلاثة عناصر أساسية، وهي:[1]

1. الأفراد العاملين عبر اختلاف مستوياتهم.
2. المعدات والمكائن اللازمة للإنتاج.
3. المواد الأولية الأساسية والمساعدة.

ويعرف "أمرين" "Amrain" للإنتاج بأنها مخرجات القوى المنتجة الملموسة (المادية) وغير الملموسة.

تعريف 02: يعرف الإنتاج على أنه خلق منفعة أو إضافة منفعة لأي سلعة لتصبح قابلة للإشباع، أي أنه محاولة إيجاد استعمالات جديدة للسلع لم تكن موجودة سابقا لتصبح الآن جاهزة للاستهلاك من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.[2]

تعريف 03: يعرف "بأنه النشاط الذي يضمن استخراج، تحويل، تحليل، تجميع السلعة أو هو وظيفة التي تتضمن خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

يعرف كذلك بأنه "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتحويلها لخلق خدمات أو سلع نافعة تشبع حاجات الإنسان".[3]

---

[1]– مؤيد عبد الحسن الفضل، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2007) ص 20-21.

[2]– محمد طاقة، **علم الاقتصاد** (الأردن: إثراء النشر والتوزيع، 2008) الطبعة الثانية، ص 135.

[3]– سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية** (الأردن: دار الفكر والنشر وموزعون، 2010) الطبعة الأولى، ص 17.

تعريف 04: الإنتاج "هو عملية المزج بين عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات اقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع، بواسطة المنتوجات المادية والخدمات المختلفة".[1]

بالاعتماد على ما سبق يمكن تعريف الإنتاج على انه وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءا من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.

ثانيا: خصائص الإنتاج

من خلال هذا التعريف السابق نستطيع أن نشتق مجموعة خصائص الإنتاج وهي:[2]

- وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي لأبناء المجتمع في إطار مؤسساتي.
- وظيفة اقتصادية تتم في إطار القوانين الاقتصادية، تقوم على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها من اجل تحقيق الرفاه الاقتصادي للمجتمع.
- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم وقيادة ورقابة النظام الإنتاجي، وكافة العمليات الإنتاجية المرافقة له.
- وظيفة رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمنظمة سواء كانت المنظمة صناعية وخدمية.
- وظيفة محورية في المنظمة حيث أن باقي وظائف المنظمة تشتق منه وتعمل على إكمال دورة الإنتاج.
- وظيفة فنية تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتحقيق التخصص في النظام الإنتاجي على قاعدة تكنولوجية علمية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإنتاج

أولا: أهمية الإنتاج

إن أهمية الإنتاج تكمن في النقاط التالية:[3]

- يعطي الإنتاج إلى المجتمع مكانة معينة تنسجم مع طبيعة الأهداف المتوخى تحقيقها.
- تحقيق مردودات مادية ومعنوية للأفراد في المنظمة.

---

[1]– زراولة رفيق، **محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات** (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال، ص 02.

[2]– كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات الإنتاجية** (عمان: دار الحامد والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى، ص 29.

[3]– خضر كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات** (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة الأولى، ص 24-25.

- علاقة الإنتاج بالمالية وبالتسويق.
- نظام الإنتاج نظام فرعي في المنظمة.
- حقيقة المسؤولية الفردية في تلك العمليات الإنتاجية.
- يؤخذ بنظر الاعتبار التحضير والتهيئة لهذا الأداء.
- رسم أبعاد المنتجات وتحديد خصائصها.
- يؤكد على جانب الدور المتعلق بالأفراد والجماعة.
- العمل الإنتاجي لا يقتصر على السلع والبضائع ولكن أيضا يمتد إلى الخدمات.
- تحقيق أهداف المنشأة بكل كفاءة وفعالية الاعتماد على تفعيل العلاقات العمالية، وأحكام السيطرة على الكلفة المادية للعمل والمواد والطاقة الإنتاجية.
- تحقيق ميزة التنافسية للبلاد المنتجة بين البلدان الأخرى.
- تأمين فرص العمل الجديدة.

لذا لابد من التنويه هنا إلى أن تحضر الأمم لا يقاس بالإنتاج وإنما بالإنتاجية وهي نسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كان استخدام المدخلات بشكل كفؤ وفعال، كما أعطى ذلك مؤشرا معينا للتطور والتقدم المستهدفين وهذا الاستخدام الكفء والفعال يكون عن طريق الإنتاج وذلك بالحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها بكفاءة وفعالية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة.

ثانيا: أهداف الإنتاج

على الرغم من أن تحقيق الأرباح يظل هو الهدف الرئيسي للمشروعات إلا أن هناك بعض الأهداف الأكثر اتصالا وقربا من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج، ويمكن تقسيم الأهداف الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات إلى نوعين:[1]

1- إرضاء المستهلك Customer Satesfaction: من الطبيعي أن يقوم النظام الإنتاجي أساسا من أجل إنتاج منتج أو تقديم الخدمات التي يتطلبها المستهلك ويعني ذلك أن يكون الإنتاج بتكلفة معقولة مناسبة وأن يتم تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المنسب، والمستوى والجودة المرغوب فيهما حسب المواصفات الموضوعة وتعتبر هذه المعايير هامة في تقييم كفاءة إدارة الإنتاج العمليات.

2- الإنتاجية المرتفعة Productivity: على الجانب الآخر يجب على النظام الإنتاجي ألا يكون رضا المستهلك على حساب كفاءته في استخدام الموارد المتاحة، فقد يؤدي ذلك إلى الخروج تماما من السوق وفشل المشروع، ولذلك يقوم المشروع بوضع المعايير التي يقوم باستخدامها بشكل دائم في قياس كفاءته في استخدام الموارد ومن بين هذه المعايير معيار الإنتاجية وحتى يتم

[1]- ناصر عدون دادي، **اقتصاد المؤسسة** (الجزائر: الناشر دار المحمدية، 1998) الطبعة الأولى، ص 325-326.

الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات من جودة وتكلفة وفي الوقت المناسب، يسهر نظام الإنتاج والعمليات على التنسيق مع مختلف الوظائف في المؤسسة، على تحقيق عدد من الأهداف التي تعتبر في الواقع عامة، وهي لدى كل مؤسسة يحاول البقاء والاستمرار في ظل الظروف العامة لمحيطه، وهذه الأهداف وسيطة وتبين مدى ضرورة التنسيق وبدل الجهود لإنجاح مؤسسة ككل.

- **تطوير المنتجات:** تختلف درجة تطوير وتحسين المنتوج في درجة عمقها ومدى تنفيذها، والأموال الضرورية لها، وإذا كانت بسيطة مثل تغيير الأغلفة أو الوزن أو في ألوان الأغلفة، فهذا قد يحقق بين سنة وأخرى، ولا يستلزم وسائل معتبرة، وقد لا يستدعي تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بتغيير كلي للمنتوج أو إدخال تكنولوجيا جديدة في إنتاجه، فهذا يعني ضرورة الدارة واختيار التكنولوجيا المناسبة، وما يستدعيه من تغيير في الآلات وفي إعادة تكوين العمال وهي لا تتم إلا في مدة متوسطة أو طويلة الأجل وتتطلب وسائل مالية معتبرة، كما تمثل أخطار كبيرة للمؤسسة في حالة عدم نجاحها.

وتمر عملية اختبار تقنية أو تطوير منتوج بهذا العمق، بعدد من المراحل ابتداء من جمع الأفكار حول المنتوج أو التفسيرات الجديدة وتصفيتها أو فرزها لأخذ المقبول منها التنفيذ، والمناسب حسب طبيعة المؤسسة وإمكانية المويل وغيرها تم من مرحلة أخرى يتم دراسة الاختبارات المحددة من جوانب هندسية ومواصفاته، وبداية انجاز تجارب ونماذج منه، وأخيرا تجربة إدخاله إلى السوق واقتراحه على المستهلك، وهي من أصعب المراحل، ومدى نجاحها يتعلق بعدة عوامل جد متشبعة، من فعالية الإعلان أو الإشهار ونشر المنتوج، إلى صورة المؤسسة لدى المستهلك ووضعيتها المالية، وصدى المنتج وقيمته الاستعمالية، ودرجة المنافسة في السوق.

- **تطوير طرق الإنتاج:** ترتبط تكنولوجيا المنتوج إلى حد بعيد بتكنولوجيا طريقة الإنتاج لهذا فعادة تترافقان، إلا أنه قد تتغير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتوج وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج وكذا خط الإنتاج من خلال دراسته سلسلة الإنتاج، والوقت الذي يستغرق في كل مرحلة أو حلقة، ودراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل حتى يتسنى حذف الحركات والوقت غير المبرر أو بدون فائدة وباستعماله في مجالات أخرى، كذلك إعادة النظر في ترتيب الآلات والمناصب في الورشات من أجل رفع كفاءة أدائها.[1]
- **زيادة الإنتاج:** إن زيادة الإنتاج هدف من الأهداف التي يراها البعض أوتوماتيكية، أو يتم العمل من اجل تحقيقها بشكل ألي، إلى أنها في الواقع ترتبط بشكل مباشر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالمؤسسة ونصيب السوق، أو إنتاج أو ببيع.

[1]– ناصر عدون دادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 326.

هذه كلها تخضع إلى تنسيق ودراسة وتخطيط دقيق لنجاحه وتحقيق أهدافه مثل الاستيلاء على جزء جديد من السوق أو التأثير على منافس معين في السوق، لمنطقة معينة، وفي وقت محدد أو قد يكون الهدف رفع الإنتاج لتحسين المردودية برفع الإنتاجية ...الخ

ورفع الإنتاج تختلف طرقه ورسائله إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير في أحدهما، مثل استعمال ساعات إضافية أو تشغيل عمال جدد، بنفس الآلات، أو بالآلات جديدة ...الخ.[1]

- **تحسين أداء العمال:** من أجل تحسين أداء العمال، والذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل الموارد وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد، المختلفة باعتبار الفاعل الأساسي هو الإنسان، وللوصول إلى ذلك هناك عدة طرق مثل تأثير على رغبة العمال والمؤطرين بحوافز مادية من زيادة الأجور، تحديد المكافآت دورية، أو بحوافز معنوية مثل الترقية، الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو منافستهم في مواضيع تهم المؤسسة وتهمهم، بأكثر من طريقة يلعب فيها الاتصال دورا مهما، وكلما تسمح بزيادة رغبتهم في النشاط، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب وإعادة التكوين للعمال والإطارات، لما لهذا الجانب من أثر على الأداء، وكذلك توفير الظروف الاجتماعية والمادية من تهوية وإنارة وجوانب تحقق رضا العمال، ونقص تدهوره وانشغاله خارج العمل، يسمح برفع الإنتاجية له ويفيد المؤسسة.[2]

[1]– زهواني رضا، **تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007) مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، ص 16.

[2]– أحمد بلالي، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على إنتاجية العمال** (الجزائر: 1997) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، ص 23.

المطلب الثالث: عوامل وأساليب الإنتاج

أولا: عوامل الإنتاج

يقوم نشاط أي مؤسسة انطلاقا من ضرورة توفير مجموعة من الموارد الاقتصادية أو ما اصطلح على تسميته بعوامل الإنتاج والتي يمكن إدراجها ضمن مجموعتين كالآتي:[1]

1- المجموعة الأولى: مجموعة العناصر البشرية: وتضم العمل والتنظيم.

- ✓ **العمل:** وهو عبارة عن نشاط إنساني منظم يهدف إلى إنتاج سلع مادية أو تقديم خدمات معنوية، فأفراد المجتمع لا يجدون ما يحتاجونه لسد حاجاتهم وتلبية رغباتهم في صورة جاهزة، لذلك كان لزاما عليهم القيام بإنتاج مختلف الخيرات من سلع وخدمات ضرورية لحياة أرقى، حيث ينقسم (العمل) إلى عدة أنواع يمكن أن نميّز من بينها:
  - عمل يستلزم من القائم به جهدا بدنيا أكبر من الجهد الذهني.
  - عمل يستلزم من القائم به جهدا بدنيا أكبر من الجهد البدني.
  - عمل يستلزم قدرة على التخيل والابتكار.
  - عمل يستلزم قدرة على قيادة عمل الآخرين والتنسيق بينهم والتحكم في الجماعة.
- ✓ **التنظيم:** وهو من أرقى صور العمل الإنساني ويعني تجميع مختلف عناصر الإنتاج الأخرى والقيام فعلا بالإنتاج سواء في شكله المادي (سلع مادية) أو المعنوي (خدمات). إن التنظيم في معناه وحسب مختلف المختصين عرفه ومارسه الإنسان منذ القدم ومنذ أن أوجد نفسه على شكل أسر وقبائل، قبل أن يتطور إلى ما يعرف حاليا بالإدارة.

2- المجموعة الثانية (المجموعة العناصر المادية): تضم رأس المال والموارد الاقتصادية.

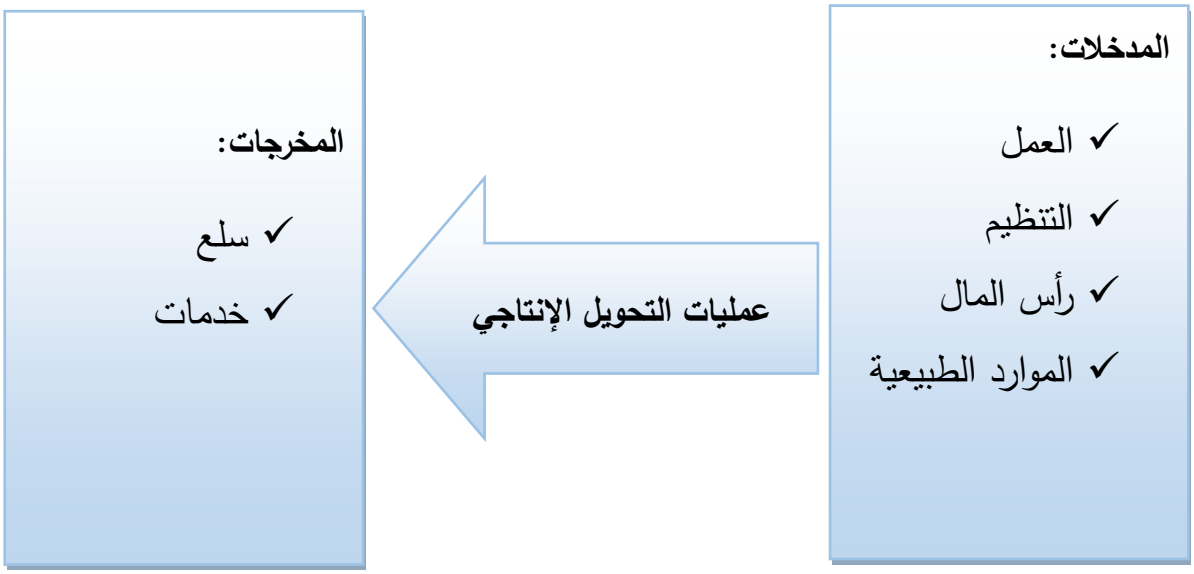
- ✓ **رأس المال:** في القديم استعان الإنسان من أجل تلبية حاجاته ورغباته وقيامه sالإنتاج ببعض الوسائل والأدوات ليجعل عمله الإنتاجي أقل مشقة وأكثر مردودية، وكنتيجة للتطورات التي شهدتها مختلف العلوم كالفيزياء والكيمياء وغيرها من العلوم التطبيقية الأخرى، فقد أدى ذلك إلى تطور هائل مس وسائل وأدوات العمل واكتشاف الآلة والتوسع في استخدامها، ولهذا يمكن القول أن رأس المال يشتمل في الأساس على العناصر المادية التي يقوم الإنسان بصنعها ومن ثم يستغلها في إنتاج وتبادل السلع وتقديم الخدمات. ويعرف على أنه مجموعة غير متجانسة من الأموال التي سبق

[1]- هشام مزهود، **محاضرات في تسيير المؤسسة** (الجزائر: جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، 2022/2021) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، ص 03.

إنتاجها والتي تستخدم في عملية الإنتاج من أجل خلق وزيادة إنتاجية المنتجات بنوعيها الاستهلاكي والإنتاجي، وهو يشتمل على مختلف السلع والخدمات التي تمّ إنتاجها من قبل ولم توجه لغرض الاستهلاك النهائي، أي أنها سلع وخدمات رأسمالية موجهة أساسا كمدخلات لعملية إنتاجية جديدة، مثل الآلات والمعدات، وسائل النقل، أجهزة الكمبيوتر ومختلف المدخرات النقدية المخصصة للاستثمار.

- ✓ **الموارد الطبيعية:** تقوم المؤسسات من أجل إنتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجات ورغبات زبائنها إخضاع مجموعة من الموارد الطبيعية المتمثلة في أشياء نافعة ومفيدة في شكلها الأولي إلى مجموعة من التحويلات الإنتاجية، حيث تشتمل هذه الموارد على كل الثروات الموجودة فوق سطح الأرض وفي باطنها، من ثروات مائية، نباتية وحيوانية. أي أن الموارد الطبيعية (المواد الأولية والتوريدات) عبارة عن مجموع المواد الخام التي يمارس عليها العنصر البشري مختلف العمليات التحويلية ليجعلها تتناسب مع رغبته ورغبة المستهلك.[1]

الشكل رقم (01): النظام الإنتاجي



المصدر: هشام مزهود، **محاضرات في تسيير المؤسسة** (الجزائر: جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، 2022/2021) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير.

ثانيا: أساليب الإنتاج

يمكن التمييز بين العديد من أساليب الإنتاج المتاحة في تنفيذ العمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة ويتوقف النظام الملائم على العديد من العوامل: طبيعة نشاط المؤسسة، طبية السلع

[1]– هشام مزهود، **مرجع سبق ذكره**، ص 04.

التي تقوم بإنتاجها والتكنولوجيا المستخدمة ... وغير ذلك من العوامل، من أساليب الإنتاج نذكر ما يلي:

1- الإنتاج المستمر:

يتم الإنتاج وفق هذا النظام في المؤسسات بعمليات إنتاجية متخصصة للإنتاج عدة أصناف متماثلة ويكون التجهيز الآلي فيها مشتغلا بصفة مستمرة، ويستلزم هذا النظام إنتاج كميات كبيرة من السلعة ذاتها لكون معدل الطلب عليها كبيرا، ويقصد بذلك أن مبررات الإنتاج المستمر هي وجود طلب كبير، ومن ابرز الأمثلة: خطوط التجميع في مصانع السيارات، صناعة الاسمنت، صناعة تكرير النفط، ويتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالخصائص التالية:[1]

- استخدام الآلات ذات الأغراض الخاصة يفرض بطبيعة الحال إنتاج منتجات نمطية يكون معدل الطلب عليها مرتفعا ومستمرا.
- يستعمل هذا النظام بنسبة عالية من اليد العاملة الماهرة وغير الماهرة.
- لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استخدام الآلات والأشخاص، حيث يسود استخدام الآلات المتخصصة والعمال المتخصصين.
- إن المنتجات ليست ذات أسعار مرتفعة.
- عمليات ومراحل النتاج في حالة النظام المستمر تكون متصلة أليا بشكل خطوك إنتاجية مستمرة.
- يحقق النظام الإنتاجي المستمر بعض المنافع والوفرات الاقتصادية.

2- الإنتاج المتقطع:

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل والمستهلك المباشر، وقد يكون نمطي في مدخلاته.

والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم. وينقسم بدوره إلى قسمين:[2]

2-1- إنتاج دفعات متكررة للطلب:

هو إنتاج متقطع، نمطيا في مدخلاته، غير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة التي يطلبها العميل.

---

[1]- زهواني رضا، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

[2]- كساب علي، **محاضرات في مقياس تسيير المخزونات** (جامعة الجزائر: 2000-2001)، ص 04.

والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل إلى آخر، وهو الشرط الموضوعي والضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع، فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يمكن في المواصفات وإنما في عدد الآلات والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير النتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات.

2-2- إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

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

وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول) فنستعمل الإنتاج، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضيع الوقت.

الفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع:

وعليه يمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
- متخصص الآلات	- غير متخصص الآلات
- نمطي المخرجات	- غير نمطي المخرجات
- لا يخضع لمواصفات العميل	- ليخضع لمواصفات العميل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

2-3- الإنتاج حسب الطلب:

يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفق للمواصفات التي يحددها المستهلك حسب الطلب حيث أن الطلب الإجمالي على المنتوجات يتكون من طلبيات وأوامر مختلفة المواصفات.[1]

ويكون طريقة الصنع، ومواصفات السلعة المنتجة المتغيرة كما في صناعة الأثاث ومن خصائص هذا النظام:

- يختص بإنتاج عدد محدود من المنتوجات النهائية غير النمطية.

[1]- معارفي فريدة، **محاضرة في مقياس مدخل الاقتصاد** (الجزائر: جامعة بسكرة، 2020) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة قسم علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ص 4.

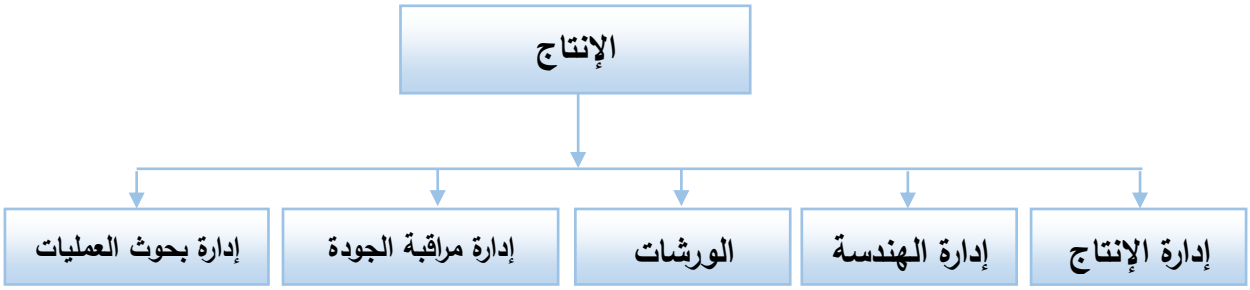
- اختلاف مواصفات المنتوجات.
- تعقيد نظام المراقبة على الإنتاج لتغيير عملية الإنتاج.
- بطئ حركة السلع وطول الدورة الإنتاجية.
- صعوبة تحديد مستلزمات الإنتاج ومواصفاته.
- ومن عيوب هذا النظام ارتفاع كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بسبب إنتاج كميات محدودة لطلب العميل.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للإنتاج ووظائفه

أولا: الهيكل التنظيمي للإنتاج

تعددت تقسيمات الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج في المؤسسة، فهناك من يقسم هذا الهيكل على أساس نشاط المؤسسة، وهناك من يقسم على أساس حجم المؤسسة إلى غير ذلك، إلا أن أشمل هذه التقسيمات الذي يشترك فيه كل المؤسسات الإنتاجية هو الهيكل التنظيمي حسب الوظائف والذي يمكن توضيحه من خلال:[1]

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للإنتاج



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الإنتاج في المنشئات الخدمية والصناعية** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى.

ثانيا: وظائف الإنتاج

تتمثل وظائف الإنتاج فيما يلي:

1- تنظيم الإنتاج: التنظيم هو العملية التي من خلالها يتم المزج والتوليف Combinsion بين عناصر الإنتاج السابقة الذكر للحصول على كمية محددة من الإنتاج.[2]

---

[1]- بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الإنتاج في المنشئات الخدمية والصناعية** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى، ص 80.

[2]- بولنوار أسماء، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية** (الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017) مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم المالية والمحاسبة، ص18.

وترجع إضافة عنصر التنظيم إلى عوامل الإنتاج إلى وجود نوع آخر من العمل يختلف عن قوة العمل، وهو الذي يقوم به المنظم Entrepreneur، فالمنظم هو الذي يقوم بإنشاء المشروع وقيادته ويحدد النسب التي يجب أن تمتزج بها عناصر الإنتاج، ويحدد نوع الإنتاج وطريقته، ويدرس الوقت ويتابع التطورات التي تطرأ على الحالة الاقتصادية من أجل اتخاذ القرار المناسب، ومقابل ذلك يحصل المنظم على عائد يتدبدب بين الارتفاع والانخفاض بما في ذلك كونه يتمتع بمزايا شخصية خاصة تتمثل أساسا في إقامته على الاستثمار قوة دافعة لخطى التطور الاقتصادي ووفقا له يجب أن ترتكز وظيفة المنظم على:

- الابتكارات والتجديد واستخدام طرق حديثة في الإنتاج.
- دراسة السوق وفتح أسواق جديدة.
- إدخال سلع جديدة إلى السوق.
- كشف مصادر جديدة للمواد الأولية.
- متابعة التطورات في الاقتصاد الوطني والبحث عن طرق جديدة لتنظيم الإنتاج.

2- تخطيط الإنتاج:

تخطيط الإنتاج هو تحديد الكميات المراد إنتاجها خلال الفترات القادمة وتعيين ما تتطلبه هذه الكميات من موجودات إنتاجية لازمة لهذا الغرض وهذا يتطلب بدوره:[1]

- تخمينات الطلب على المنتجات المختلفة خلال هذه الفترات.
- تحديد مصادر وكميات المواد الأولية والمصادر المشتراة.
- تحديد مستلزمات الإنتاجية المطلوبة الإنتاجية المباشرة مثل ساعات العمل المطلوبة بأصنافها الماهرة وغير الماهرة وكذلك ساعات عمل المعدات والآلات والمواد.

أوضح Peter et Olivac إطارا عاما لعملية تخطيط الإنتاج يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات، المخرجات وعملية التخطيط ذاتها.

- ✓ **أنواع التخطيط:** يجدر بنا الإشارة إلى التمييز بين ثلاث أنواع من تخطيط الإنتاج على أساس المدة التخطيطية Planning Horizon التي تغطيها الخطة فهي:[2]

[1]- خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فخوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 187.

[2]- بشار يزيد الوليد، **التخطيط الاستراتيجي** (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010) الطبعة الأولى، ص 54.

* **التخطيط قصير الأجل:** تتراوح المدة التي يغطيها أقل من سنة أو لعدة شهور فقط بحيث يستخدم لحل الإشكاليات في حال حدوثها، أو يكون عبارة عن خطوط مجزئة من الخطة متوسطة المدى.

* **التخطيط متوسط الأجل:** وهو الذي يغطي فترة زمنية متوسطة مثل التخطيط لسنة أو سنتين أو ثلاث سنوات، بحيث يساعد أصحاب القرار على تعديل الخطة طويلة الأجل وفق النتائج.

* **التخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة التي يغطيها أكثر من خمسة سنوات ومن الممكن ان تصل إلى عشرة أو عشرين سنة، وذلك حسب الحاجة من عملية التخطيط.

3- الرقابة على الإنتاج:

وهو التأكد من أن النظام الإنتاجي يسير وفق الخطة في تحقيق معدلات الإنتاج طبقا لمعايير الجودة المحددة، فالهدف الاستراتيجي لوظيفة الرقابة على الإنتاج يتمثل في التأكد من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أما الأهداف المنظمة لهذه الوظيفة فهي كالتالي:[1]

- تقديم صورة واضحة عن كميات الإنتاج الفعلية الجيدة أو المرفوضة منها مقارنة مع كميات الإنتاج المخططة ومستويات الجودة المطلوبة.
- إعطاء تصور واضح عن مستوى خدمات الإنتاج وحجم ونوع الأعطال في خطوط الإنتاج.
- مراقبة كل من الطاقة الإنتاجية المخططة وكذا مراقبة أولويات الإنتاج المخطط.
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق زيادة عدد ساعات العمل المنتجات الجيدة والمطابقة للمواصفات والإقلال من التالف.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- زيادة عدد المبيعات ورواجها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأرباح.
- زيادة الإنتاج السليم يؤدي إلى زيادة الأجر الحافز في حالة الإشباع لنظام ربط الأجر بكمية الإنتاج.

[1]- لامية دالي علي، **مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة** (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، ص 152.

المبحث الثاني: أساليب ومداخيل تحسين الإنتاجية

يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين والمهتمين سواء الاقتصاديين الماليين، مقرري السياسات الاقتصادية متخذي القرارات باعتبارها أداة قياس للكفاءة والفعالية للوحدات الصناعية خاصة في ظل التغيير الذي شهده العالم في حجم عوامل الإنتاج.

فالإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية إذ أنها تعتبر مؤشرا عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموما، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص.

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الإنتاجية

وحظا مفهوم الإنتاجية وأهميتها باهتمام كبير من الباحثين والاختصاصيين وقد كتب حوله كثير من الأبحاث العلمية التي أرادت أن تعطي تحديدا واضحا ودقيقا لهذا المفهوم، وغير أنه بقي لحد الآن يكتنفه الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة وقد شهد القرن الحالي منذ بدايته محاولات عديدة لتحديده حيث بدأ الاتحاد السوفياتي اهتمامه بالإنتاجية العمل وسبل زيادتها وطق قياسها منذ أول خطة خمسية السنوات (1928–1932) وقد اتسم مفهوم الإنتاجية ببعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينات حيث قام الاقتصادي الهنغاري L.Rosstas بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية وقد شكلت هذه الدراسة نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد الحرب العالمية الثانية استأثر مفهوم الإنتاجية باهتمام عدد كبير من الباحثين والاختصاصيين وقامت العديد من المحاولات الهادفة لإيضاح ذلك المفهوم إلا أنه بقي غامض ومثير للجدل والنقاش حتى أخذ معناها يكتسب بعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينات ومن الدير بالذكر بأن كثرة الدراسات والبحوث التي قدمت في هذا المجال ساهمت إلى حد كبير في تطوير مفهوم الإنتاجية مفاهيم متعددة ومعاني مختلفة وقد عبر الأستاذ W.E.G.Salter عن هذه الحالة بقوله: "إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فالبعض هي مقاييس لكفاءة العامل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بمعادن الزمن".

وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديها بمفهومها الواسع بأنها تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة وقد عرف "Garrett and Silver" الإنتاجية بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه كما

أنها تعرف أيضا بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية أو المكائن أو المادة الأولية.

وفي عام 1950 منظمة he Organisation For European Economic For Operation (C.O.E.E.O) عرفت الإنتاجية على أنها قسمت الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج.

ومن ثم في خلال الخمسينات إنشاء العديد من مراكز الإنتاج في أوروبا وأمريكا وفي مصر أنشئت مصلحة الكفاءة الإنتاجية.

وبنفس طريقة "W. Salter" وصف R. Quimn والذي كان أستاذ مادة السلوك التنظيمي بجامعة نيويورك، حالة التباين هذه: "أن تعبير الإنتاجية قد أصبح يعني أشياء عديدة، فالأكاديميين ذو الميول التحليلية، يتساوى عندهم التعبير عادة من نسبة المدخلات إلى المخرجات InPut/OutPut. وأما من اصطلح على تسميته بالكفاءة Efficiency." فأما بالنسبة للإداريين Administrators فإن التعبير يتساوى عندهم مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل للمنظوم Over–allperformance وأوضح كل من J.Burkhead و P.Hennigan بدراسة نشرتها مجلة PAR الأمريكية بأن عرض الأدب المكتوب عن الإنتاجية قد وصف وعرف بعبارات عديدة مثل: الكفاءة، الفعالية، توفير التكاليف تقويم البرامج، قياس العمل، دوافع العاملين، فاعلية الإدارة، تحليل المدخلات والمخرجات، معايير أو مستويات العمل والمناخ السياسي والاجتماعي.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الإنتاجية

أولا: مفهوم الإنتاجية

كثيرا ما يحدث خلط بين مصطلح الإنتاج والإنتاجية، فالإنتاج يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات بينما الإنتاجية تهتم باستخدام الكفاء للموارد (المدخلات) في إنتاج المنتجات والخدمات (المخرجات) بهذا قد تعددت مفاهيم الإنتاجية.

تعريف 01: تعرف الإنتاجية بأنها مقياسا نسبيا لكمية المدخلات اللازمة لضمان الحصول على كمية محددة من المخرجات ويتم التعبير عنها كنسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات.[1]

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

[1]– محمد محمد الخولاني، **إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل للتحليل الكمي** (الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى، ص 41.

تعريف 02: تعرف الإنتاجية بأنها المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وقد تعني أيضا كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج كما قد تعني تلك العلاقة بين كمية الإنتاج وكمية المستخدمات الداخلة في العملية الإنتاجية.[1]

تعريف 03: الإنتاجية من المؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي مؤسسة أو قطاع وحتى الدول فهي ترتبط وتتأثر بالعديد من العوامل وتتفاوت درجة هذا التأثر من عامل إلى آخر وتأتي أهمية الإنتاجية ومن تأثيراتها البالغة الأهمية على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها لأن زيادة الإنتاجية تعني تحسين استثمار عناصر الإنتاج وذلك بإتباع طرق عديدة منها ما يلي:[2]

الشكل رقم (03): عوامل زيادة الإنتاجية

المصدر: كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره.

[1]– هاشم حمدي رضا، **إدارة الإنتاج والعمليات** (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011) الطبعة الأولى، ص 14.

[2]– كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص 36-37.

تعريف 04: تعرف الإنتاجية على أنها استغلال الموارد التي في متناولها بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة.

فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل التكاليف الممكنة وبأقل جهد ممكن.[1]

تعريف 05: عرفت منظمة العدل الدولية "International Labor Organization" أن الإنتاجية هي النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج.[2]

كما يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات، وعلى كل هذه العناصر أن يحددوا بشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية ومن لا يستطيع فإنه يفشل، وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة الترتيب أو التقاعد، وللمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكنة، أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال، وأخيرا فيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا يعني إعادة التنظيم.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الإنتاجية تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة، فهي ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.

ثانيا: أهمية الإنتاجية

إن تحقيق مستويات مناسبة من الإنتاجية له آثار ونتائج سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني (الكلي) وتكمن أهمية الإنتاجية فيها ما يلي:

1. أهمية الإنتاجية على مستوى المنظمة:

الإنتاجية على مستوى المنظمة تعني حسن استغلال الموارد، ما ينجم عنه انخفاض في التكاليف، وبالتالي تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وهو الأمر الذي سيساعدها على تخفيض الأسعار لزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإيرادات، وكذلك المساعدة في زيادة مداخيل العمال فيها.

- يمكن استخدام مقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط الإنتاج.

---

[1]- غربي فاطمة الزهراء، **إنتاجية العمل** (الجزائر: جامعة الشلف، 2007-2008) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 10.

[2]- ماجد حسن هنية، **العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي** (فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2005) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص إدارة أعمال، ص 04.

- تساعد الإدارة في السيطرة والرقابة على أداء المنظمة من خلال الرقابة على أجزاء المنظمة سواء بالوظيفة أو المنتج.
- تساعد المنظمات في التعرف على الأثر المضاعف لاستراتيجيات التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الإنتاجية التي تطبقها بما يفوق مجموع الأثر الفردي لكل من هذه الاستراتيجيات.

2. أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني:

- للإنتاجية علاقة وثيقة بكل من التضخم، مستوى معيشة المواطنين وكذلك التنمية الاقتصادية.
- في ظل التضخم يمكن للإنتاجية أن تساهم في إعادة التوازن بين الإنفاق من جهة وإنتاج السلع من جهة أخرى وذلك عن طريق تحسين العلاقة بين المخرجات والمدخلات على مستوى المنظمات وبالتالي على المستوى الوطني.
- من جهة ثانية العلاقة بين الإنتاجية المناسبة وتحسين مستوى معيشة المواطنين هي علاقة مباشرة، فزيادة الإنتاجية يتبعها انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات مما سيؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد من الحصول على السلع والخدمات بأسعار أقل.
- ومن جهة ثالثة فإن علاقة تحسين الإنتاجية بتحقيق مستويات تنمية اقتصادية أفضل هي أيضا علاقة مباشرة فزيادة الإنتاجية من المنظمات سبب رئيسي وداعم كبير لتحقيق مستويات أفضل للتنمية الاقتصادية.
- إذن زيادة الإنتاجية في المنظمات التي تنتج سلعا مدعمة من طرف الدولة، تعين خفض تكاليف إنتاج هذه السلع مما يساعد على تخفيض أو حتى إلغاء مثل هذا الدعم بسبب انخفاض أسعار هذه المنتجات وبالتالي تؤدي إلى توفير أموال الدعم لصالح خزينة الدولة.[1]

المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

أولا: عناصر الإنتاجية

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات .ولكن هده المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، وتعتمد على نوع الصناعة، وإمكانيات المنظمات والقابلية للقياس وغيرها. ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية.

[1]– جمال أمفار، **دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية** (الجزائر: جامعة باتنة، 2008/2007) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، ص 79،81.

إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:[1]

- ✓ القوى العاملة.
- ✓ التجهيزات الرأسمالية.
- ✓ المواد الأولية والمواد وغيرها.

1- القوى العاملة:

أن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها. وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج ويكفي أن نذكر انه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية فإن إنتاجيتها ستكون عند ادني مستوياتها.ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول هو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني وهو الجانب التشغيلي والذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ- الجانب الإداري: لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج، كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في تنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. ويمكننا القول أنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض للانخفاض في الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي: وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لان العامل يعتبر العنصر الآدمي الذي يشارك في خلق الإنتاجية المعينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله. فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتزج مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثاره على الإنتاجية. والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارة والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.

[1]- غربي فاطمة الزهراء، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

2- التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة إنتاجيا التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني المصنع، الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن المباني المصنع المعدات الأخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.

ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواحي:[1]

* التكلفة المناسبة.

* التشغيل الملائم.

* استغلال الطاقة.

نناقش كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:

أ- التكلفة المناسبة: إن التجهيزات الرأسمالية من عناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول، لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية.

ومعنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هده التجهيزات من البداية قد تم بطريقة سليمة. فشراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

ب- التشغيل الملائم: لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالي سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لا بد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإذا عملية الشراء سليمة، والتجهيزات مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.

ج- استغلال الطاقة: تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة ،كلما

[1]- مرجع سابق، ص 35.

انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3- المواد الأولية:

يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في صناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع الإنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية. وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للمواد والسرعة في التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

من الجدير بالذكر بأن الإنتاجية الظاهرة ترافق الأنشطة الإنسانية في مختلف ميادين الحياة العلمية وتكاد لا توجد ظاهرة سياسية واقتصادية واجتماعية لا تؤثر على الإنتاجية ولدى فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع الفني وغير الفني ولذلك تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل تتمثل في:[1]

1- العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها ذلك المجتمع وغيره، سيما أن الأنظمة الاقتصادية سواء كانت رأسمالية أو اشتراكية أو مختلطة ذات تأثير كبير في طبيعة الإنتاجية المتحققة في المجتمع.

2- العوامل الاقتصادية: للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب والية السوق أو الخطط الاقتصادية ذات اثر فعال على الإنتاجية.

3- العوامل الاجتماعية: للبنية الاجتماعية والتركيب السكاني للإدارة كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة ... الخ، بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع اثر كبير على الإنتاجية.

4- العوامل الإدارية: هي الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها من خلال مدراءها الذين يتميزون بكفاءات إدارية عالية، والذين يتقاضون بنفس الوقت مرتبات عالية وذلك نتيجة لمؤهلاتهم

[1]- هاشم حمدي رضا، **مرجع سبق ذكره**، ص 15-16.

العلمية العالية، وبمقابل ذلك فإن الإدارة تتوقع من هؤلاء المدراء أن يتخذوا القرارات ويقومون بالأعمال وتوجيه الأنشطة بشكل جيد وأن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من المخاطرة وأن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

5- العوامل التكنولوجية: تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار الفني والإبداع أثرا كبيرا في تحسين الإنتاجية وتطويرها وذلك من خلال توفير السلع والمنتجات العالية الجودة وكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك.

6- القوانين والأنظمة والتقريبات: وتتمثل في القوانين والأنظمة والتشريعات الصادرة عن الدولة، فهي تمثل قيودا على بعض المنظمات، وقد عدت التشريعات الصناعية الأسرع نموا في السبعينات فتشريع الأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والاحتياجات قد أدى إلى تخفيض الإنتاجية بحوالي 25% فهذه القوانين تأثر على تطور الإنتاجية إما سلبا أو إيجابا.

7- الحوافز المادية والمعنوية: تلعب الحوافز دورا أساسيا في تطوير الإنتاجية وتحسين الجودة، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل (إضاءة- تهوية- تدفئة، تأمين صحي، برامج اجتماعية، احترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة...) وكل هذا يؤدي إلى خلق حالة من الرضا لدى العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة مما يساهم في تطوير مستوى الأداء فيؤدي إلى تحقيق تطوير ملموس في الإنتاجية.

8- القوى البشرية (قوة العمل): تعد من العوامل الأكثر تأثيرا في الإنتاجية، وهي ترتبط بدورها بعدد كبير من العوامل الفرعية مثل: اختيار العمال، توزيعهم على الواجبات، تدريب العمال، تصميم الأعمال، الإشراف والهيكل التنظيمي والمكافآت والأهداف.

9- نسبة رأس المال للعمل: وتمثل هذه النسبة مقياسا للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية، فتوفر الاستثمارات الكافية في الأجهزة والآلات يعزز كفاءة المنظمة الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

10- القوة التساومية للقوى العاملة للمنظمة: والتي تؤدي إلى زيادة الأجور دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية.

11- نوعيـــة حيـــاة العمـــل: ويصـف هـذا المصـطلح ثقافـة المنظمـة وإلـى أي درجـة اسـتطاعت أن تحفـز العـاملين وأن تخلـق لـديهم حالـة الرضـا ذلـك أن تحسـين بيئـة العمـل سـيؤدي إلـى خلـق حالـة الرضا للعاملين وزيادة انتمائهم بالمنظمة وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي إنتاجيتهم.[1]

المطلب الرابع: طرق قياس الإنتاجية والأساليب المتبعة في تحسينها

أولا: طرق قياس الإنتاجية

إن قيـاس الإنتاجيـة يمثـل الطريقـة الممتـازة لتقيـيم قـدرة بلـد مـا علـى تحسـين أوضـاع سـكانه المعيشـية، ذلـك انـه مـن خـلال زيـادة الإنتاجيـة فقـط يمكـن تحسـين مسـتوى المعيشـة، إضـافة إلـى ذلـك فـإن العوائـد والأجـور العاليـة لا يمكـن أن تتحقـق لـلإدارة والعـاملين ولـرأس المـال دون زيـادة فـي الإنتاجية.

يمكن قياس الإنتاجية في أي منظمة من خلال استخدام معيارين من معايير القياس هما:[2]

1. الإنتاجية الكلية.
2. الإنتاجية الجزئية.

وفيما يلي نستعرض شرحا تفصيلا لكل منهما مع المقاييس الفرعية:

1. **الإنتاجيـــة الكليـــة:** وهـي النسـبة المئويـة التـي نحصـل عليهـا بقسـمة مجمـوع المخرجـات علـى مجمـوع المـدخلات وتعبـر عـادة عـن التغييـرات الكليـة بـين المخرجـات والمـدخلات وتحسـب كما يلي:[3]

$$P_T=\frac{QT}{IT}$$

$\mathbf{P_T}$= الإنتاجية الكلية؛ $\mathbf{Q_T}$= المخرجات الكلية؛ $\mathbf{I_T}$= المدخلات الكلية.

أ- معيار الكمية:

$$\text{الإنتاجية الكلية}=\frac{\text{كمية المخرجات (اجمالي عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات (جميع عناصر المدخلات)}}$$

ب- معيار القيمة:

[1]- سليمان خالد عبيدات، **إدارة الإنتاج والعمليات** (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008) الطبعة الأولى، ص 34-35.

[2]- محمد محمد الخولاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 48.

[3]- صباح مجيد النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات** (بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع، 2012) الطبعة الرابعة، ص 23.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالي قيمة المخرجات}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات المستخدمة}}$$

$$= \frac{\text{اجمالي قيمة المخرجات}}{\text{العمل+الخدمات+الطاقة+المال رأس}}$$

2. الإنتاجية الجزئية:

تعتمد على قياس مدى كفاءة استخدام عنصر واحد فقط من عناصر المدخلات مثل إنتاجية رأس المال، وإنتاجية العمالة وإنتاجية المواد أي أنها توضح مدى مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات على حدا في ناتج العملية الإنتاجية (المخرجات النهائية).

وتفيد مقاييس الإنتاجية الجزئية في تفسير الكثير من التغييرات التي تطرأ على الإنتاجية الكلية بحيث يمكن تحديد مجالات أو أسباب انخفاض الإنتاجية الكلية، ومن ثم وضع خطة للعلاج وتحسين الإنتاجية.[1]

أ. **إنتاجية المواد** = $\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المواد}}$

أو $= \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المواد}}$

ب. **إنتاجية الآلات** = $\frac{\text{كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات التشغيل الآلي}}$

ج. أ. **إنتاجية عنصر العمل**= $\frac{\text{كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{عدد العاملين}}$

ج. ب. **إنتاجية الجنيه/أجر** = $\frac{\text{كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي قيمة الأجور المدفوعة}}$

ج. ج. **إنتاجية ساعات العمل البشري:** $\frac{\text{كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات العمل البشري}}$

وهكذا يمكن قياس الإنتاجية من خلال أي فترة زمنية مثل إنتاجية اليوم (بالقسمة على عدد الأيام) أو إنتاجية الوردية (بالقسمة على عدد الورديات) أو إنتاجية الأسبوع أو الشهر.

[1]– محمد محمد الخولاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 50-51.

د. إنتاج رأس المال المستثمر:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة رأس المال المستثمر}}$$

هـ. إنتاجية الخدمات المعاونة:

$$\text{إنتاجية الجنيه من الخدمات المعاونة} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخدمات المعاونة}}$$

ثانيا: الأساليب المتبعة في تحسين الإنتاجية

تصنف الأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية إلى 5 مجموعات وهي كالآتي:

1- الأساليب المبنية على التكنولوجيا: وتتمثل في:[1]

- استخدام الحاسب الآلي في التصميم.
- استخدام الحاسب الآلي في التصنيع.
- الإنسان الآلي.
- تكنولوجيا الطاقة.
- المحاكاة.
- إدارة الصيانة.
- الرسوم البيانية بالحاسب الآلي.
- إعادة بناء الآلات.
- المحافظة على الطاقة.

2- الأساليب المبنية على العاملين: وتتمثل في:

- الحوافز المالية (الفرد).
- الحوافز المالية (المجموعة).
- الفوائد والترقية.
- الإثراء الوظيفي والتدوير الوظيفي.
- مشاركة العاملين.
- تدعيم المهارات والاتصال.
- تحسين ظروف العمل.

[1]- سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** (مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 1997)، ص 337-339.

- التدريب والتحكيم.
- الإشراف والاعتراف.
- العقوبة.

3- الأساليب المبنية على العمل: وتتمثل في:

- القيم الهندسية.
- قياس العمل وتقييمه.
- تقييم الوظيفة.
- هندسة العوامل الإنسانية.
- جدولة الإنتاج.
- استخدام الحاسب الآلي في معالجة البيانات.

4- الأساليب المبنية على المواد: وتتمثل في:[1]

- رقابة المخزون.
- تخطيط مستلزمات المواد.
- إدارة المواد.
- رقابة الجودة.
- تحسين نظم مناولة المواد.
- إعادة استخدام دور المواد.

*** إستراتيجية تحسين الإنتاجية:**

إن الإستراتيجية السليمة والفعالية لتحسين الإنتاجية لابد أن تبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر التالية:

- الطاقات والمواد المتاحة لمنشأة.
- الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.
- المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.
- الطلب الفعال على منتجات المؤسسة.

[1]- قدوش نورة، زدوري أسماء، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01 - جوان 2021، ص 575.

وبذلك يمكن رسم إستراتيجية لتحسين إنتاجية المؤسسة على النحو الذي يبرزه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مخطط إستراتيجية تحسين إنتاجية المؤسسة

تحديد أهداف المنشأة
تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلوماتية الموارد المتاحة
تخطيط وبرمجة أنشطة لتحسين الإنتاجية
إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة
تقييم طرق ونظم قياس الإنتاجية
تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية
تحفيز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة
متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة

المصدر: سونيا محمد بكري، مرجع سبق ذكره.

نماذج من استراتيجيات تحسين الإنتاجية:

هناك نموذجين لاستراتيجيات تحسين الإنتاجية هما:

1. نموذج منظمة العمل الدولية (OD/ PIP).
2. نموذج اتحاد التعليم الإنجليزي (ALA).

النموذج الأول: نموذج منظمة العمل الدولية: يقوم على فكرة الحلقات التتابعية التي تتكون من خمس مراحل:

1. **التشخيص الأول:** يتم تقسيم ظروف المنشأة وتحديد نسب المداخيل، الأداء والإنتاجية.
2. **التشخيص الثاني: التهيؤ والتعرف على النموذج** وذلك من خلال التعرف على الإدارة العليا بأسلوب التغيير التنظيمي وتحسين الأداء وتوضيح المهام وكسب إقناع المسؤولين في المنشأة.
3. **التشخيص الثالث: التشخيص النظامي ووضع خطة العمل:** يشارك فيها المدير والمسؤولين عن قطاعات العمل المختلفة على هيئة مختبرات ليومين أو ثلاثة من أجل المشاركة في توضيح المشكلات والأهداف وسبل العلاج وتحسين الإنتاجية.
4. **التشخيص الرابع: تنفيذ الخطة:** ويتم تنفيذها حسب ما اتفق عليه في المرحلة السابقة وفي الأحيان يبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة وعملية التنفيذ معناها ترجمة أهداف تحسين الإنتاجية إلى نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها وتحديد المسؤولية عن التنفيذ وتوفير متطلباته.
5. **التشخيص الخامس: المتابعة والمرجع:** يتم متابعة نتائج التنفيذ وتقييمها في ضوء المستهدف بالخطة وتتخذ قرارات تصويب وتعديل الخطة لمحاولة الوصول إلى مستويات الإنتاجية المرغوبة.

ومن أهم **النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الإنتاجية:**

- ✓ تكوين وتقوية روح التعاون والعمال المشترك بين العمال (العاملين).
- ✓ تكوين وتقوية أواصر الثقة بين العاملين والإدارة.
- ✓ تدعيم درجة الولاء والانتماء للمنشأ بين العاملين.
- ✓ زيادة درجة الالتزام بالأهداف واتخاذها أساسا للعمل على كفاءة المستويات.
- ✓ اكتساب العادة الإيجابية لتقييم ومتابعة أداء المنشأة باعتباره واجب ضروري وليس عمل استثنائي.
- ✓ تأكيد روح الإجادة والتميز وتأهيل الاتجاه نحو تحسين الأداء في كل الأوقات وليس فقط أثناء الأزمات.

النموذج الثاني: نموذج (ALA) في تحسين الإنتاجية: يركز هذا النموذج على إحداث الإنتاجية من خلال أربعة مراحل:

1. تشخيص الوضع الحالي لإنتاجية في المنشأة بالمقارنة بالمنشأة الأخرى.

- قياس الإنتاجية - مقارنات مع منشآت أخرى

2. تحديد أهم المشكلات المسببة لانخفاض الإنتاجية.

تحليل الإنتاجية	Productivity Analysis

3. تحديد أهم اتجاهات المستويات والتحسين المطلوب في الإنتاجية.

وضع برنامج تحسين الإنتاجية action Plan

4. تنفيذ برنامج لتحسين الإنتاجية.[1]

إحداث التغيير والتعليم Learning

[1]– كمال طاطاى، **دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة** (الجزائر: 2003)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخص علوم التسيير، ص 86-89.

خلاصة الفصل:

مهما اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم الإنتاجية وكيفية التمييز بينها وبين الإنتاج فإنها من ناحية المضمون متقاربة ومتشابهة في أغلب الأطروحات فالنقاش ينكب حول عناصر الإنتاج (المدخلات) والإنتاج (المخرجات) والزمن الذي تستغرقه العملية الإنتاجية ومن خلال هذا نستنتج أن الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الإنتاج من جهة وعناصر الإنتاج من جهة أخرى، ضف إلى ذلك مدى أهمية الإنتاجية في تقييم الوحدات الإنتاجية فهي المحور الأساسي في أي عملية لذلك يجب على كل دولة تريد تحقيق المزيد من النمو في دخلها القومي وتطوير تنميتها الاقتصادية أن تسهر على تنمية إنتاجية وحداتها الاقتصادية باستمرار وذلك من خلال إتباع الأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية.

الفصل الثاني:

أساسيات حول رأس المال الهيكلي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة

تمهيد:

استحوذ رأس المال الفكري في المؤسسات على اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين في الوقت الحاضر وخاصة رأس المال الهيكلي الذي يعتبر من بين أحد مكوناته، وتأثير هذا الأخير على الإنتاجية الذي يلعب دور هام في نجاح المؤسسات الاقتصادية وتطويرها، فرأس المال الهيكلي هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر فهو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين مكان عملهم، وكذا مدى أهميته وتأثيره على الإنتاجية.

في هذا الفصل سنتناول أساسيات جول رأس المال الهيكلي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة وقد قسمناه إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لرأس المال الهيكلي.
- **المبحث الثاني:** علاقة رأس المال الهيكلي بالإنتاجية في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الهيكلي

هو البنية التحتية الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك من القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق ، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها ورؤى المنظمة، وقواعد المعلومات، والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكن المنظمة من تحريك استخدام رأس المال البشري ومعارفها في خدمة أهدافها.

المطلب الأول: ماهية رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المالي لمنظمة ما وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، والأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المنظمة، فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات المنظمة، وسوف نتطرق إلى تحديد مفهوم رأس المال الهيكلي وخصائصه.

أولا: مفهوم رأس المال الهيكلي

هناك عدة تعاريف لرأس المال الهيكلي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

يعرف " مالك ايلروي " "W.mc.Elro،M " الرأس المال الهيكلي على أنه: "عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم. أما "Lothgren" فيعطي مفهوما بأنه " أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم".

فهو يتمثل في البنية التحتية الداعمة للعاملين، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المؤسسة ويبقى معها، حتى عند مغادرة العاملين لها ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنيات

والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، فضلا عن نظام المعلومات الخاص بها.[1]

رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل ما يدعم رأس المال البشري حيث يتمثل رأس المال الهيكلي في "المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات".[2]

كما أنه يتمثل في" نظام وهياكل المنظمة، فامتلاك المنظمة يمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته".[3]

يعرف "MaZlan" بأنه القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من انجاز أعمالها، ويشتمل على الهيكل التنظيمي، الإجراءات، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، دليل إجراءات العمل للوظائف، العلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية".[4]

هو الذي يعبر عن القدرات التنظيمية، وأصول البنية التحتية، ويتكون من رأس مال هيكلي خارجي يشمل الأصول التي تجذب وتحفز الأفراد خارج المنظمة، رأس مال هيكلي داخلي والذي يشمل كل ما يتعلق بكفاءة العمليات الداخلية، ورأس مال الابتكار والذي يشمل كل من براءات الاختراع و إدارة العلامة التجارية.[5]

يعرف بأنه ملكية المنظمة غير الملموسة في جوانبها الصلبة، وهو دمج مجموعة من السياسات والصيغ والبراءات والقواعد، ومستودعات البيانات والأنظمة، والتي تمكن الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة، وتوليفاتهم و تحقيق رافعتها، وتطوير بمنتجاتها وخدمات

---

[1]– بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، **اثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك**، مجلة التنظيم والعمل، جامعة سكيكدة، المجلد 06، العدد 04، 2017، ص09 .

[2]– نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية** (عمان– الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009)، ص 561.

[3]– فلاق محمد، بوقجاني جنات، **تطوير نموذج لقياس اثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، المنعقد في فترة من 13–14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011 ،ص 06.

[4]– مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية**، (الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011)، رسالة ماجستير إدارة أعمال، ص 52.

[5]–زواوي خالصة، **دور التعليم الالكتروني في تطوير رأس المال الفكري للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات سطيف**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس– سطيف، مجلد 15، عدد 27، 2018، ص 50.

المنظمة، لذا فإنه يمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بالمهام المتوقعة منه.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن " رأس المال الهيكلي هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة (قدرات المنظمة التنظيمية) المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين".

ثانيا: خصائص رأس المال الهيكلي

يتميز رأس المال الهيكلي في المجال التشغيلي والعملياتي بما يلي:[2]

- ترسيخ أبعاد هذا الكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجستية الهادئة، إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة وتقليص زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة بدون أي عطلات، أو إسراف في استخدامه من خلال القيام بالعمليات الإنتاجية الضرورية اللازمة بشكل أفضل، عن طريق استعمال التكنولوجيا العالية والمتخصصة.[3]
- رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.[4]
- تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.

---

[1]– خالصة زواوي، الشريف بوفاس، **تأثير الإدارة الالكترونية على بناء رأس المال الهيكلي للبنوك في الجزائر دراسة حالة البنوك العاملة بولاية سطيف**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة سوق أهراس، الجزائر،المجلد 04، العدد 01، جوان 2018، ص 150.

[2]– رحمون رزيقة، **مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية** (الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015–2016)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، ص 66.

[3]– مراد كواشي، جمعة شرقي، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن/ الجزء 02، ديسمبر 2017، ص 423.

[4]– دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية** (الجزائر: جامعة أبوب بكر بلقايد، تلمسان، 2014–2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، ص 77.

ثالثا: أهمية رأس المال الهيكلي

يعتبر رأس المال الهيكلي احد البنوك الأساسية المعرفية الذي ظهرت مؤخرا و التي لها أهمية كبيرة في تطور الشركة وتتمثل تلك الأهمية في النقاط الآتية:[1]

- زيادة قدرة المنظمة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من السلع والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة.
- بناء الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الهيكلي على وجه الخصوص إذ يتمتع بخصائص عدة والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستخدام.
- يمثل دعامة أساسية لبقاء المنظمة وازدهارها وتطورها.
- تعمل المنظمة من خلاله على تحقيق رغبات الزبائن وحاجتهم بمنتجات متطورة.
- يعتبر استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية.
- يعتبر موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا في ظل اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: أنواع ومكونات رأس المال الهيكلي

أولا: أنواع رأس المال الهيكلي

إن رأس المال الهيكلي يشمل معرفة الصريحة المتعلقة بالعمليات الداخلية لنشر المعارف (العلمية، والفنية، وإدارتها، وهو ينقسم إلى نوعين، وهما:[2]

1. **رأس المال التنظيمي:** ويمثل البيئة التشغيلية المستمدة من التفاعل بين الإدارة الجامعية، والبحوث، والعمليات التنظيمية، والثقافية، والقيم والإجراءات الداخلية، فضلا عن نطاق نظم المعلومات، ونوعيته وجودته.

[1]– ماجد غازي حسن، **القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الهيكلي وأثرهما في القيمة الدفترية للسهم ، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العراقية** ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2018، ص 207.

[2]– أفكار سعيد خميس عطية، **نموذج مقترح للإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18–يونيو 2018، ص 298.

2. **رأس المال الفني:** ويضم الموارد التكنولوجية المتاحة في مؤسسات التعليم العالي، مثل: (الموارد الوثائقية، والبيبليوغرافية، والمحفوظات، والتطورات التقنية والفنية، والتراخيص، والبرامج، والبرمجيات، وقواعد البيانات) وغيرها.

مما سبق يتضح إن رأس المال الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي يشمل استراتيجيات المؤسسة، ومعاييرها، وقدراتها التنظيمية، وثقافاتها المؤسسية، وهيكلها التنظيمي، وأدلة العمل، وإرشاداته، وإجراءاته ونظم وقواعد البيانات والمعلومات، وإمكانية الوصول إليها ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ونظم الرقابة، وعلاقاتها: (الرسمية وغير رسمية)، فضلا عن العمليات الداخلية للمؤسسة.

والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات وغيرها، مما يسهم في دعم العاملين بالمؤسسة، ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء وتحسين أداء المؤسسة ككل.

ثانيا: مكونات رأس المال الهيكلي

هناك عدة تصنيفات لمكونات رأس المال الهيكلي، وقد بلغت مكونات رأس المال الهيكلي وبحسب توجيهات الأكاديميين والمهتمين في هذا المجال حوالي (35) مكون فرعي، إذ حصل مكون العمليات الداخلية على الاهتمام الأكبر، إما المكونات التي نالت اقل اهتمام من قبل الأكاديميين فهي كل من (الشكل القانوني، الرقابة، مقاييس السيطرة النوعية ، المعرفة التنظيمية، سجلات الملاحظات).

إذ يتكون رأس المال الهيكلي بشكل عام من الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة لانجاز الأنشطة الداخلية، وتم تحديد مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي نذكها فيما يلي:

1- رأس المال المؤسساتي Capital Organization

والذي يتضمن الإمكانيات الوطنية المنظمة في عتاد الحاسوب، البرمجيات قواعد البيانات، والهياكل المؤسساتية، وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية، وأية مواد أخرى تسهم في دعم

إنتاجية الأفراد من خلال مشاركة المعرفة ونقلها، ويشمل هذا النوع عنصرين هما: رأس مال التصنيع ورأس مال التطوير والتحديث.[1]

2-رأس مال العمليات: Process Capital

يشمل العمليات الوطنية وللأنشطة والبني التحتية الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.[2]

3-رأس مال التحديث والتطوير: Capital Renewal and Development

يعكس هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات الوطنية والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل: أنشطة البحث والتطوير، حقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، والمنظمات الجديدة التي تعد المفتاح الأساليب للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.[3]

ويقاس رأس المال الهيكلي بالبعدين التاليين:[4]

1-دعم الإبداع: فلسفة إدارية متمثلة في دعم العاملين المبدعين وأصحاب المعرفة المتميزة، وهم رأس المال البشري، ومن تم تشجيع الآخرين من خلالهم للإبداع.

2-الملكية الفكرية: هي نتاج رأس المال الفكري متمثلة في براءة الاختراع والأسرار التجارية وحقوق النشر والعلامة السوقية التي تمتلكها المنظمة، والتي باستخدامها يمكن إن تكسب المنظمة ميزتها التنافسية، وتستخدم لتوليد معارف جديدة.

---

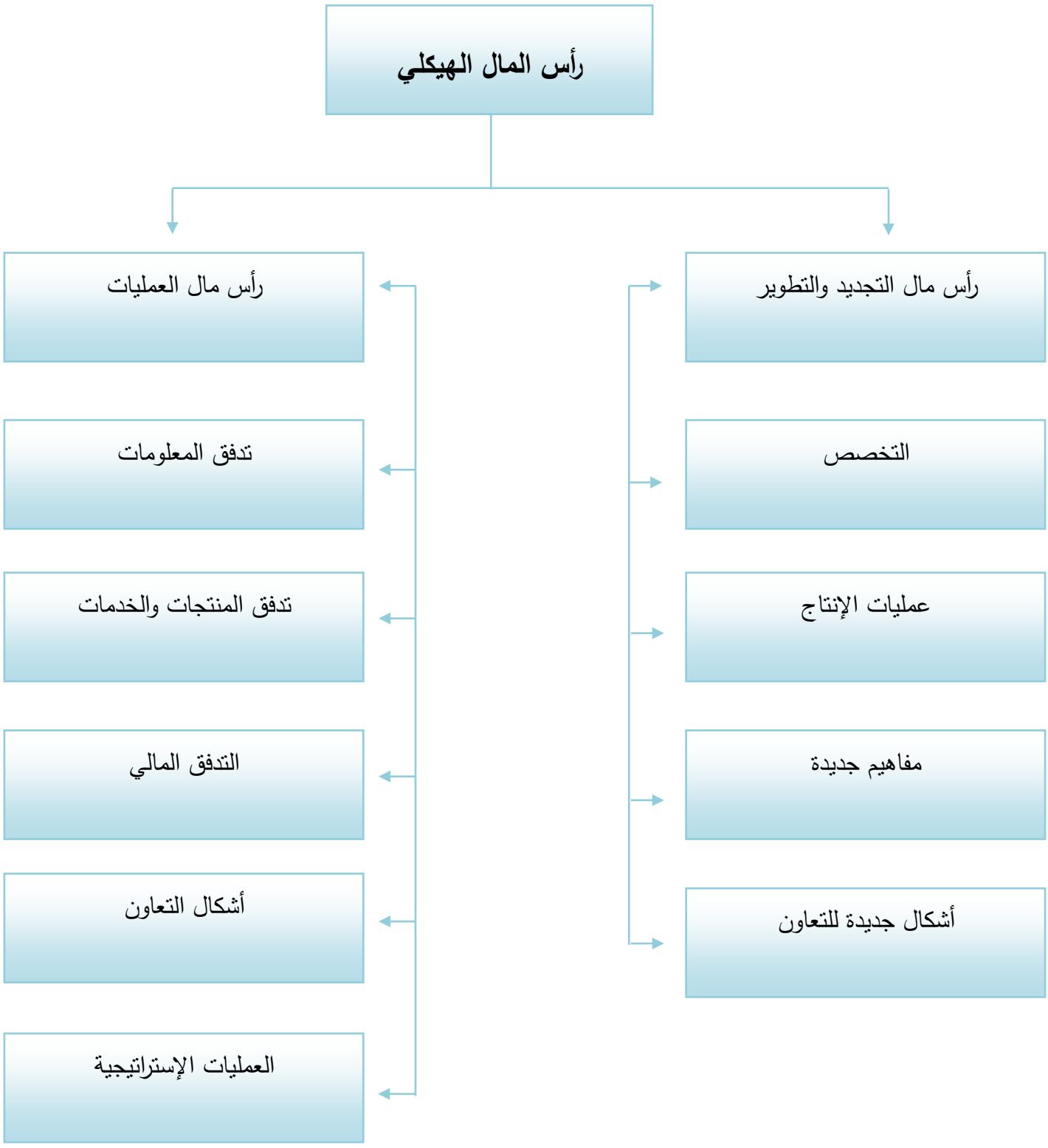
[1]- الهاشمي بن واضح ، عبد المطلب بيطار، **اثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018، ص325.

[2]- ماجد غازي حسن، مرجع سبق ذكره، ص207.

[3]- فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة** (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، ص76.

[4]- الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 325.

الشكل رقم (05): رأس المال الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

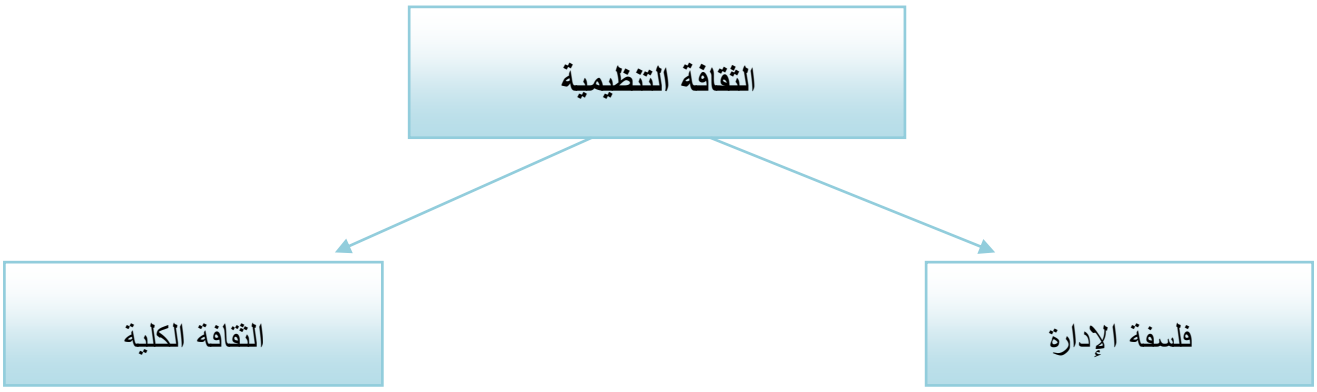
المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال الهيكلي

تعددت الرؤى والاتجاهات التي تصنف مؤشرات رأس المال الهيكلي من بين أهم مؤشراته ما يلي:

1-الثقافة التنظيمية: وتتضمن طرق بناء ثقافة المؤسسة وتوافق العاملين مع تطورات المؤسسة وتنقسم إلى شقين:

- **فلسفة الإدارة:** وتتمثل في اعتقادات قادة المؤسسة عن مؤسستهم ونصوص فيما يتعلق برسالة المؤسسة والعاملين لديها.
- **الثقافة الكلية:** وتعيين كيفية أداء المؤسسة للأعمال وخصوصا الأنماط والقيم، وينبغي أن تعكس فلسفة الإدارة و يجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمؤسسة وتظهر من خلال السياسات والإجراءات وكذا البرامج المسطرة.

الشكل رقم (06): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2-العمليات الإدارية: تتضمن أجال إنجاز الأعمال، ومختلف الأنشطة ودرجة وجود المنتوج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.[1]

3-أنظمة المعلومات وقواعد البيانات: وتتضمن التنسيق بين العملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات، والمعلومات ذات الصلة بأنشطة المؤسسة، وأيضا مدى المشاركة في المعرفة.[2]

---

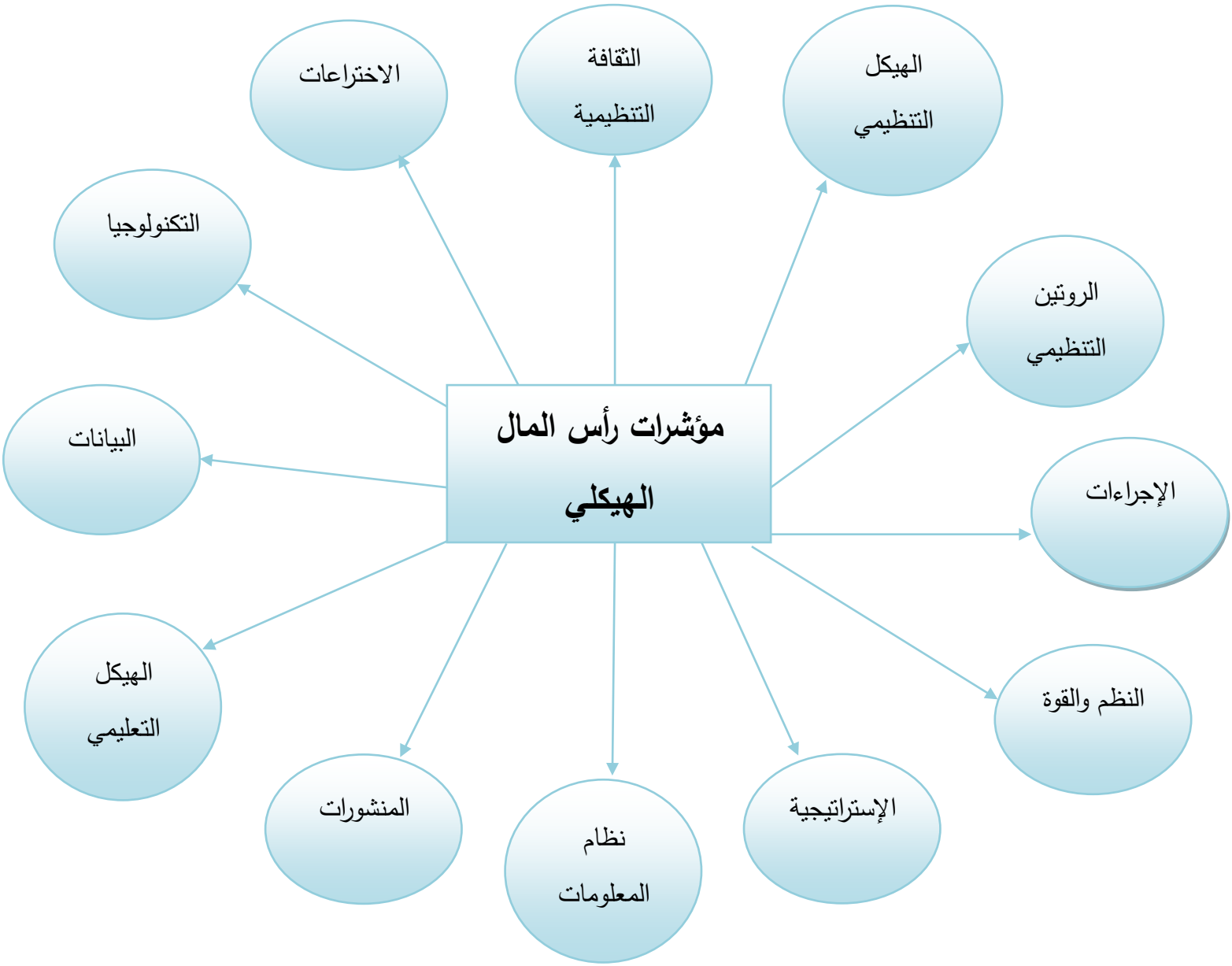
[1]- بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره ، ص 09-10.

[2]- حسناوي بلبابل، **دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة**،(الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علوم التسيير، ص 28.

4-الهيكل التنظيمي: ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.[1]

5-البرامج: مجموعة الإجراءات الموضوعة لأداء أنشطة معينة وفق لسياسة محددة في فترات مقررة.[2]

الشكل رقم (07): مؤشرات رأس المال الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

[1]- حسناوي بلبابل، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

[2]- فرحاتي لويزة، **مرجع سبق ذكره**، ص 75.

المطلب الرابع: قياس وتكوين رأس المال الهيكلي

يعرف القياس المحاسبي عن رأس المال الهيكلي بأنه عملية احتساب قيمة رأس المال الهيكلي في الشركة وفقا لقواعد معينة والتي تتمثل بالنماذج الرياضية الخاصة بعملية القياس.

أولا : قياس رأس المال الهيكلي

إن عملية قياس رأس المال الهيكلي تتدرج مع عملية قياس رأس المال الفكري فأغلب النماذج التي تطرق إليها الباحثون تقوم بقياس رأس المال الهيكلي كأحد العناصر لرأس المال الفكري وابرز تلك النماذج هو مقياس القيمة المضافة الفكرية (VAIC). وسنتطرق فيما يلي إلى نموذجين من نماذج قياس رأس المال الهيكلي:[1]

النموذج الإداري: ويتم من خلال قياس قيمة مخازن المعرفة حيث تتمثل في: الأسرار التجارية، الصياغات نتائج الاختبارات الفكرية، حقوق النشر، العلامات التجارية، الإعلام، حقوق الملكية الفكرية، قواعد البيانات، معاير الرقابة على الجودة، نظام معلومات إدارة رأس المال الفكري، ويتم قياس مخازن المعرفة من خلال معرفة المعدلات المدفوعة عند منح التراخيص أو حقوق الملكية السائدة في الصناعة. ولقد استخدم " Anson" أسلوب يعتمد فيه النقاط لقياس مخازن المعرفة التي لدى المنظمة وذلك بإعطاء كل أصل من أصولها نقاطا تبدأ من الصفر إلى الخمسين نقطة، فإذا علمت المنظمة أن احد الأصول مثل حقوق الامتياز أو براءات الاختراع تحقق 40 نقطة لدى منظمة أخرى ولديها يحقق 50 فتعتبر قيمة الأصول التي لديها عالية وذات جدارة.[2]

النموذج المالي: لحساب رأس المال الهيكلي وكفاءته حسب العلاقة التالية:[3]

قياس رأس المال الهيكلي(sc) الذي يتمثل في الفرق بين القيمة المضافة وقيمة رأس المال البشري.

---

[1]– ماجد غازي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 207.

[2]– سعد علي العشري، **أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 264.

[3]– رزقي محمد، **اثر رأس المال الهيكلي على إنتاجية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية برج بوعريريج خلال الفترة 2010-2015**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 07،08.

فرأس المال الهيكلي ليس مجموعة من خصائص الأصول غير الملموسة ولكن حصة القيمة المضافة المتحصل عليها من رأس المال الهيكلي والذي يقصد به الظروف التي تمكن رأس المال البشري (رأس المال المستثمر في عمال المعرفة) من إنتاج القيمة المضافة، وإن كفاءة رأس المال الهيكلي(sce) تشير إلى حصة رأس المال الهيكلي بين القيمة التي تم إنشاءها من رأس المال الهيكلي، فالعلاقة بين القيمة المضافة ورأس المال الهيكلي تحسب بشكل مختلف حسب " pulic" وذلك يرجع إلى حقيقة العلاقة العكسية نسبيا بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي كما يلي:

$$SCE = \frac{(VA - HC)}{VA}$$

HC: يقاس بقيمة إجمالي تكلفة الرواتب والأجور والمدفوعة للعاملين خلال السنة المالية.

VA: تحسب من الفرق بين المخرجات والمدخلات وفق العلاقة التالية:

القيمة المضافة = المخرجات (الإيرادات المتولدة من السلع والخدمات) – المدخلات (نفقات تشكل المدخلات غير تلك المتعلقة بالموظفين أي بعد استبعاد نفقات الأجور والمزايا).

كما اقترح استخدام القيمة المضافة (VA) مؤشر على القيمة التي أنشئها العمل الفكري (عمال المعرفة) والأداة العملية لقياس ذلك هي القيمة المضافة (Added value) من بيان الدخل.

ثانيا: تكوين رأس المال الهيكلي

يعد تسيير المعارف من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقت اهتماما متزايدا من طرف المفكرين والكتاب، ومن التعاريف الشاملة الذي قدمته مجموعة العمل (CIGIF) والذي يرى "بأن تسيير المعارف هو مجموعة من أساليب التنظيم والتكنولوجيات الهادفة لخلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال وتحويل المعارف في المنظمات، معارف مجسدة في شكل رأس مال هيكلي وتجربة محصلة من طرف المعاونيين أو الخبراء في مجال ما، تعريف آخر من زاوية إستراتيجية وهو أقرب المواقع أن تسير المعارف هو" مقاربة إستراتيجية أكثر انضباطا تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة بالمنظمة "، واستنادا للمستوى

العملي فإن تسيير المعرفة هو عبارة عن مجموعة من العمليات لبناء واستيعاب المعرفة ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المنظمة، وعليه فإن عملية بناء أو تكوين المعرفة التطبيقية أو رأس مال الهيكلي هي العملية أو الخطوة الأولى والأهم في تسيير المعرفة، فعمليات تسيير المعارف تنحصر في ثلاث خطوات، حيث تشتغل الخطوة الأولى في تشكيل المعارف الضمنية والصريحة، والمقصود به هو وضع المعارف في أشكال واضحة قابلة للاستعمال (بيانات، إجراءات، تقارير، معايير شرح، وصف ...الخ).

والغاية من التشكيل هي جعل هذه المعارف في متناول الجميع حيث يتمكن كل الأفراد المعنيون باللجوء إليها عند الحاجة وهو ما يسمى بتعويض رأس المال الهيكلي، أما الخطوة الثانية والثالثة فهي على المنظمة واستعمالها.[1]

[1]– زياني آمنة، دحماني عزيز، **دور تحويل المعرفة إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي ، دراسة حالة ، جامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، عدد02،جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 03/09/2018، ص 105-106 .

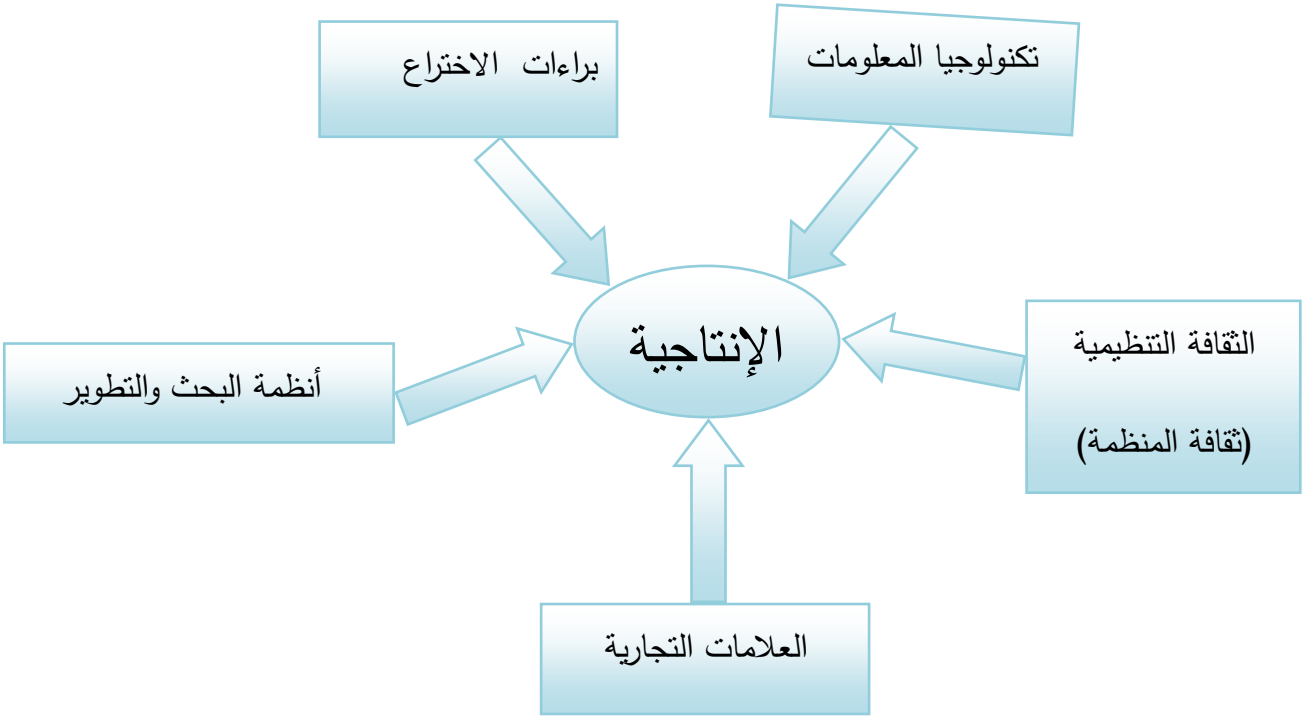
المبحث الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بالإنتاجية داخل المؤسسة

لقد أصبح لزاما على المؤسسات المعاصرة اليوم أن تهتم برأس مالها الهيكلي والعمل على تنميته وتطويره وذلك من خلال تحديد العلاقة القائمة بينه وبين إنتاجية المؤسسة، فالاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال براءات الاختراع، أنشطة البحث والتطوير، تكنولوجيات المعلومات يساهم في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة وتطويرها وكذلك خلق قيمة مضافة للمؤسسة يساهم في نجاح وزيادة ربحيتها وبالتالي تحسين إنتاجيتها.

المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال الهيكلي وتحسين الإنتاجية

تتحدد العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي والإنتاجية من خلال مساهمة كل النظم والإجراءات والهياكل والإستراتيجيات التي بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والملائمة مع تغيرات البيئة، واتساقا مع تقديم رأس المال الهيكلي جزءا من الهيكل المعرفي للمنظمة ويعبر عن قدرتها التنظيمية فهو أصل ممتلك من قبل المنظمة، يمكنها من الاستخدام الكفء لهذا الأصل، وتتمثل مكوناته الأبرز في براءات الاختراع، أنظمة المعلومات، تكنولوجيات المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن رأس المال الهيكلي يعد من المحددات الرئيسية للإنتاجية والشكل التالي يوضح تأثير مكونات رأس المال الهيكلي على الإنتاجية:

الشكل رقم (08): تأثير مكونات رأس المال الهيكلي على الإنتاجية.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

أولا: تأثير تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية المؤسسة

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين الإنتاجية في المؤسسة سواء الاحتفاظ بها أم نشرها أم تطبيقها، فمن الممكن جدا تفعيل الإنتاجية بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيات المعلومات مباشرة بهدف دعم الإنتاجية، كما أن لتطويرها في المنظمة فوائد وتأثير إيجابي كبير يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة.[1]

لقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات، وفي توزيع الإدارة والتنظيم، إلا أن هذه الدراسة بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لم يؤدي إلى زيادة محسوبية في الإنتاج، إن الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تحقق عندما يرافقها استثمار في: إستراتيجيات جديدة، وهيكليات جديدة، وأعمال جديدة.

[1]– فاتنة نبيل زهرة، **تأثير رأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة**، دراسة حالة: المركز الوطني للمتميزين في جامعة تشرين، (سوريا: جامعة تشرين، 2018) رسالة لنيل شهادة ماجستير، ص76.

إذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يوافقها من تغيرات تنظيمية إدارية، يحسن إنتاجية المؤسسات في قطاع ما، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيا على مستوى القطاع يظهر نمو أعلى في الإنتاجية.[1]

ثانيا: تأثير براءات الاختراع على إنتاجية المؤسسة

تعد براءات الاختراع من مكونات رأس المال الهيكلي ذات التأثيرات المختلفة على تحسين إنتاجية المؤسسة، فليس من المعقول مناقشة العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإنتاجية بحيث يتم التعامل مع رأس المال الهيكلي (IC) لمجموعة الأصول المختلفة، فلكل مكون نوع خاص به من العلاقة مع الإنتاجية، ففي الواقع لا يختلف الوضع عن الأصول المادية، والآلات، والعمالة، رأس المال المالي، على سبيل المثال لا يمتلك جميع الرفقاء براءات اختراع أو علامات تجارية المنتجات.

من المهم التمييز بين استثمارات رأس المال الهيكلي (مثل مشاريع البحث والتطوير، تطوير الكفاءة أو شراء المعلومات) والتي يمكن أن تكون نتيجة لمثل هذه الاستثمارات، مصطلح "الاستثمار" يستخدم هنا بشكل فضفاض كما يغطي أيضا القضايا التي لا تعتبر استثمارات فيها، فهناك فارق زمني بين إجراء استثمار في مجال الاستثمار مثل: مشروع البحث والتطوير، وتحسين رأس المال الهيكلي مثل: براءة اختراع جديدة، وأخيرا تحسين الإنتاجية.

من المحتمل أن يكون تأثير الاستثمار في الأصول المختلفة على الإنتاجية مثل:(العلامة التجارية، الصور، حقوق الملكية غير المادية) ستختلف ومن المحتمل أن يؤدي تطوير أصول معينة إلى آثار إنتاجية أكبر من بعض الأصول الأخرى، وقد تأتي الفوائد عاجلا أو آجلا، على سبيل المثال قد يستغرق تنفيذ مشروع البحث والتطوير وقتا أطولا وقد لا تظهر الفوائد إلا بعد سنوات إن وجدت.

في حالة استثمارات رأس المال الهيكلي، غالبا ما يحدث تأثير غير مباشر على سبيل المثال تفيد الابتكارات الجديدة أيضا الشركات الأخرى بخلاف الشركة التي طورتها، وبالمثل قد تفيد جهود تطوير الكفاءة شركة منافسة في حالة تغير الموظف لوظائفه، في هذه الحالة يتم أيضا مشاركة تأثير الإنتاجية.[2]

[1] – حاج عيسى أمال، هواري معراج، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2003، ص 13،14.

[2] – Antti LonnqvistL، Intellectual capital and productivity : Identification and Measurement of the Relationship at Company-level، Tampere university، Article، Decembre 2007، P 04-06.

باختصار تعتبر براءات الاختراع مصدرا لتعزيز رأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة ورأس مالها الفكري ككل وبالتالي إنتاجيتها.[1]

ثالثا: تأثير أنشطة البحث والتطوير على إنتاجية المؤسسة

يمكن تعريف أنشطة البحث والتطوير بأنها ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية مبنية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، وتحقيق عائد مجزي. فقيام المؤسسة بعمليات البحث والتطوير يساهم في تحسين وتطوير إنتاجيتها وذلك من خلال

ما يلي:[2]

- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعدلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.

- التنويع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر.

- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.

- تنويع مخرجات الإنتاج والتوصل أليها بصورة أدق، أكفء وأرخص.

- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.

- إن الإنفاق على الابتكار والتطوير يعد استثمارا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية يمكن قياس نتائجه بالنسبة للمؤسسة الواحدة من خلال معيارين هما: المدخلات ومقياس المخرجات، ويمكن القول أن الابتكار وتطوير المنتجات يتركز على "خلق منتجات أو أشياء جديدة، وغير معروفة سابقا". والابتكار لا يتعلق فقط بالتغيير التكنولوجي الذي يحسن أو يوسع من استخدامات المنتوج، وإنما يرتبط أيضا بدرجة تحقيق احتياجات المستهلكين ورغباتهم، فيما يخص طريقة التوزيع للمنتج، أو شكله بمعنى كل العناصر التي تدخل في تركيبة المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة.

[1]– بكاري سعد الله، **دور رأس المال الفكري في تنمية المؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال**، (الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان. سنة 2021–2022) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي، ص69.

[2]– بكاري سعد الله، مرجع سابق ذكره، ص66، 68.

– تكمن أهمية أنشطة البحث والتطوير في تحقيق استمرارية نشاطات المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد، وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية.

إضافة إلى ذلك فالابتكار والإبداع داخل المؤسسة يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة وزيادة نسب نموها ومردوديتها من جهة أخرى فهنا تظهر أهمية البحث والتطوير (الابتكار والإبداع) في تطوير العملية الإنتاجية، والتغير التقني، واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والتي أهمها:

– الحفاظ على البقاء والاستمرار.

– تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة.

– زيادة معدل العائد على الاستثمار.

– تعزيز القدرات العلمية والمعرفية من خلال تراكم الخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني.[1]

رابعا: تأثير العلامة التجارية على إنتاجية المؤسسة

تلعب العلامة التجارية دورا أساسيا على مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة باعتبارها مجموعة من المكاسب الإستراتيجية التي تجلبها للمؤسسة، وتأثيرها المباشر على مختلف إستراتيجيات النمو التي تتبناها المؤسسة، حيث أنا تسهل عملية التوغل في الأسواق ورفع الحصة السوقية للمؤسسة، وتتيح للمؤسسة فرصة توسيع تشكيلة منتجاتها وبالتالي تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة والعلامة التجارية تأثر تأثيرا إيجابيا على إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال تميز مختلف منتجات المؤسسة، إثبات الملكية، الرقابة على الأسواق، التصدي لمحاولات تقليد المنتجات، توضيح المنتج بالنسبة للمنتجات المنافسة.

– العلامة التجارية في تواصل مستمر مع بيئتها، فهي تبدأ من عملية تطوير المنتج وتستمر باستمرار وجود المؤسسة، وتقليص هذا التواصل يؤثر سلبا على صورة المنتج أو المؤسسة أي نقص الموارد المالية أو ضعف الكفاءات البشرية لدى المؤسسة يؤثر سلبا على إنتاجيتها.[2]

---

[1]– بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** (الجزائر: جامعة قسنطينة، 2012) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، ص 110-111.

[2]– عبادة محمد، **تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية** (الجزائر: جامعة ورقلة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، ص35.

قد تسمح العلامة التجارية للمنتج ببيع المنتجات بسعر أعلى من المنافس الذي يمتلك منتجا غير معروف ولكنه متشابه تقنيا، بالإضافة إلى ذلك قد تقلل العلامة التجارية المعروفة أيضا من الحاجة إلى جهود البيع، عندما يكون هذا هو الحال فإن العلامة التجارية تضيف مدخلات أقل، ومع ذلك في حالة المعلومات ليست هناك حاجة لمحاولة تقليل استخدام الضم، لا يتم استهلاك المعلومات عادة في عملية الإنتاج على عكس الآلات.

يمكن تحديد خصائص مماثلة في العلامات التجارية وبراءات الاختراع عندما يتم اعتبارها كمدخلات ويختلف الموقف عند النظر إلى المعرفة، فالمعرفة مرتبطة بالإنسان الذي يمكنه تحمل عبئ زائد لفترة محدودة فقط، وبالتالي فإن طبيعة المعرفة كمكون لرأس المال الهيكلي تختلف كثيرا عن المعلومات وهذا أمر متناقض حيث أن الفاصل بين هذين ليس واضحا دائما ومن الواضح أن الوجود البشري في المعرفة هو الفاصل الرئيسي في هذه الظاهرة.[1]

خامسا: تأثير الثقافة التنظيمية على إنتاجية المؤسسة

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة يؤثر وبدرجة كبيرة على إنتاجيتها حيث أكدت بعض الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على إنتاجية المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، لذلك لوحظ أن الثقافة المنظمة أن تكون ملائمة لإستراتيجياتها وأي تغير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء تغيرات متزامنة في الثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية الفشل.[2]

المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في خلق قيمة المؤسسة

من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الهيكلي، فإن لابد من تسيير الأصول الملموسة والغير ملموسة بفعالية، ولابد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعوا الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الاستثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة، مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الهيكلي يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة لدوره الكبير في خلق قيمة المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

[1]– Antti LonnqvistL، Intellectual capital and productivity : Identification and Measurement of the Relationship at Company-level، Tampere university، Article، Decembre 2007، P 04-06.

[2]– بن البار موسى، بسعة كنزة، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء**، مجلة اقتصاد والأعمال، جامعة المسيلة، مجلد 5، العدد1، جوان سنة 2020، ص 115.

- ✓ تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية.
- ✓ تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق الخدمات والمنتجات، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي.

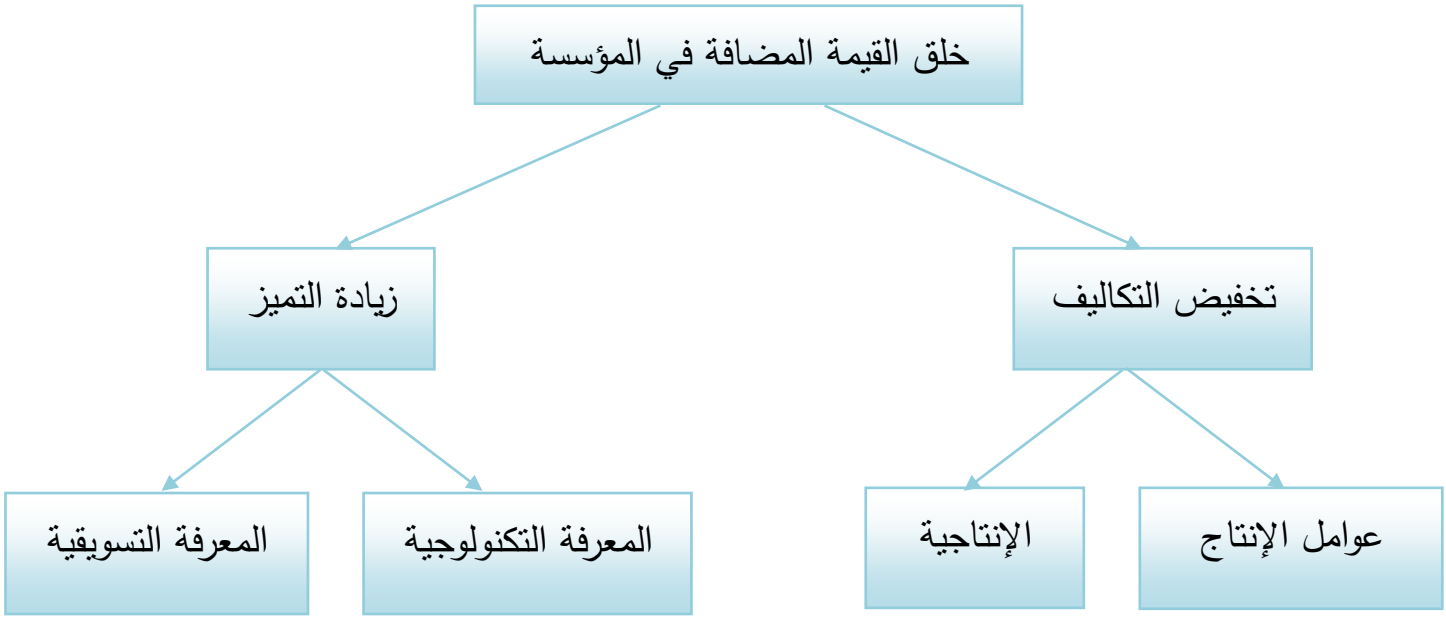
1. رأس المال الهيكلي وإستراتيجية خلق القيمة

تتنوع الإستراتجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الهيكلي، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تبيع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباح عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، لأن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها غير مادي يجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية.

2. مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين: فإما زيادة التميز أو تخفيض التكاليف، ولكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مصادر خلق القيمة المضافة في المؤسسة.



المصدر: كربالي بغداد، **تنافسية المؤسسات الوطني في ظل التحولات الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة البليدة، الجزائر 2001.

تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمؤسسة:

يمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة، عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال:

- ✓ عوامل الإنتاج: التحكم في عوامل الإنتاج، وحسن استغلالها، مما يسمح بتوفير الوقت والجهد وبالتالي تدنية التكاليف.
- ✓ الإنتاجية: عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تضافر عدة عوامل أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة واقتصاديات الحجم، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم...إلخ.

زيادة التميز مصدر لخلق القيمة المضافة للمؤسسة:

تتولد زيادة تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها تتميز في سوقها، وأهم هذه المحددات نجد:

- ✓ **التطور التكنولوجي:** والذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى:

– تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر احلالية جديدة أو تسمح بتجديد منتجات.

– باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة.

– بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتوج.

- ✓ **المعرفة التسويقية:** هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالية، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنويع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسة السوق...إلخ.

فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجها كبيرا نحو اللامركزية، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة يتم بتكاثف جهود كل أطراف المؤسسة، فتحقيق قيمة مضافة يعني نجاح وربحية المؤسسة.[1]

[1]– مولاي مصطفى سارة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 5، أفريل2016، ص107-110.

المطلب الثالث: دور رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة

إن رأس المال الهيكلي للمؤسسة يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الإنتاجية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من الحصر قيمة العنصر البشري، ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس المال الهيكلي متميز من خلال:

– تشجيع وتطوير قدرات الإبداع ومشاركته لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.

– تكييف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

– اعتماد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهنا كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر.[1]

فإن الارتباط بين رأس المال الهيكلي والإنتاجية يمثل تحديا بعيدا عن البساطة لم يتم دراستها كثيرا ولم يتم فهمها جيدا بعد، هناك فهم واضح للعلاقة بين الإنتاجية ورأس المال الهيكلي (رأس المال الهيكلي يحسن الإنتاجية) مع ذلك يبدوا أن هناك العديد من أنواع العلاقات المختلفة بين مختلف مكونات رأس المال الهيكلي والإنتاجية.[2]

[1]– مولاي مصطفى سارة، **مرجع سبق ذكره**، ص106.

[2] – Antti LonnqvistL، Intellectual capital and productivity : Identification and Measurement of the Relationship at Company-level، Tampere university، Article، Decembre 2007، P 07.

خلاصة الفصل:

لـرأس المـال الهيكلـي أهميـة كبيـرة ودور جـوهري فـي بقـاء المؤسسـة، فهـو الـذي يصـنع الوجـود المـادي لهـا وقيمتهـا الدفتريـة فـي القيـود المحاسـبية، إلا أنـه لا يكفـي بمفـرده حتـى تسـتطيع المؤسسـة المنافسـة فـي السـوق، فهـو المعرفـة الصـريحة التـي يـتم الاحتفـاظ بهـا فـي هياكـل وأنظمـة وإجـراءات المؤسسـة وفـي أصـولها الماديـة الملموسـة، ويعتبـر أيضـا مؤشـرا رئيسـيا فـي اسـتخدام الرأس المال البشري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل.

كمـا أشـرنا سـابقا بـأن رأس المـال الهيكلـي بتوعيـة رأس المـال الإبتكـاري الـذي يعتبـر وظيفـة تقـوم بموجبهـا المؤسسـة بتقـديم تشـكيلة جديـدة مـن عناصـر الإنتـاج الأساسـية والعناصـر ذات العلاقـة بنظـام الإنتـاج بالمؤسسـة، أمـا رأس المـال العمليـاتي فهـو كـل المعـارف التـي توفرهـا المؤسسة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية.

ضـف إلـى ذلـك فـرأس المـال الهيكلـي أصـبح مـورد اسـتراتيجي لثـروة وازدهـار المؤسسـة ونجاحهـا أصـبح مرهونـا بقيمـة هـذا الأصـل واسـتراتيجيات إدارتـه وذلـك بسـبب دوره الفعـال فـي تحسين وتعزيز إنتاجية المؤسسة وخلق قيمة إضافية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سوناريك

وحدة فرجيوة

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الهيكلي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة، فسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط المعارف النظرية التي تطرقنا إليها من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في إحدى المؤسسات الجزائرية وقد اخترنا لذلك دراسة حالة مؤسسة سوناريك (مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة)–وحدة فرجيوة– ولاية ميلة. وذلك لمعرفة علاقة رأس المال الهيكلي بتحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك– وحدة فرجيوة–.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك.
- **المبحث الثاني:** علاقة رأس المال الهيكلي بتحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك– وحدة فرجيوة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك

المؤسسة هي تنظيم إجمالي له شخصية معنوية، وكيان قانوني، وهدف يتمثل في انتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصايف الخاصة بذلك الاستعمال.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك

أولا: تعريف مؤسسة سوناريك الأم

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة LA SOCIETE NATIONAL DE REALISATION DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس المال يقدر ب 1763760.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05. نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة. وهذا بموجب المرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/06/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات: 1992، 1994، 1996 كما يلي: 20.000.000 دج، 150.000.000، 152.000.000دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

- ✓ مدافئ بمختلف الأنواع.
- ✓ مطابخ منزلية.
- ✓ سخانات ماء.
- ✓ مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الاستراتيجية الاجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك تطوير من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم.

ثانيا: تعريف مؤسسة وحدة فرجيوة

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتهاويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

تتمثل أهميتها في أنها تنفرد بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- ✓ تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- ✓ توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- ✓ تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- ✓ إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة سوناريك وموقعها الجغرافي

أولا: نشأة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة –ولاية ميلة– كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها). لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م، أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 270 عاملا، حيث عدد العمال الورشات 183 والبقية ينقسمون بين الإدارة والحظيرة ومصلحة الأمن والوقاية.

ثانيا: الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

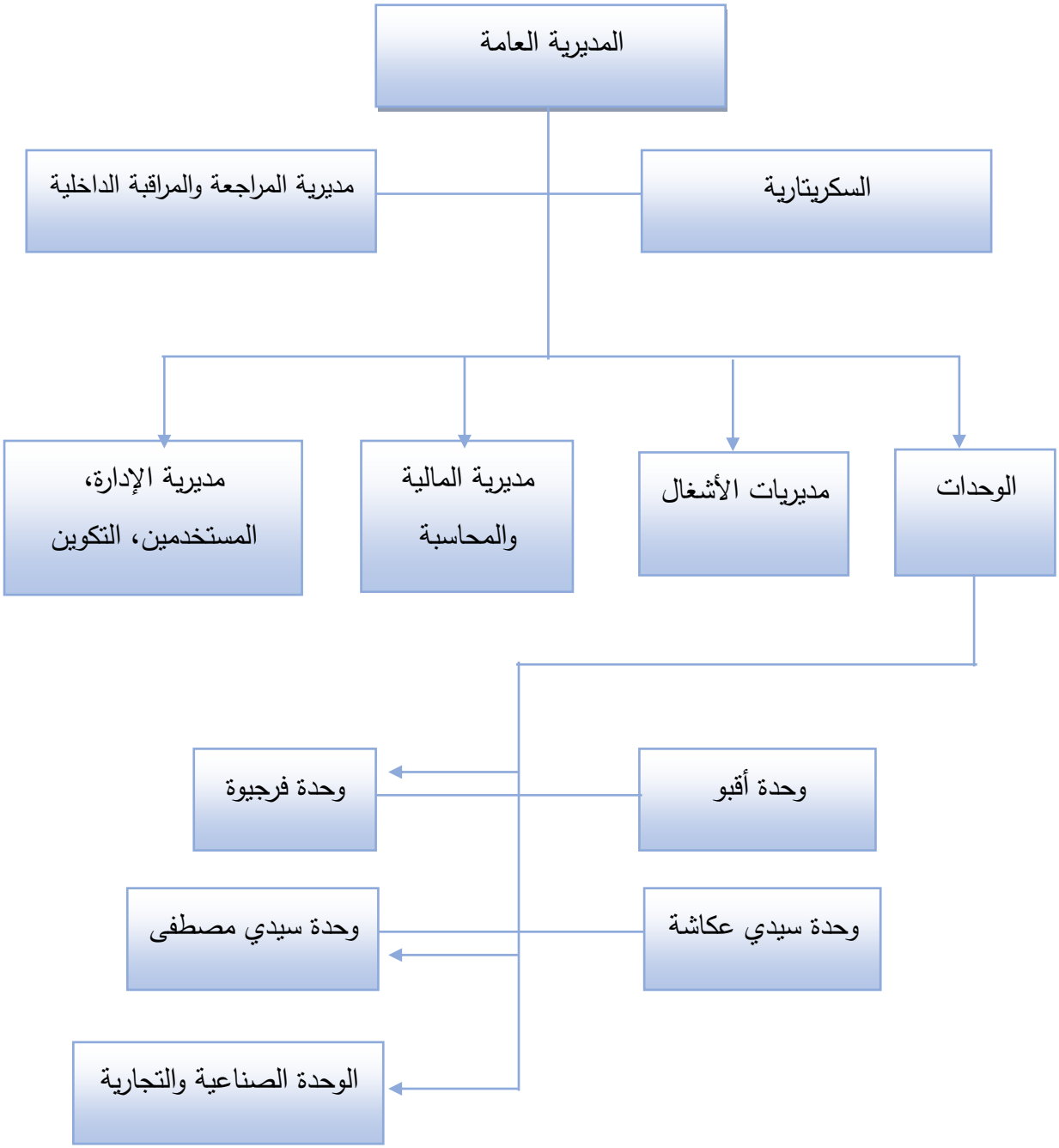
تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعها جغرافيا هاما، وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني، بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب، حيث تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100م.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتهم كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يقيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة SONARIC.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم.

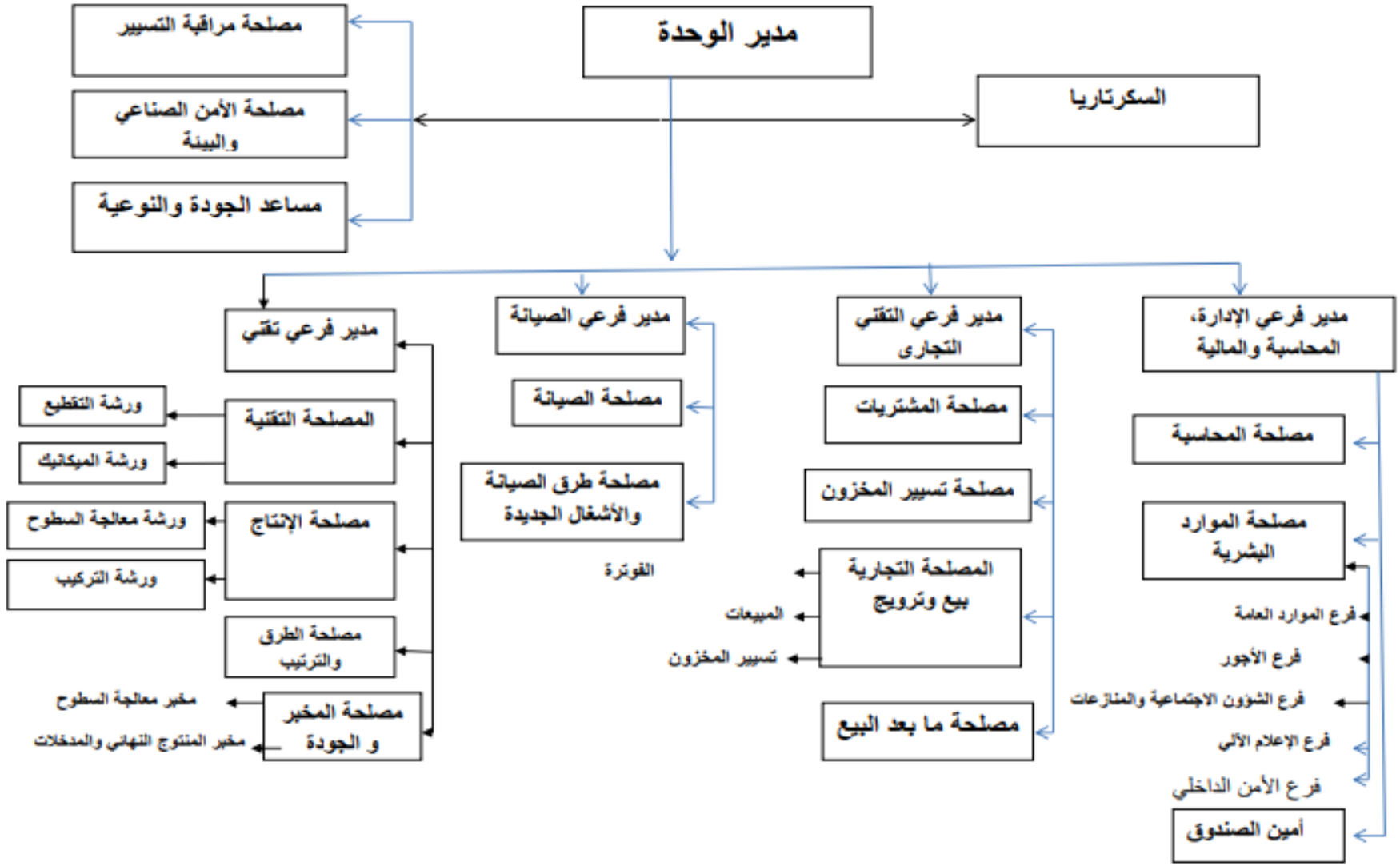


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أهـم وحـداتها الإنتاجيـة والتجاريـة: مؤسسـة SONARIC وحـدات عبـر التـراب الـوطني تقـدر 11 وحـدة منها 05 فقط لا تزال تعمل وهي:

- ✓ وحدة لإنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء:
- المكان: فرجيوة –ولاية ميلة.
- سعر تكلفة المشروع: 79.000.000 دج.
- ✓ وحدة انتاج المطابخ المنزلية:
- المكان: سي مصطفى –ولاية بومرداس.
- سعر تكلفة المشروع: 42.800.000 دج.
- ✓ وحدة الوسط التقنية التجارية:
- المكان: ميسر قسنطينة –ولاية الجزائر.
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.
- ✓ الوحدة التجارية/ شرق:
- المكان: أقبو–ولاية بجاية.
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج.
- ✓ الوحدة التجارية/ غرب:
- المكان: سيدي عكاشة –ولاية الشلف.
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة



مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجيوة: 2018/2017

مصالح مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

تتشكل وحدة فرجيوة من المديريات الآتية:

1. مدير فرعي للإدارة المحاسبة والمالية؛
2. مدير فرعي تقني تجاري؛
3. مدير فرعي للصيانة؛
4. مدير فرعي تقني.

يترأس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه كما ينوب عنه أثناء غيابه.

للمدير عدة مهام هي:

- ✓ المشاركة في اختبار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل الذي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة؛
- ✓ مراقبة ومتابعة التنفيذ؛
- ✓ ترأس وعقد الاجتماعات؛
- ✓ المصادقة على الوثائق المهمة؛
- ✓ توفير الوسائل المعنوية والبشرية نشاط الوحدة؛
- ✓ العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي الثقة، السرية، قوة الذاكرة، تقوم بعدة مهام:

- ✓ استقبال البريد الوارد؛
- ✓ تسليم البريد الصادر؛
- ✓ استقبال المكالمات والفاكسات؛
- ✓ كتابة النصوص والتقارير؛
- ✓ تسجيل مواعيد المدير؛
- ✓ حفظ الوثائق السرية؛
- ✓ استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.

- **مـدير فرعـي، الإدارة المحاسـبة والماليـة:** يشـرف عليهـا المـدير الفرعـي للمحاسـبة والماليـة تتكـون هذه المديرية من ثلاث مصالح وهي:

أ. **مصـلحة المـوارد البشـرية (Service Ressource Humaines):** تسـهر علـى تقديم مختلـف الخـدمات الاجتماعيـة للعمـال وتسـيير المـوارد البشـرية لمـا لـه مـن أهميـة كبيـرة فـي تحقيـق الأهـداف المسـطرة علـى ثـلاث مكاتـب بالإضـافة إلـى الإشـراف علـى فـرع الحظيـرة والأمـن الداخلي.

* المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

* المكتـب الثـاني خـاص بمسـؤول فـرع الأجـور والشـؤون الاجتماعيـة والـذي يعتبـر كوسـيط اجتمـاعي بـين العمـال وصـندوق الضـمان الاجتمـاعي حيـث يـتم بكـل الإجـراءات التـي تخـص تـأمين العامـل مـن مختلـف الأخطـار التـي قـد يتعـرض لهـا، إضـافة إلـى مـا يخـص بـالمنح العائليـة والتعويضـات كمـا يقـوم بعمليـة معالجة الأجور الشهرية لكل عامل.

* المكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية حيث يهتم بـ:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛
- العطل المرضية، العطل السنوية؛
- إعـداد التقـارير الشـهرية عـن حركـة العمـال (العـدد، تقسـيمهم حسـب الـدوائر والمصـالح مـن حيـث التصنيف...) ؛
- إعداد شهادات العمل؛
- إعـداد عـروض العمـل بالتنسـيق مـع رئـيس المصـلحة والقيـام بمـا يلـي ذلـك مـن مراحـل التوضـيح (تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، العمال الجدد، ...)؛
- إعـداد التقريـر الشـهري للحضـور والانصـراف حيـث تتـوفر المؤسسـة علـى نظـام حـديثيتمثل فـي جهـاز كشـف الحضـور والانصـراف مـن خلالـه يـتم التعـرف علـى الغيابـات وحسـاب التـأخر لكـل عامل؛
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال؛

- تحرير العقوبات؛
- أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

* فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافة والمحافظة على أمن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل للوحدة (الزوار أو الزبائن).

* الحضيرة: تتوفر على السيارات والشاحنات التي تستعمل في نقل المنتوج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة بالإضافة إلى الرافعات الشوكية.

ب. مصلحة المحاسبة (Service Comptabilité):

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح، لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

- ✓ تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي؛
- ✓ المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب؛
- ✓ تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:
  - المشتريات ما بين الوحدات؛
  - المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة؛
  - مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

ج. مصلحة المالية (Services Finances):

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما أنه على اتصال دائم مع المصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL فرجيوة CPA بميلة.

- **مدير فرعي تقني التجاري:** تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ما له علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

أ. **مصلحة تسيير المخزون:** تتكون من عدة مخازن:

- مخزون المواد الأولية؛
- مخزون عتاد الحظيرة؛
- مخزون التجهيزات أو المعدات؛
- مخزون قطع الغيار؛
- مخزون المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات...إلخ.

- **التموين:** من مهامها ما يلي:
  - تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع؛
  - احظار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات؛
  - اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزون.

ب. مصلحة المشتريات (Service Achat):

- تدرس برامج الاحتياطات وتراقب السوق؛
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، النوعية؛
- تحديد وتعميم المواد المراد شراؤها.

ج. **المصلحة التجارية (Service Commercial):**

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة، بالإضافة إلى تسويقه وتتوفر على ثلاث فروع هي: فرع المبيعات، مخزون المنتوج النهائي، فرع خدمات ما بعد البيع.

- **مدير فرعي الصيانة:** تعمل على:
  - الصيانة الوقائية للعتاد؛
  - المعاينة بانتظام واستمرار؛
  - التبديل المنتظم للقطاع؛
  - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به الخلل وبالإمكان تصليحه.
- **مدير فرعي تقني:** تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:
  - المشاركة في التنمية الاقتصادية؛
  - مراقبة المنتوجات التامة تقنيا؛

- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج، والاعلان عن أي عطب موجود وذلك باختبارات دقيقة.

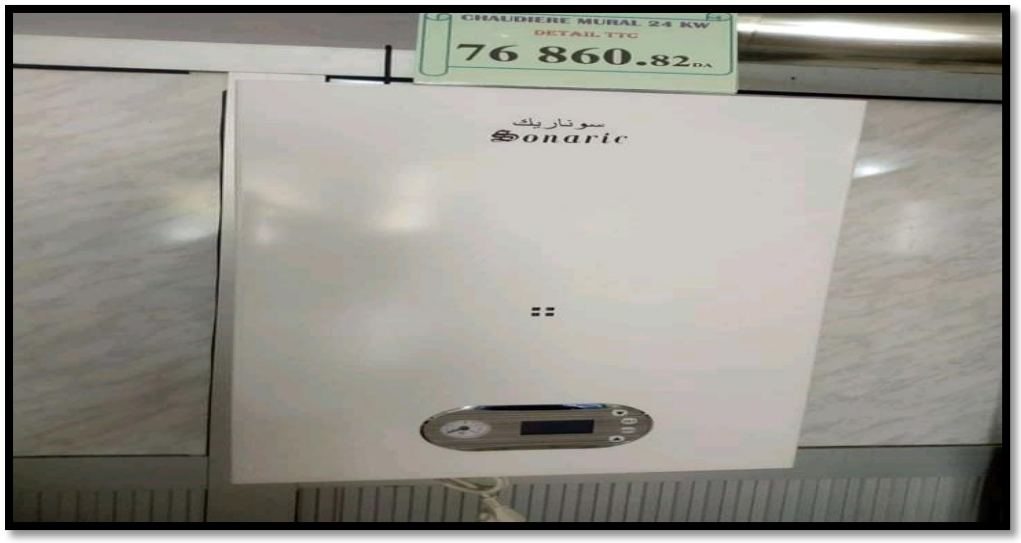
المطلب الرابع: المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة

تقدم وحدة فرجيوة منتجات مختلفة تتناسب مع طبيعة نشاطها الصناعي، فهناك منتجات يتم صناعتها داخل الوحدة ومنتجات أخرى تقوم بجلبها من الوحدات الأخرى من مجموعتها وتباع في الوحدة وهي عبارة عن منتجات تامة الصنع، وعليه فالمنتجات التي يتم صناعتها داخل الوحدة هي:

- ✓ مدفأة غاز طبيعي مزودة بنظام مضاد للرجوع KIT ANTI REFOULEUR هذه المدفأة مزودة بنظام مضاد لرجوع الغازات المحترقة ففي حالة وجود صعوبة في تصريف هذه الغازات لأي سبب كان سواء لامتداد المضخة أو أي سبب آخر يقوم هذا الجهاز بقطع توريد الغاز إلى المدفأة وبالتالي إطفائها تلقائيا.

- ✓ مدفأة مازوت POELEA MAZOUT من مميزاتها سعة خزانها 10 لتر + سعتها الحرارية 6500 كيلو حريرة في الساعة، مستوى طاقتها 6 وتزن 27 كيلوغرام.

✓ مدفأة غاز طبيعي كونفور RGN CONFORT (ينتج حسب الطلب).



✓ مرجل منزلي مثبت على الحائط CHAUDIRE MURALE.

أما بالنسبة للمنتجات التي تتم جلبها من الوحدات الأخرى هي:

- ✓ فـرن CUISINIERE: بأنواعهـا المختلفـة وخصائصـها المميـزة والتـي منهـا ذات الحجـم الكبيـر والحجم الصغير.

- ✓ شفاط للمطبخ HOTTES DE CUISINE:

✓ فرن كهربائي للتسخين:

بالإضافة إلى المنتجات السابقة الذكر تعرض كذلك المؤسسة جهاز تلفاز للبيع مع المنتجات الأخرى والذي يتم جلبه من المؤسسة أي قيام من مجموعاتها التابعة لها تلك الجزائر.

المبحث الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بتحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك– وحدة فرجيوة–

من أجل معرفة مدى اهتمام مؤسسة سوناريك برأس المال الهيكلي والإنتاجية، قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة صالح بطرح مجموعة من الأسئلة ومنه تحصلنا على مجموعة من الإجابات.

المطلب الأول: عرض وتحديد الإطار العام لدراسة الحالة

بعدما تم التعرف والإلمام بموضوع دور الرأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة والتعرف على جميع الجوانب النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، قمنا بزيارة مؤسسة سوناريك –وحدة فرجيوة– من أجل القيام بالدراسة الميدانية والتعرف بالموضوع أكثر من الناحية التطبيقية.

ففي المرحلة الأولى من زيارتنا قمنا بالتعريف بالمؤسسة الأم والوحدة التابعة لها –وحدة فرجيوة– فهي مؤسسة صناعية مختصة في إنتاج الأدوات المنزلية بصفة عامة، ضف إلى ذلك معرفتنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم والوحدة الفرعية باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالقيام بمختلف الأعمال والأنشطة.

أما في المرحلة الثانية قمنا بإجراء مقابلة مع احد إطارات المؤسسة والمتمثل في نائب المدير المدعو صالح وذلك بطرح أسئلة حول رأس المال الهيكلي بمؤسسة سوناريك وقمنا بتشكيل إجابات حول الأسئلة المطروحة.

وفي المرحلة الثالثة والأخيرة والمخصصة لدراسة العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإنتاجية قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة بناءا على ما تم التطرق له في الفصل النظري وتمت الإجابة عليه من طرف رئيس مصلحة المحاسبة.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات دراسة الحالة

أولا: رأس المال الهيكلي بالمؤسسة

1. هل تولي مؤسستكم اهتمام لتنمية وتطوير رأس المال الهيكلي؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتنمية وتطوير رأس المال بصفة عامة، سواء في جانبه المتعلق برأس المال البشري من حيث المعارف والمهارات والمؤهلات الوظيفية لعمالها، أو في جانبه المتعلق برأس المال العلاقات: من حيث التراخيص والاتفاقيات المبرمة والمشاريع المشتركة مع المؤسسات العمومية الأخرى، أو من حيث رأس المال الهيكلي ممثلا في الثقافة التنظيمية ومختلف العمليات والإجراءات والملكيات الفكرية (براءات الاختراع والعلاقات التجارية).

2. هل تعتبر إدارة مؤسستكم رأس المال الهيكلي كعامل أساسي في تنمية قدراتكم التنافسية؟

وقد كانت الإجابة كالآتي:نتيجة لشدة المنافسة خاصة في ميدان الصناعات الكهرومنزلية وتغير أذواق الزبائن وتنوع احتياجاتهم، هذان العاملان فرضا على المؤسسة ضرورة تحسين أدائها والرفع من إنتاجياتها ونوعية وجودة منتجاتها.

3. كيف يتم قياس رأس المال الهيكلي بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: من الصعب قياس رأس المال الهيكلي سواء في مؤسسة سوناريك أو غيرها باعتبار رأس المال الهيكلي أصل غير ملموس لا يمكن تقييمه بقيمة سوقية معينة.

4. هل وكيف يتم تدريب وتأهيل الأفراد بمؤسستكم بخصوص إدارة رأس المال الهيكلي؟(التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على رأس المال الهيكلي)

وقد كانت الإجابة كالآتي: تقوم المؤسسة سنويا بتخصيص ميزانية للتكوين لجميع العمال من أجل كسب معارف جديدة، سواء في الميدان الإداري أو الإنتاجي، كما تقوم بإرسال العديد من إطاراتها للمشاركة في المنتديات والملتقيات العلمية للاحتكاك بالمؤسسات الأخرى سواء في القطاع العام أو الخاص واكتساب معارف جديدة.

5. هل وكيف يتم تحفيز الأفراد بمؤسستكم بخصوص إدارة رأس المال الهيكلي؟(التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على رأس المال الهيكلي)

وقد كانت الإجابة كالآتي: من خلال الاتفاقية الجماعية للمؤسسة ثم تخصيص منحة تسمى منحة الابتكار والاختراع لكل عامل ابتكر أو اخترع في إطار ممارسة نشاطه بالمؤسسة، طرق أو منتوجات أو وسائل جديدة تساهم في تحسين أداء المؤسسة، كما خصصت منحة تشجيعية لكل عامل شارك في افتتاح صفقات أو إبرام مبيعات باسم المؤسسة.

6. هل تركز مؤسستكم على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات التحكم في رأس المال الهيكلي؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: نعم تركز المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات التحكم في رأس المال الهيكلي عند توظيف العمال تحاول جاهدة اختيار الأكف أو الأمهر، وذوي المستوي العالي الذين لهم القدرة على التحكم في التقنيات والتكنولوجيا وطرق التصنيع ومنهجية التنظيم.

7. هل تقوم مؤسستكم بتجديد وتكوين رأس المال الهيكلي باستمرار؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: نعم تقوم المؤسسة بتجديد وتكوين رأس المال الهيكلي باستمرار من أجل ضمان تواجدك في سوق المنتجات الكهرومنزلية وجب على كل المؤسسات العامة أو الخاصة تجديد وتكوين رأس مالها الهيكلي باستمرار.

8. هل توفر مؤسستكم الموارد التنظيمية والفنية للعمال والموظفين قصد مواكبة التطورات العالمية في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: توجد بالمؤسسة مديرية فرعية تتكفل بمختلف الأبحاث والدراسات من أجل تطوير المنتجات بصفة عامة والعمل على مواكبة التكنولوجيا الحديثة، ولها كل الوسائل والإمكانيات التي تتيح لها تحقيق هذا الهدف.

9. هل تتوفر مؤسستكم على نظام اتصالات متطور في مجال الشبكة الداخلية المستخدمة في نقل البيانات والمعلومات بين العمال والموظفين؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: تقوم المؤسسة دوريا بأبحاث سواء الإنتاج منتوجات جديدة أو تطوير المنتجات السابقة ومواكبة التطورات وأذواق المستهلكين.

- **المنتجات السابقة:** تغيير أشكال والطاقة الحرارية مثلا: المدافئ المنزلية.

- **المنتجات الجديدة:** إدخال منتوجات جديدة مثلا السخانات بالطاقة الشمسية.

10. هل تسعى مؤسستكم للتحكم في التكنولوجيا المتطورة في مجال إنتاج مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات المسوقة؟ أذكر بعض الأمثلة؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: نعم تسعى المؤسسة للتحكم في التكنولوجيا المتطورة في مجال إنتاج مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات المسوقة.

- نقل البيانات يكون آليا باعتماد برامج خاصة على مستوى كل مصلحة (- المصلحة التجارية -الإدارة والمالية - تسيير المخزونات - مصالح الإنتاج).
- نقل المعلومات يكون عبر الانترنت.

11. هل تعتبر الميزانية المالية المخصصة لتكوين رأس المال الهيكلي والمحافظة عليه معتبرة حسب رأيكم؟ إن أمكن الحصول على قيمها عبر السنوات

وقد كانت الإجابة كالآتي: حسب رأيي الميزانية المخصصة لتكوين رأس المال الهيكلي بالمؤسسة معقولة مقارنة بمثيلاتها في نفس القطاع.

12. هل تقوم مؤسستكم بتجميع وتحليل البيانات الضخمة BIG DATA في مجال عملها؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: تحليل البيانات في مختلف قطاعات النشاط بالمؤسسة يكون على مستوى مصالح مركزية على مستوى المديرية العامة، والتي بدورها تقوم بتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة الذي يقدم التوصيات والتوجيهات اللازمة.

13. هل تتحكم مؤسستكم في إدارة البيانات الضخمة بكفاءة وفعالية؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: نتيجة للتحكم والكفاءة الكبيرة التي أبدتها المؤسسة في إدارة مختلف البيانات وحسن معالجتها للإشكالات العالقة، مكنها من مواكبة التطورات الحاصلة، وقدرتها على منافسة مثيلاتها في سوق الأجهزة الكهرومنزلية.

14. هل تعتمد مؤسستكم على هيكل تنظيمي أفقي متمركز حول العمليات؟ أي هيكل فرق العمل المتعددة التخصصات أو الاعتماد على فريق عمل واحد متعدد التخصصات لحل المشاكل المرتبطة بالتكلفة والجودة.

وقد كانت الإجابة كالآتي: الوحدة مقسمة إلى أربع مديريات فرعية تعمل بالتنسيق فيها فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة في بداية الدورة المالية، ومعالجة جميع المشاكل الناتجة عن عمليات التسيير.

ثانيا: الإنتاجية بالمؤسسة

1. ما هي المعايير التي يتم على أساسها تقييم إنتاجية العمال، عوامل الإنتاج المستخدمة بصفة عامة؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: هناك نوعين من المعايير تم على أساسهم تقييم إنتاجية العمل:

أولا- معايير كلية: تتمثل في نوع المنتوج ومدى جودته، طبيعته، تجهيزات الإنتاج المستعملة (حديثة أو قديمة)، المعدل العمري للعامل ودرجة تكوينه ومؤهله العلمي.

ثانيا- معايير خاصة: تتمثل أساسا في السياسات الاقتصادية للدولة (باعتبار مؤسسة سوناريك مؤسسة عمومية تفرض الدولة إنتاج مستويات محددة) ومدى توفر المواد الخام (قطع الغيار المستوردة ضف إلى ذلك صعوبة الحصول على صفائح الحديد ...)

2. هل تواجه مؤسستكم عراقيل في الحصول على المواد الأولية الكافية من اجل تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: نتيجة للسياسات المتبعة من طرف الدولة تفرض تنظيم سوق الأجهزة الكهرومنزلية، تعاني المؤسسة من صعوبات كبيرة في الحصول على قطع الغيار الخاصة لبعض المنتجات (مثلا المكيفات) نتيجة الشروط التعجيزية المذكورة في دفتر الشروط الصادر بتاريخ 15 نوفمبر 2020 المحدد لكيفيات السماح باستيراد قطع غيار المنتجات الكهرومنزلية، ورغم قيام المؤسسة باستثناء الشروط المذكورة لم يتم الرد على طلبات كل المؤسسات بالإيجاب أو السلب.

3. ما هي الأساليب المتبعة في قياس الإنتاجية بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: تعتمد المؤسسة طريقتين لقياس الإنتاجية:

***الطريقة الأولى:** بقسمة الكمية المنتجة على عدد العمال يوميا، ونعوض قياس تطور وتفاوت إنتاجية العمل من يوم إلى آخر ومعالجة أي إشكال فرضية..

***الطريقة الثانية:** تكون كل شهر بقسمة قيمة المنتجات الإجمالية على عدد العمال أو ساعات العمل ومقارنتها بالمعدلات التقديرية (في حالة تحقيق المعدلات المطلوبة... العمال من منحة المردودية الجماعية والمقدرة بـ 30% من الأجر–المنصب)

4. هل هناك محددات، عوامل ومشاكل تعترض قياس إنتاجية العمل بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: المؤسسة تفرض مشاكل في قياس الإنتاجية أهمها:

– صعوبة التفرقة بين المنتجات الثابتة والنصف مصنعة والمنتجات قيد التنفيذ.

– تعدد وعدم تجانس المنتجات.

– الغيابات والعطل المرضية.

– الأعطاب التي تصيب الآلات في بعض الأحيان.

– تغير مستوى الأسعار وتكاليف الإنتاج من فترة إلى أخرى.

5. كيف تتم عملية المقارنة بين مؤشرات الإنتاجية بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: تتم عملية المقارنة للمؤشرات الإنتاجية شهريا مقارنة مع الميزانية التقديرية للإنتاج المعدة مسبقا وفقا لدراسات ومؤشرات اعتمدت عند إعدادها مثال: حجم الإنتاج المتوقع، نسبة النمو، احتياجات السوق المحلية...

6. هل تحقق مؤسسة سوناريك معدلات إنتاجية مرتفعة؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: معدلات الإنتاجية بالمؤسسة متوسطة مقارنة بعدد العمال، وحجم التجهيزات التي تتوفر عليها.

7. هل مستويات الإنتاجية بمؤسستكم يحقق لكم مستوى الإيرادات المرغوب فيها؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: هناك ترابط كبير بين الإنتاجية الفعلية مقارنة بالتقديرات المعدة في بداية السنة المالية والتي كان هدفها تحقيق اكبر إيراد ممكن وبأقل التكاليف، مما جعل مؤسسة سوناريك تحقق الأرباح لسنوات متتالية (منذ 2009 إلى يومنا هذا).

8. ما العلاقة بين الإنتاجية والجودة بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: هناك علاقة طردية بين الجودة والإنتاجية بالمؤسسة، فكلما تم تحسين جودة المنتجات اثر ذلك ايجابيا في الجوانب التالية:

- السوق: تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة حجم الطلب على منتجاتها.
- الإيرادات: تحقيق اكبر ربح ممكن.
- تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- تحليل المنتجات المعابة.

9. هل تحقق مؤسستكم معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: تحقق المؤسسة معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال وذلك على أساس منحة مردودية جماعية عندما تحقق مخطط الإنتاج الشهري والسنوي وتكون نسبتها 30%.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

1. هل تمتلك مؤسستكم براءات الاختراع؟ وكيف يؤثر هذا العنصر على الإنتاجية؟

وقد كانت الإجابة كالآتي:المؤسسة لا تمتلك براءات الاختراع وإنما إبداع تكنولوجي هذا الأخير يغطي معظم المنتجات الحديدة وأي تطور في المنتجات القديمة، وبمؤسسة سوناريك نوعين من أساليب الإبداع هما:

أولا: إبداع المنتجات من خلال تقديم منتجات جديدة مثلا المرجل الحائطي،سخانات بالطاقة الشمسية، إدخال نوع جديد من المدافئ التي تشتغل بالغاز الطبيعي.

ثانيا: إبداع في الأساليب (أسلوب الإنتاج) والذي تهدف إلى تخفيض التكاليف، وتطوير طرق الإنتاج.

2. هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال براءات الاختراع يؤدي إلى تحسين مستوى إنتاجية اليد العاملة بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي:إن عملية الإبداع هي الاستثمار تقوم به المؤسسة من اجل تطوير كفاءات ومهارات عماها لتحقيق أهداف معينة مثل:

- تخفيض تكاليف عمليات الإنتاج.
- إدخال تقنيات جديدة مما يستلزم إجراء تكوين ميداني العمال.
- استحداث عملية أو أساليب إنتاج جديدة تؤثر في كمية الإنتاج وجودته.

3. هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال براءات الاختراع يؤدي تحسين مستويات استغلالكم لوسائل الإنتاج؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: إن أهداف مؤسسة سوناريك من الاستثمار في تجهيزات الإنتاج هو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمتعلقة بالبقاء والنمو وقدرة المنافسة في السوق ، لذا فكل الاستثمارات التي قامت بها، كانت بعد دراسات معمقة سواء كان الهدف منها تطوير منتجات أو إدخال منتجات جديدة ،كما تعمل المؤسسة على استغلال وسائل الإنتاج في حدها الأقصى بغرض تحقيق اكبر عائد.

4.هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال براءات الاختراع يؤدي إلى زيادةتجهيزات الرأسمالية بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: مؤسسة سوناريك وكباقي المؤسسات الأخرى تقوم بتحديث دوري لتجهيزاتها ومواكبة التطورات الحديثة في ميدان الصناعات الكهرومنزلية باقتناء آلات تصنيع متطورة ومن دول متخلفة مثال:

- آلة ضغط هيدروليكي وزن 450 طن سنة 2021 من دولة الصين.
- آلة تقطيع الصفائح الحديدية (أخر طراز) سنة 2005 من دولة ايطاليا.
- تجديد وتهيئة الفرن على مستوى ورشة الطلاء والدهن بوحدة فرجيوة سنة 2020 بتجهيزات حديثة.

5.هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال براءات الاختراع يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بمؤسستكم؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: المؤسسة تعمل جاهدة على الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المتاحة من خلال تكوين عمالها دوريا، ضف إلى ذلك الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة بشراء معدات تكنولوجيا متطورة، وشراء برمجيات حديثة تساعد في الأداء الأمثل لمختلف عمليات التصنيع والإدارة وسير الأعمال PCCMPTQC PC PQIE,DQTQLGI.

6.هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة إنتاجية اليد العاملة بمؤسستكم؟ وكيف يتم ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: الاستثمار بصفة عامة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال إدخال منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة من قبل من اجل تحقيق متطلبات الزبائن، كما إن تطوير وتحسين أساليب الإنتاج يخفض من تكاليف التصنيع، فضلا عن زيادة كمية ونوعية المنتجات.

7.هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين إنتاج وسائل الإنتاج بمؤسستكم؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: المؤسسة تعمل جاهدة من اجل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بغرض تحسين إنتاجية وسائلها،وهذا من خلال القيام بشراء أو تجديد الاستثمارات بتجهيزات حديثة ذات تكنولوجيا ومرودية عالية،تقصد في الجهد الوقت والتكاليف.

8. هل الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بمؤسساتكم؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال تكنولوجيا المعلومات تأثير ايجابي واضح على مستوى الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك من خلا ل الكفاءة والدقة العماليين في الأداء، والمرونة في تبادل المعلومات يبين مختلف المصالح والوحدات التابعة للمؤسسة، كما ساهم هذا الاستثمار في تغيير جذري لأنماط وطرق العمل والاتصال.

9. الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال ثقافة المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجيه اليد العاملة بمؤسساتكم؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: المؤسسة تقدم تحفيزات مادية لعمالها تطير المبذول من اجل تحسين إنتاجية اليد العاملة مثلا: خلال كل شهر يتم إعداد منحة المردودية الفردية لكل عامل حسب منصب عمله ، تجسد حجم الجهودات المبذولة(كما وقوعا) ويكون تقسيط من 0 إلى20 من الأجر القاعدي للعامل.

10. الاستثمار في رأس المال الهيكلة من خلال ثقافة المنظمة يؤدي إلى زيادة إنتاجيه وسائل الإنتاج في مؤسساتكم؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي: التحفيزات المقدمة للعمال من اجل تحقيق الأهداف المسيطرة في الميزانية التقديرية المعدة في بداية الدورة (إنتاج، مبيعات) من شانها التأثير على زيادة إنتاجية المؤسسة، مثلا عند تحقيق كمية المقدرة خلال كل شهر يستفيد العامل من منحة مردودية جماعية تقدر بـ 30% من الأجر القاعدي للعامل، نفس الشيء بالنسبة لحجم المبيعات الشهرية مقارنة بالمبيعات الشهرية.

11 الاستثمار في رأس المال الهيكلي من خلال ثقافة المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بمؤسستكم؟ كيف ذلك؟

وقد كانت الإجابة كالآتي:نعم هناك تأثير واضح لثقافة المنظمة على تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة سوناريك من خلال ما يلي:

– الاستقرار الذي تعيشه المؤسسة من سنوات والواضع عليا من خلال النتائج المحققة خلق إحساس لدى عمالها بالاقتناء والعمل على تحقيق أقصى جهد لتحقيق الأهداف المسيطرة.

– كفاءة إدارة المحددة في توضيح واجبات وحقوق كل العمال وجعلها سهلة الفهم كان له تأثير ايجابي على سلوك العمال.

– التحفيزات المقدمة للجميع من اجل تحقيق الأهداف المسيطرة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتقدير الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة سوناريك، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة الأم والوحدة التابعة لها –وحدة فرجيوة– التي هي محل دراستنا، كما حاولنا في هذا الفصل معرفة مدى اهتمام المؤسسة برأس المال الهيكلي من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية بالاعتماد على ثلاثة أبعاد مختلفة متمثلة في عرض وتحديد الإطار العام لدراسة الحالة، تحليل متغيرات دراسة الحالة وذلك من خلال التطرق إلى رأس المال الهيكلي والإنتاجية بالمؤسسة، تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة بالاعتماد على العلاقة بين المتغيرين.

خاتمة

سعينا في هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية رأس المال الهيكلي في تحسين إنتاجية المؤسسة، ومدى انطباق ذلك على واقع المؤسسة الاقتصادية من خلال استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح، وقد تم التوصل في هذا الجانب إلى مدى أهمية رأس المال الهيكلي باعتباره التنظيم الهيكلي للمؤسسة وبنيتها التحتية الداعمة لإنتاجية الأفراد من خلال الدور الإيجابي لكل بع من أبعاده (أنظمة المعلومات، قواعد البيانات، البرامج، العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

وتم من خلال الدراسة التطبيقية –الفصل الثالث– إبراز مستوى رأس المال الهيكلي والإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا في المقابلة التي أجريناها إلى أهمية رأس المال الهيكلي والدور الذي يلعبه في تحسين الإنتاجية وذلك عن طريق تطوير جودة المنتوج وتوفيره، ولقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات:

- النتائج المتوصل إليها:

–وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية اليد العاملة بمؤسسة سوناريك ، من خلال قيام المؤسسة بالتوظيف على أساس احتياجاتها وفق شروط مدروسة (المؤهل العلمي ، درجات التكوين أو التمهين) ومنح العامل فترة تجريبية قبل الفصل في قضية توظيفه.

–وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الهيكلي وإنتاجية وسائل الإنتاج بمؤسسة سوناريك، حيث تقوم المؤسسة بتكوين جميع عمالها بدون استثناء في جميع التخصصات كل في ميدان عمله من اجل زيادة معارفه، والسماح له بكسب معارف جديدة يوظفها في ميدان عمله.

– وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المالي الهيكلي والأداء التنظيمي للمؤسسة (كل زيادة في اهتمام المؤسسة برأس المال الهيكلي يؤدي إلى تحسين أداء العمال)، حيث تقوم المؤسسة بمنح حرية لجميع عمالها من أجل طرح أفكارهم ومقترحاتهم.

– من خلال الاطلاع على مستوى الإنتاجية بمؤسسة سوناريك تبين لنا انه متوسط رغم أن التجهيزات، حجم عدد العمال، ظروف العمل في السنوات السابقة نفسه.

– بعد دراسة الاستثمار في رأس المال الهيكلي بمؤسسة سوناريك من خلال براءات الاختراع تبين لنا انه يؤدي إلى زيادة مستويات استغلالهم لوسائل الإنتاج وذلك قصد تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

– بعد دراسة الاستثمار في رأس المال الهيكلي بمؤسسة سوناريك من خلال ثقافة المنظمة، تبين لنا انه يؤدي إلى تحسين أدائها التنظيمي بهدف تحقيق الأهداف المسطرة والرفع من جهد العمال.

– تبين لنا أن المؤسسة تهتم بتكوين وتجديد معارف موظفها كل حسب خبرته ومجال عمله، مقارنة بالسنوات السابقة.

<u>التوصيات الدراسة:</u>

من خلال ما تم ذكره من نتائج متوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

– على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير برأس المال الهيكلي وذلك من اجل تحسين مستوى إنتاجيتها وذلك بهدف الحصول على شهادات دولية.

– حث مسيري مؤسسة سوناريك على توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة ومشجعة يعلى التجديد والابتكار لتشجيع العمال وضمان تحقيق مستوى عال من الإنتاجية والتقليل من الأعمال الروتينية.

– زيادة الإنفاق على برامج البحث والتطوير، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.

– ضرورة تكوين موظفيها في مجالات تخصصهم لتفادي حوادث العمل.

– زيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الهيكلي لكونه مصدرا مهما للمنظمات المعاصرة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. بشار يزيد الوليد، **التخطيط الاستراتيجي** (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010) الطبعة الأولى.
2. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الإنتاج في المنشئات الخدمية والصناعية** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى.
3. خضر كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات** (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة الأولى.
4. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية** (الأردن: دار الفكر والنشر وموزعون، 2010) الطبعة الأولى.
5. سعد علي العشري، **أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009).
6. سليمان خالد عبيدات، **إدارة الإنتاج والعمليات** (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008) الطبعة الأولى.
7. سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** (مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 1997).
8. صباح مجيد النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات** (بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع، 2012) الطبعة الرابعة.
9. كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات الإنتاجية** (عمان: دار الحامد والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى.
10. محمد طاقة، **علم الاقتصاد** (الأردن: إثراء النشر والتوزيع، 2008) الطبعة الثانية.
11. محمد محمد الخولاني، **إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل للتحليل الكمي** (الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى.
12. مؤيد عبد الحسن الفضل، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** (المملكة العربية السعودية:الطبعة الأولى دار المريخ للنشر، 2007).
13. ناصر عدون دادي، **اقتصاد المؤسسة** (الجزائر: الناشر دار المحمدية، 1998) الطبعة الأولى.
14. نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية** (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009).

15. هاشم حمدي رضا، **إدارة الإنتاج والعمليات** (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011) الطبعة الأولى.

مذكرات الماجستير:

1. أحمد بلالي، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على إنتاجية العمال** (الجزائر: 1997) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
2. بكاري سعد الله، **دور رأس المال الفكري في تنمية المؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال**، (الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان. سنة 2021-2022) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي.
3. بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** (الجزائر: جامعة قسنطينة، 2012) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير.
4. بولنوار أسماء، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية** (الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017) مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم المالية والمحاسبة.
5. جمال أمفار، **دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية** (الجزائر: جامعة باتنة، 2008/2007) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال.
6. حسناوي بلبابل، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة**،(الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علوم التسيير.
7. دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية** (الجزائر: جامعة أبوب بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير.
8. رحمون رزيقة، **مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية** (الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.
9. زهواني رضا، **تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007) مذكرة لنيل شهادة الماجستر في العلوم الاقتصادية.
10. عبادة محمد، **تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية** (الجزائر: جامعة ورقلة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير.
11. غربي فاطمة الزهراء، **إنتاجية العمل** (الجزائر: جامعة الشلف، 2007-2008) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

12. فاتنة نبيل زهرة، **تأثير رأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة**، دراسة حالة: المركز الوطني للمتميزين في جامعة تشرين، (سوريا: جامعة تشرين، 2018) رسالة لنيل شهادة ماجستير.

13. فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة** (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير.

14. كمال طاطاى، **دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة** (الجزائر: 2003)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في العلوم الاقتصادية، تخص علوم التسيير.

15. لامية دالي علي، **مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة** (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير.

16. ماجد حسن هنية، **العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي** (فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2005) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال.

17. مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية**، (الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011)، رسالة ماجستير إدارة أعمال.

المجلات العلمية:

1. رزقي محمد، **اثر رأس المال الهيكلي على إنتاجية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية برج بوعريريج خلال الفترة 2010-2015**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.

2. زياني آمنة، دحماني عزيز، **دور تحويل المعرفة إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي ، دراسة حالة ، جامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، عدد02،جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 03/09/2018.

3. بن البار موسى، بسعة كنزة، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء**، مجلة اقتصاد والأعمال، جامعة المسيلة، مجلد 5، العدد1، جوان سنة 2020، ص 115.

4. مولاي مصطفى سارة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 5، أفريل2016.

5. قدوش نورة، زدوري أسماء، **أثر رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية،** دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفاث–تبسة– مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01 – جوان 2021.
6. بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، **اثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك،** مجلة التنظيم والعمل، جامعة سكيكدة، المجلد 06، العدد 04، 2017.
7. زواوي خالصة، **دور التعليم الالكتروني في تطوير رأس المال الفكري للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات سطيف،** مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس– سطيف، مجلد 15، عدد 27، 2018.
8. خالصة زواوي، الشريف بوفاس، **تأثير الإدارة الالكترونية على بناء رأس المال الهيكلي للبنوك في الجزائر دراسة حالة البنوك العاملة بولاية سطيف،** مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة سوق أهراس، الجزائر،المجلد 04، العدد 01، جوان 2018.
9. مراد كواشي، جمعة شرقي، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي،** مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن/ الجزء 02، ديسمبر 2017.
10. ماجد غازي حسن، **القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الهيكلي وأثرهما في القيمة الدفترية للسهم، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العراقية** ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2018.
11. أفكار سعيد خميس عطية، **نموذج مقترح للإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه،** مجلة الإدارة التربوية، العدد 18–يونيو 2018.
12. الهاشمي بن واضح ، عبد المطلب بيطار، **اثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة،** مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018.

المطبوعات:

1. زراولة رفيق، **محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات** (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال.
2. كساب علي، **محاضرات في مقياس تسيير المخزونات** (جامعة الجزائر: 2000–2001).
3. معارفي فريدة، **محاضرة في مقياس مدخل الاقتصاد** (الجزائر: جامعة بسكرة، 2020) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة قسم علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

4. هشام مزهود، **محاضرات في تسيير المؤسسة** (الجزائر: جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، 2022/2021) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير.

الملتقيات:

1. حاج عيسى أمال، هواري معراج، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2003.
2. فلاق محمد، بوقجاني جنات، **تطوير نموذج لقياس اثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، المنعقد في فترة من 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
3. كربالي بغداد،**تنافسية المؤسسات الوطني في ظل التحولات الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة البليدة، الجزائر 2001.

مرجع باللغة الانجليزية:

1. AnttiLonnqvistL، Intellectual capital and productivity: Identification and Measurement of the Relationship at Company-level، Tampere university، Article,Décembre, 2007.