



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2015

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية
ميدان: العلوم الاقتصادية، و التسيير و العلوم التجارية
الشعبة: علوم إقتصادية
التخصص: بنوك

مذكرة بعنوان:

قياس الإنتاجية ودوره في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سوناريك - فرجيوة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: " بنوك "

إشراف الأستاذ:

كروش صلاح الدين

إعداد الطلبة:

- منتوري معاد
- مزهود فريال
- منزل غرابة خديجة

السنة الجامعية: 2014 / 2015

شكر و تقدير

أولاً و قبل كل شيء أشكر الله عزوجل على نعمة العقل التي بفضلها استطعت انجاز هذه المذكرة
وأيضا أتقدم بخالص الإحترام و التقدير إلى كافة الأسرة الجامعية و كافة الأساتذة و كافة الطلبة
و الطالبات الذين كانوا مثل عائلتي و إعتبرتهم سنداً و عوناً لي طيلة المشوار الدراسي.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المسلمين محمد صلى الله عليه وعلى آله
أجمعين أما بعد

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى أُمي الحبيبة الغالية والتي كانت
ولا تزال السند والدعم الحقيقي لي في مشواري الدراسي من الإبتدائي إلى الجامعة أطل الله في
عمرها، إلى ذلك الأب العزيز على قلبي والذي وهب حياته وشبابه في رعايتنا وتربيتنا أحسن تربية
والذي أدعوا له بالشفاء العاجل، إلى إخوتي الذكور وأختي العزيزة ، إلى أصدقاء الحي زكريا وإسلام
وسيف ومحمد وياسين وغيرهم ، إلى أحبائي وكل من عرف هذا الإنسان المتواضع ، إلى كل من
ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي ، إلى الأستاذ الكريم " كروش صلاح الدين " والذي لم يبخل علينا بشيء
،إلى الزملاء والزميلات إلى وكل من ساهم في إنجاح هذا العمل أشكركم جزيل الشكر ودمتم في
رعاية الله وحفظه.

إهداء

بصفتي طالبة جامعية أهدي هذا الإنجاز إلى الطلبة و الطالبات اللذين لم يصلوا إلى السنة الثالثة بعد وذلك لكي يستفيدوا من مذكرتي لإنجاز مذكراتهم وآمل أن تساعدكم ولو بجزء قليل و أهديها أيضا إلى كل عائلتي و زميلاتي و صديقاتي جميعا اللواتي شاركنني دراستي منذ الابتدائية إلى غاية الجامعة ، وإلى كل من كانوا صادقين و مخلصين لي و إلى كل من ساعدني في إنجازها سواء الأستاذ كروش صلاح الدين و المشتركين معي في المذكرة : خديجة و معاد ، وأتمنى أن تكون مذكرتي قيمة ومفيدة .

فريال

إهداء

أهدي هذا الإنجاز إلى طلبة السنة الثالثة بعد وآمل أن تساعدكم ولو بجزء قليل و أهديها أيضا إلى كل عائلتي و زميلاتي و صديقاتي جميعا اللواتي شاركنني دراستي منذ الابتدائية إلى غاية الجامعة ، وإلى كل من كانوا صادقين و مخلصين لي و إلى كل من ساعدني في إنجازها سواء الأستاذ كروش صلاح الدين و المشتركين معي في المذكرة : فريال و معاد ، وأتمنى أن تكون مذكرتي قيمة ومفيدة .

خديجة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير.....
	إهداء.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
أ	المقدمة العامة.....
1	الفصل الأول: الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد.....
2	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الاقتصادية.....
2	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
4	المطلب الثاني: خصائص و أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
8	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
13	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
14	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإنتاج.....
14	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج.....
15	المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية.....
15	المطلب الثالث: هدف العملية الإنتاجية.....
17	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في العملية الإنتاجية.....
18	المبحث الثالث: تقييم أنواع الإنتاجية.....
18	المطلب الأول: أنواع الإنتاجية.....
19	المطلب الثاني: خصائص الإنتاجية.....
20	خلاصة الفصل.....
21	الفصل الثاني: إدارة الإنتاج وتأثير قياس الإنتاجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية
22	تمهيد.....
23	المبحث الأول: إدارة الإنتاج.....
23	المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج.....
23	المطلب الثاني: قياس الإنتاجية.....
26	المطلب الثالث: أهمية و أهداف قياس الإنتاجية.....

27	المطلب الرابع: طرق تحسين الإنتاجية.....
29	المبحث الثاني: مردودية المؤسسات الاقتصادية.....
29	المطلب الأول: مفهوم مردودية المؤسسة الاقتصادية.....
30	المطلب الثاني: دراسة نظرية لأنواع المردودية في المؤسسة الاقتصادية.....
31	المطلب الثالث: مكونات و متطلبات المردودية في المؤسسة الاقتصادية.....
33	المبحث الثالث: تأثير قياس الإنتاجية على المردودية.....
33	المطلب الأول: مفهوم الجودة وطرق تحسينها.....
35	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....
37	المطلب الثالث: الكفاءة الاقتصادية.....
40	خلاصة الفصل.....
41	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك (وحدة فرجية)
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: عوامل ضعف إنتاجية العمل في المؤسسات الجزائرية.....
43	المطلب الأول: العوامل المباشرة
45	المطلب الثاني: العوامل غير المباشرة.....
46	المطلب الثالث: سبل رفع إنتاجية العمل في المؤسسة الجزائرية.....
47	المبحث الثاني: مدخل الدراسة الميدانية.....
47	المطلب الأول: مفهوم ونبذة تاريخية عن الوحدة.....
48	المطلب الثاني: المهام والصناعات الأساسية التي تقدمها الوحدة
49	المطلب الثالث: وحدات مؤسسة سوناريك.....
49	المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجية لسوناريك.....
49	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة.....
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للوحدة.....
58	المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية بالوحدة.....
64	خلاصة الفصل.....
65	الخاتمة العامة
68	المراجع.....

ملاحق الجداول والأشكال

ملاحق الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	خصائص الإنتاجية الكلية والجزئية.....	19
(1-3)	الكميات المنتجة خلال الفترة (وحدة).....	59
(2-3)	إنتاجية الجزئية لبعض العناصر المتعلقة بعنصر العمل.....	60
(3-3)	كمية المنتجات المعيبة بالوحدة.....	62
(4-3)	المتوسط السنوي لأجور العمال و إنتاجية الأجور.....	63

ملاحق الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-3)	وحدات مؤسسة سوناريك.....	49
(2-3)	الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك بفرجيوه.....	57

المقدمة العامة

1- مدخل:

تعتبر المؤسسة الركيزة الأساسية للحياة الاقتصادية و الخلية الأساسية للاقتصاد باعتبارها مصدر للثروة و الممول الرئيسي للأسواق بالمنتجات، وبالتالي وجب على أصحاب هذه المؤسسات البحث في كيفية تعظيم ومراقبة وتسيير وتنظيم العملية الإنتاجية بما يتناسب و مستجدات العصر الحالي وفي هذا الصدد ينظر الإقتصاديون إلى الإنتاجية على أنها المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه. إن معدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها تعطي نظرة فاحصة للنشاط الاقتصادي، وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط.

لهذا تتسابق الدول للمحافظة على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية بإدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والإدارية والبشرية، وتمكنت الدول المتقدمة عن هذه طريق هذه التحسينات من تحقيق تقدم صناعي كبير مكنها من السيطرة والتحكم في الاقتصاد العالمي.

واستخدمت اليابان الإنتاجية كوسيلة فعالة لإصلاح اقتصادها الذي تدمر كليا خلال الحرب العالمية الثانية، واستطاعت بفضل رفع معدلات الإنتاجية من النهوض ثانية بعد إن حققت معدلات نمو عالية في الإنتاجية وقد تناولنا في موضوع مذكرتنا عملية قياس الإنتاجية وكيف تساهم في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية ومختلف الجوانب المتعلقة بالإنتاج والبحث في كيفية تحسينه وتطويره وإدارته بطريقة حديثة وفعالة تسمح بالوصول إلى الأهداف المرجوة بسرعة وسهولة.

2- إشكالية الدراسة:

وهنا يثور تساؤل رئيسي حول : كيفية تأثير عملية قياس الإنتاجية على المردودية العامة للمؤسسات الاقتصادية؟

ويشتق من صميم هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى تدور وتتمحور الدراسة شكلا ومضمونا وتحليلا في الإجابة عليها ومنها على سبيل المثال:

- ما المقصود بقياس الإنتاجية؟

- ماهي أنواع الإنتاجية؟

- ماهي خصائص الإنتاجية؟

- ما المقصود بالكفاءة الاقتصادية؟

- ماهي أهداف الإنتاجية؟

- ما المقصود بإنتاجية العمل؟

تقودنا الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها والتي تطرح في مثل هذه الدراسة إلى طرح جملة من الفرضيات التي ستكون منطلقنا من هذه الدراسة كما يلي:

3- فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية بالإضافة إلى فرضيات أخرى، والفرضية الأساسية هي: الكفاءة الإقتصادية وتحسين الإنتاجية وقياسها كلها عوامل تساهم في زيادة مردودية المؤسسة الإقتصادية؛ أما الفرضيات الأخرى فمنها:

ليس هناك فرق بين الإنتاج والإنتاجية؛

تساهم عملية إدارة الإنتاج في تعظيم الإنتاج؛

زيادة الأجور تؤثر على عملية الإنتاج.

4- تحديد إطار الدراسة

بهدف الوقوف عند النقاط السابقة و تحقيق الإستفادة القصوى، تحددت مجالات دراستنا فيما يلي:

1 - المجال المكاني: اخترنا مؤسسة سوناريك لدراستنا، و التي تعد وحدة للإنتاج، و تعتبر فرعاً هاماً من فروع المؤسسة الأم، أما عن دواعي اختيار الوحدة مجالا للدراسة التطبيقية فهي:

- تمثل عينة للمؤسسات الصناعية المنتجة .

- سهولة الاتصال بالإدارة و الحصول على المعلومات المتوفرة إلى حد ما.

- وجود مديرية للإنتاج تتوفر على تقنيين مختصين في هذا المجال.

2 - المجال الزمني (فترة الدراسة): اقتصرت الدراسة الميدانية على الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2014م، و هي فترة ربما لا تكفي لتتبع تطور الإنتاجية خلالها، و السبب في ذلك صعوبة الحصول على المعلومات التي تسبق هذه الفترة (ما قبل سنة 2010)، كما أن فترة الدراسة لم تكن طويلة رغم ذلك حاولنا قدر الإمكان خلالها الإلمام بمختلف و أهم العناصر التي تدرس جوانب الموضوع.

3 - عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عمال المراكز الإنتاجية بصفة خاصة باعتبار هؤلاء العنصر المساعد و الأساسي في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى عمال الإدارات الأخرى التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج، مثل مديرية مراقبة النوعية، مصلحة الصيانة، مديرية إدارة المستخدمين، مديرية التسويق... .

أما الأساليب المستخدمة لجمع المعلومات فهي:

أ - **الملاحظة:** لقد قمنا بزيارة المصنع أين تتم مختلف العمليات الإنتاجية و ذلك بهدف التقرب أكثر من عمال الإنتاج و معرفة الظروف التي يعملون فيها، بالإضافة إلى تتبع مراحل الإنتاج المختلفة من أجل الخروج باستنتاجات تساعد على تحليل البيانات المحصل عليها.

ب- **الإحصاءات:** تم الاعتماد على تجميع و تحليل المعطيات الواردة في الوثائق و الإحصاءات المتوفرة لدى مصلحة المحاسبة و المالية، مديرية الإنتاج، مديرية إدارة المستخدمين، مديرية مراقبة النوعية، مديرية التخطيط و المراقبة التنظيمية، و بهدف الإستفادة منها استعنا ببعض المؤشرات والعلاقات الرياضية و الإحصائية الممكنة، و التي تتلاءم مع التحليل، و التي من بينها النسب المئوية، الرسوم البيانية و علاقات تعطي تقديرات رقمية عن الإنتاجية و غيرها من المؤشرات الهامة، و هذا للوصول إلى نتائج منطقية ذات دلالة.

د - **الإستبيان:** اعتمدنا أسلوب الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و قد قمنا بالاتصال شخصيا مع مدير الإنتاج بالوحدة، و طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة تفيد في التعرف أكثر على جوانب تخص العامل و مكان عمله.

5- أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- نشر ثقافة تحسين الإنتاجية لدى المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة؛

- التقرب من ورشات الإنتاج والتعرف على ظروف العمل فيها؛

- التقرب من الميدان العملي واكتساب معارف ومعلومات في المجال التطبيقي؛

- رسم صورة حقيقية عن واقع الإنتاجية في المؤسسات الإنتاجية الوطنية.

6-أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنه يحتوي في مضمونه على كل المعطيات والعناصر الخاصة بالإنتاجية وطرق قياسها وتحسينها مما يساهم في زيادة مردوديتها كما أن الجانب التطبيقي يحتوي على أرقام حقيقية تبرز حالة المؤسسة موضوع الدراسة وبالتالي تساعد القارئ على الإلمام بكل الأمور الخاصة بهذا الجانب والإستفادة منها قدر الإمكان.

7-أهداف البحث

- رسم صورة حقيقة عن واقع المؤسسات الإقتصادية الإنتاجية الجزائرية؛

- إظهار مدى أهمية عملية قياس الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية؛

- مساعدة القارئ في الحصول على معلومات حول الإنتاجية وكيفية قياسها وتحسينها.

8- **منهج وأدوات الدراسة:** تحقيقا لهدف البحث وفي ضوء أهميته وطبيعته ومفاهيمه وفروضه وحدوده , وحتى نستطيع الإجابة عن أسئلة البحث والإلمام بكل جوانبه , واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا في ضوء ما يتوفر لنا من بيانات ومنه ركزنا في بحثنا هذا على:

- المنهج الإستقرائي

- بالإضافة إلى المنهج التحليلي الوصفي

9- محتويات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة مقدمة عامة يتبعها ثلاث فصول , ثم نتائج الدراسة والتوصيات .

الفصل الأول: من خلال مباحث وهي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الإقتصادية؛

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإنتاج؛

المبحث الثالث: أنواع وخصائص الإنتاجية؛

الفصل الثاني: من خلال مباحث وهي:

المبحث الأول: إدارة الإنتاج؛

المبحث الثاني: مردودية المؤسسات الإقتصادية؛

المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية؛

الفصل الثالث: من خلال مباحث وهي:

المبحث الأول: عوامل ضعف إنتاجية العمل في المؤسسة الجزائرية؛

المبحث الثاني: مدخل الدراسة الميدانية؛

أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة للدراسة مشفوعة ببعض النتائج و التوصيات, وفي الأخير نرجو من الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في عرض ودراسة وتحليل هذا الموضوع .

الفصل الأول:

الإنتاجية داخل المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

إن التطور و التقدم الذي تشهده مختلف المؤسسات الاقتصادية أدى بها الى البحث في مختلف الطرق لزيادة الإنتاج بما يتناسب و حجم الطلب عليه و ذلك عبر مرور المنتج بعدة مراحل وخصومه لعدة أساليب حسب حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، كما أن لكل مؤسسة اقتصادية مهما كان نوع الحاجة التي تبحث في إشباعها سياسات و استراتيجيات خاصة بها تقوم بإتباعها و تطبيقها بهدف تحقيق أهدافها، وبالتالي فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى كل جوانب المؤسسة الاقتصادية و كيفية سير العملية الإنتاجية خلالها.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الاقتصادية:**المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:**

كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة "ENTREPRISE" كما يمكن استعمالها كترجمة للكلمتين "UNDERTAKING.....FIRM".

من بين التعارف التي يمكن إعطاؤها للمؤسسة نجد:

"المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"¹، بالإضافة إلى هذا التعريف هناك تعريف آخر وهو أن "المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج؛"

"المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدراتها الداخلية من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"²؛

"المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية و مالية لاستخراج و تحويل و نقل و توزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة"³؛

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص ص 24، 25

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط(1)؛ الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص10

³ درحمن هلال: المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير و المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2005، ص13

و هناك من عرفها على أنها "تلك القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض و المؤسسة جهاز عمل، و أجهزة العمل تشتمل على تركيبات و نظم و أدوات و تنظيم و توزيع"⁴، أما حسب مكتب العمل الدولي " المؤسسة هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة"³، هذا و يتطلب إعطاء المفهوم الشمولي للمؤسسة الاقتصادية معرفة العناصر الأساسية المكونة لنظام هذه المؤسسة و التي يمكن حصرها في:

أولاً: الموارد البشرية:

وهي تشكل أحد العناصر المهمة في تكوين أي مؤسسة اقتصادية وهي تعبر عن تلك الطاقات العضلية و المجهودات الفكرية لعمال المؤسسة، و التي يتم توظيفها من قبلهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة .

ثانياً: الموارد المادية:

وهي تلك الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من معدات و مباني و مواد أولية وكذلك الأراضي و مختلف الوسائل التكنولوجية و المعلوماتية و بالتالي فهي تعبر عن مجموع أصول المؤسسة.

ثالثاً: مركز القرار:

وهو المركز المكلف بتسيير أنشطة المؤسسة، حيث يعني بالتنسيق بين مختلف العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة .

رابعاً: التحويل:

وهو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات⁵، في الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية، و الذي يتمثل في:

" المؤسسة هي عبارة عن هيكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه"⁶.

⁴ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 24

⁵ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 27

⁶ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 10-11

المطلب الثاني: خصائص و أنواع المؤسسات الاقتصادية:

أولاً: خصائص المؤسسات الاقتصادية:

- المؤسسة تملك شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات معينة وواجبات و مسؤوليات مختلفة؛

- أن تكون المؤسسة ذات بناء قوي قادر على البقاء و الاستمرارية والتكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية و الخارجية وذلك اعتماداً على تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و يد عاملة كافية؛

- التحديد الواضح للأهداف و السياسات و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية و نوعية)؛

- ضمان الموارد المالية لتستمر في الإنتاج و البقاء و ذلك إما عن طريق القروض أو الإيرادات الكلية أو الجمع بينهما حسب الظروف؛

- لا بد أن تكون المؤسسة متأقلمة أو مواتية للبيئة التي و جدت فيها فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع الأداء في أحسن الظروف، و أما إن كانت ظروف البيئة غير ملائمة فحتماً ستسبب لها عائقاً كبيراً يحول دون تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فهي تساهم في رفع ونمو الإنتاج الوطني و كذا الدخل الوطني كما تساهم بشكل فعال في القضاء على البطالة وفتح مناصب شغل دورية، و يمكن استخلاص مختلف خصائص المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

أ-خاصية الإنتاج:

في هذه الوظيفة تقوم المؤسسة بتحويل المدخلات من المواد الأولية الى مخرجات (سلع نهائية) وذلك وفقاً لمعلومات حقيقية تعبر عن احتياجات السوق.

ب-خاصية التجزئة:

يصعب على المؤسسة خدمة السوق كله وبالتالي تلجأ الى التجزئة وذلك وفقاً لاستراتيجية كل مؤسسة.

ج-خاصية الندرة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية بشكل عام مشكلة الندرة في الموارد المتاحة و بالتالي يتحتم عليها أن تستخدم التوليفة المثلى من هذه المواد لتحويلها الى سلع و خدمات⁷.

د-خاصية البقاء و الاستمرارية:

إن المبرر الإقتصادي و الإجتماعي لوجود المؤسسات هو قدرتها على تحقيق الهدف المسطر⁸

هـ- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة؛

و- التحديد الواضح للأهداف و السياسات و البرامج؛

ي- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها؛

ثانيا: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

للمؤسسات الاقتصادية أنواع و أشكال مختلفة تظهر فيها تبعا لـ:

-الشكل القانوني؛

-طبيعة الملكية؛

-مقياس الحجم؛

-المعيار الإقتصادي؛

1- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني: توجد نوعين حسب هذا المعيار إلى:

أ-المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلته، يقوم بإدارتها بنفسه ويحصل من خلالها على جميع الأرباح و يتحمل كل الخسائر وتشتهر هذه المؤسسات في تجارة التجزئة و المهن و الحرف البسيطة.

⁷ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص ص26-27

⁸ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص32

ب-الشركات:

تعرف الشركة بأنها عبارة عن تلك المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر⁹.

2- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة الملكية:

تتقسم إلى الأنواع الآتية:

1-المؤسسات الخاصة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الفرد أو مجموعة من الأفراد.

ب-المؤسسات العامة: ملكيتها تعود للدولة.**ج-مؤسسات مختلطة:**

وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة ما بين القطاع العام المتمثل في الدولة أو إحدى هيئاتها و القطاع الخاص المتمثل في الأفراد أو المؤسسات والشركات الخاصة.

3- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم:**1-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و تتوزع الى:**

-مؤسسات مصغرة: وهي المؤسسات التي تستعمل من 1 الى 9 عمال.

-مؤسسات صغيرة: تستعمل من 10 الى 199 عامل.

-مؤسسات متوسطة: عدد العمال فيها يتراوح ما بين 200 الى 499 عامل.

ب- المؤسسات الكبيرة:

وهي مؤسسات ضخمة تستخدم يد عاملة تفوق 500 شخص يكون لديها تأثير كبير و دور معتبر في الإقتصاد المحلي الوطني أو على المستوى الخارجي عن طريق فروع لها في مختلف الدول (شركات متعددة الجنسيات).

⁹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 26-27

4- أنواع المؤسسات تبعا للمعيار الإقتصادي¹⁰:

وتنقسم إلى:

أ-المؤسسات الصناعية:

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

-مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية؛

-مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة؛

ب-المؤسسات الفلاحية:

و هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج و هي:

-الإنتاج النباتي و يختص بالثروة النباتية من المزروعات و المغروسات؛

-الإنتاج الحيواني و يختص بالثروة الحيوانية من الغنم و البقر و الدواجن ومشتقاتهم؛

-الإنتاج السمكي و يختص بالثروة السمكية؛

ج-المؤسسات التجارية:

وهي كل المؤسسات التي تزاوّل نشاطا تجاريا وذلك عبر لعبها دور الوسيط بين المنتج للسلعة و مستهلكها مقابل الإستفادة من الفرق بين مبلغى البيع والشراء.

د-المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بنشاطات المالية كالبنوك و المؤسسات المالية

هـ-مؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل و مؤسسة البريد...الخ.

¹⁰ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص28-30.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية

لكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها فإنها تقوم بتنظيم نشاطها وفق نسق محدد يتوافق مع طبيعة نشاطها وحجمها، وفي الغالب فإن هذا التنظيم يستند و يقوم على أساس المهام و الوظائف الواجب انجازها، و التي عن طريقها يمكن الوصول إلى تحقيق المراحل و الأهداف الفرعية التي تصب في المجرى المؤدي إلى تحقيق غاية المؤسسة و هذه الوظائف هي:

- وظيفة التمويل و الإنتاج؛

- الوظيفة المالية والموارد البشرية؛

- وظيفة التسويق؛

أولاً: وظيفة التمويل:

يعرف التمويل كوظيفة على أنه مجموعة من المهام و العمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة و هذا يعني الشراء أو الاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وهي تنقسم لوظيفتين فرعيتين هما:

1- وظيفة الشراء:

و يقصد بها كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية و الخارجية و هي تهدف الى تلبية الحاجيات كما تطلبها الجهات المستخدمة وفق إيرادات محددة و هي تتضمن أنشطة تفصيلية كتوصيف الحاجيات و الإتصال بالموردين، مراجعة الفواتير، إصدار الأوامر بالشراء و المتابعة...¹¹ الخ

كما تكمن أهمية هذه الوظيفة في أنها تعمل على ضمان استمرارية الإنتاج و المؤسسة من خلال مدها بمختلف الحاجيات التي تستخدمها .

كما توجد ثلاثة أبعاد لوظيفة الشراء نذكر منها¹²:

- وظيفة الشراء تتواجد في جميع المنظمات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية؛

¹¹ الصادق حمودي و آخرون: تسيير المخزونات في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة تخرج، المركز الجامعي لميلة، 200، ص20

¹² محمد المصيرفي: إدارة الموارد، ط(1)؛ عمان: دار قنديل للنشر و التوزيع، 2010، ص ص17-20

- وظيفة الشراء تتكامل و تتفاعل مع عناصر النشاط الإنتاجي و هي شريان الحياة بالنسبة لجميع العناصر؛

- وظيفة الشراء تختص بإدارة عمليات تصنيع خارجية أي تقوم بتوفير الأجزاء المطلوبة للإنتاج في الوقت المناسب و التي تتمثل في الكمية و الجودة و العدد و كذا الهيكل المناسب؛

2- وظيفة التخزين:

تتدرج هذه الوظيفة ضمن وظيفة التموين و التي تتمثل في الإحتفاظ بعناصر المخزون إلى أن يحين وقت بيعها، أما المخزون فهو تلك المواد و الأجزاء كذا الفضلات و التجهيزات و النفايات و السلع الجاهزة التي تحتفظ بها المنظمة في المستودعات و الساحات.

1- أنواع المخزونات:

تختلف التصنيفات لأنواع المخزون حسب التصنيف الهيكلي و السلوكي لنظام الإنتاج و نتناول التصنيف التالي:

-المخزون من المواد الأولية؛

-المخزون تحت التشغيل؛

-مخزونات المنتجات التامة؛

-معدات و قطع و غيار؛

-المخزونات من الأجزاء؛

- المهمات مثل زيوت التشحيم؛

- مواد التغليف؛

ب- أهمية التخزين:

تتمثل في:

-التخزين يسمح بتطبيق مفهوم التسويق الحديث أي تحقيق رضا المستهلك أملا في زيادة المبيعات؛

- التخزين يجنب المستهلك خطر النفاذ و تقلبات الأسعار؛

- يساعد على تثبيت العمالة و زيادة القدرة على التخصص؛

- يمكن من تلبية حاجات المؤسسة باستمرار أي منع حدوث انقطاع في التموين بالموارد؛¹³

ثانيا: وظيفة الإنتاج:

تعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي وظيفة تحتاج دائما إلى المال و الأفراد، وتعرف على أنها "ذلك النشاط المتعلق بتحويل المدخلات كالمواد الخام و العمالة و المعدات و الأموال إلى مخرجات في شكل سلع و بضائع وخدمات وذلك حسب مواصفات محددة"¹⁴

ثالثا: وظيفة المالية:

هي تلك الوظيفة التي تدير المال الذي سبق و أن حددته الإدارة و القيام بكافة النشاطات المالية و المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد التقارير المالية و القيام بالموازنات التقديرية¹⁵

1- أهمية الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المشروع وذلك لما لقراراتها من تأثير على استمرارية وتحقيق المشروع للأرباح فكثيرا من القرارات المالية كبناء مصنع جديد أو التوسع في مشروع مالي أو إنتاج منتجات جديدة أو زيادة في رأس المال أو الحصول على قرض من المؤسسات المالية لا بد أن يكون له أثر كبير على مستقبل المشروع نجاحه أو فشله، وبالتالي فعلى المدير المالي أن يتوفر الدقة في التحليل والمصادقية في التوصل إلى النتائج و تقديم التوصيات¹⁶

2- أهداف الوظيفة المالية:

يمكن تلخيصها في:

- أ - تدبير الاحتياجات المالية وبشروط تتناسب مع إمكانيات وظروف المشروع؛
- ب - تحقيق أعلى ربحية للاستثمار؛
- ج - التنبؤ بالمشاكل المالية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لحلها؛
- د - ضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المشروع بشكل يضمن كفاءة استخدامها وسهولة مراقبتها ومتابعتها؛

¹³ جاسم حسين و آخرون: تخطيط و رقابة التخزين، ط(1)؛ عمان: دار البارودي للنشر و التوزيع، 2008، ص41

¹⁴ محفوظ جودة و آخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، ط(2)؛ عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص63

¹⁵ زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط(2)؛ عمان: دار البارودي للنشر و التوزيع، ص46-47

¹⁶ محفوظ جودة و آخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، مرجع سابق، ص46-47

هـ- دراسة الأنشطة الخاصة بدراسة المشروعات الاستثمارية بطريقة تمكننا من التحكم التام بتكاليف هذه المشروعات؛¹⁷

رابعاً: وظيفة الموارد البشرية

1- تعريف:

يعرف J.C.PIERRECE بأنها تلك الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتعاملات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو الحصول، وتطوير، وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق عملية التحويل في المؤسسة وحل المشاكل المرتبطة بها¹⁸.

2- أهمية وظيفة الموارد البشرية:

- أ- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- ب- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتدبير والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- ج- تأخذ بعين الاعتبار منح العاملين المزيد من الإحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم؛

3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

- أ- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة؛
- ب- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب؛
- ج- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- د- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة؛
- هـ- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- و- إدارة وضبط عمليات التغيير لتعود بالنفع لكل من المؤسسة والموظفين والسعي إلى تحقيق معادلة الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث زيادة الرغبة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز؛¹⁹

خامساً: وظيفة التسويق

يُعرّف "فيليب كوتلر" التسويق بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد و الجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجا وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين

¹⁷ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، ط(3)؛ عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص371

¹⁸ نوري سير: تسيير الموارد البشرية، ط(2)؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص37

¹⁹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص13-14

من خلال التعريف السابق نجد أن التسويق هو نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق من سلع وخدمات وأفكار وهذا الإشباع يستمر عن طريق التبادل في السوق²⁰ كما يمكن تعريفها بأنها:

مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسمع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه أو تستند إلى واحدة أو أكثر من منشآت التسويق المتخصصة.

2- أهمية وظيفة التسويق:

تكمُن أهميتها في أربع منافع للمستهلك، المنفعة الأولى وهي منفعة شكلية والتي تعبر عن خصائص المنتج من حيث الحجم والشكل واللون والطرز أما المنفعة الثانية فهي منفعة زمنية، ومنفعة ثالثة تتمثل في المنفعة المكانية وهي ما يسعى التسويق عموماً إلى تحقيقه والمنفعة الرابعة هي المنفعة الحياضية والتي تعبر عن الإشباع والرضا الذي يحصل المشتري عليهما عندما يتحصل على المنتج سواء كانت هذه الحيازة قانونية أو مادية.

4- أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد وتنوع أهداف التسويق من مؤسسة إلى أخرى إلا أن هنالك أهداف يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة عامة وهي:

أ- الوصول إلى أكبر حصة سوقية في المؤسسة أو من مبيعات صناعية ذات علاقة بعمل المنظمة؛²¹

ب- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عن عمليات البيع؛

ج- تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلك والعملاء؛²²

د- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه؛

هـ- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية أو سمية؛

مهما كان التقسيم المعتمد أو الزاوية التي ينظر بها لوظائف المؤسسة ولغرض ضمان حسن الأداء فيها وتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سواء على المدى الطويل، المتوسط أو القصير فإنه يجب عليها تحديد مهام وأنشطة كل وظيفة من الوظائف السالفة الذكر حسب نوع المؤسسة وتوصيفها، وتحديد الكفاءات الواجب توفيرها والعمل على الاستفادة منها قدر الإمكان

²⁰ زكريا النوري وآخرون: وظائف وكميات الأعمال، ط(1)؛ عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع، 2012، ص124

²¹ زكريا النوري وآخرون: وظائف وكميات الأعمال، مرجع سابق، ص125

²² علي ضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط(2)؛ الكرك: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص232

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تباينت آراء المفكرين اتجاه المؤسسة الاقتصادية فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح بينما يقر البعض بتعددية الأهداف، حيث اعتبرت المؤسسة الركيزة الأساسية في تحقيق الاستغلال الاقتصادي من خلال رفع طاقاتها الإنتاجية و تحقيق الاكتفاء المحلي من أجل تجنب الإستيراد و القضاء على التبعية²³، و نجد ذلك:

- إنتاج سلع معتدلة الثمن؛

- رفع المستوى المعيشي للأفراد؛

- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح؛

- امتصاص الفائض من العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل)؛²⁴

- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛

- تقليل الصادرات من المواد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض من المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية؛

- الحد من الواردات و خاصة السلع الكمالية؛

كل هذه الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تدرج في إطار هدف واحد هو تحقيق التكامل الاقتصادي على مستوى الوطن²⁵

إن موقع المؤسسة ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيه تؤثر بشتى الطرق في جوانب اجتماعية وحضارية وهو ما يؤكد الأهمية الكبيرة التي تمتاز بها المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فالأهداف التي تتطلع إلى الوصول إليها هي في الحقيقة أهداف تتطلع إلى بناء اقتصاد متكامل بعيد عن الإستيراد ومشكل التبعية للخارج.

²³ لعساس آسيا: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر ، دفعة، 2000م ، ص 13

²⁴ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 31 .

²⁵ لعساس آسيا: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 13

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإنتاج

يحتل النشاط الإنتاجي على مستوى المؤسسات الإنتاجية الوظيفة الأولى من حيث الأهمية، لأنه يمثل ذلك النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال والميدان الذي فيه العدد الأكبر من القوى العاملة، ومكان تجمع الموارد الإنتاجية ومزجها، ووسيلة الإدارة في تحقيق الوفرة، وميدان تصوير وتحسين وابتكار²⁶.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء كانت منظمة خدمية أو سلعية فهي وظيفة تحتاج دائماً إلى المزيد من المال والجهد والأفراد.

يعرف الإنتاج على أنه خلق منفعة أو زيادتها في الشيء ليصبح قابلاً لإشباع حاجة اقتصادية، وأي عملية تسهم في تحقيق منفعة تعد إنتاجاً وأن أي فعالية تجعل السلع والخدمات في متناول الناس تعتبر إنتاجاً أيضاً²⁷؛

- الإنتاج هو عبارة عن أي نشاط يسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إشباع حاجة بشرية، وأن أي عمل يقوم به الفرد ويؤدي إلى إشباع حاجة سواء كانت مادية أو معنوية يعد إنتاجاً بالمعنى الاقتصادي، لذا فإن الإنتاج يطلق على نشاط يساهم في خلق منفعة أو زيادتها سواء في شكل سلعة أو خدمات معينة²⁸، وحسب "ماير" فإن الإنتاج هو عبارة عن عملية خلق الأشياء المادية باستخدام ثلاث عناصر أساسية، وهي:

أولاً: الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم؛

ثانياً: المعدات والآلات اللازمة للإنتاج؛

ثالثاً: المواد الأولية الأساسية والمساعدة²⁹؛

²⁶ زهير بوجمعة شلاحي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، عملن: دار البازوني للنشر والتوزيع، 2010، صص 46-47

²⁷ طاهر فاضل البياتي وخالد توفيق الشمري: مدخل إلى علم الاقتصاد، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 167

²⁸ محمود حسين الوادي وأحمد عارف الحسان: الاقتصاد الجزئي، ط(1)؛ عمان: دار المسيرة، 2009

²⁹ مؤيد الفضل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007، صص 20-21

المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية

تعرف العملية الإنتاجية على أنها: "تحويل المدخلات من الموارد الإنسانية والمادية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون، ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات"³⁰، كما يعرفها البعض على أنها الإستخدام الكفء للموارد (العمل؛ رأس المال؛ الأرض؛ التنظيم) وذلك لإنتاج السلع والخدمات³¹

كما يعرفها البعض على أنها مقياس يستخدم حجم المدخلات المطلوبة لتحقيق حجم معين من المخرجات وهي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي أن الإنتاجية تساوي المدخلات / المخرجات³².

عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية الإنتاجية عام 1950م بأنها: الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس مال أو الإستثمار أو المواد الخام³³

تعرف الإنتاجية بأنها: "نسبة من المخرجات و المدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات و كل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات"³⁴

المطلب الثالث: هدف العملية الإنتاجية:

إن التضافر و المزج بين عناصر الإنتاج يهدف في الأساس إلى خلق المنفعة من خلال تحويل شكل السلعة من حالة إلى حالة أخرى باستخدام عناصر الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم)³⁵ وتستخدم السلع المتحصل عليها فيما يلي:

1- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد:

للفرد احتياجاته الأساسية و التي بدونها تصعب الحياة كالمأكل والمشرب و المسكن و الملابس، العلاج والحماية من الشرور والأعداء و الأمن الداخلي و الدفاع الخارجي، فإذا حدث غياب أو نقص شديد في غرض واحد من هذه الاحتياجات سألقة الذكر إلا بالعملية الإنتاجية (الإنتاج)

³⁰ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، ط(1)؛ عمان: دار الفكر، ناشرون وموزعون، 2011، ص17

³¹ أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص17

³² صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2001، ص15.

³³ علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل تحليلي كمي)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013.

³⁴ محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1988، ص273.

³⁵ أحمد محمد المصري: إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص99.

2- تحقيق الذات و الشعور بالإنسانية لدى الجميع:³⁶

أن يشعر الإنسان أنه إنسان و أنه ليس مجرد أداة لخدمة الآخرين أو مجرد آلة ضخمة تديرها و تحركها أو توقفها قوى أكبر منه و أن يشعر أنه كيان يحترم كرامة تأخذ في الحسبان عند التعامل معه من جانب الدولة أو المجتمع، شرف تحرص القيم السائدة على حمايته و الإعتراف بإنسانيته في مواجهة الجميع هذا كله جانب آخر لمعنى الحياة الطبيعية.

3- إتاحة الحرية و القدرة على الإختيار:

وتعني هنا الحرية بالمفهوم الإقتصادي في التحرر من استعباد الظروف المادية، والتحرر من قهر الظروف البيئية والثقافية للإنسان و التحرر من العبودية في مجال العمل و التحرر من عبودية الإنسان للإنسان في مجال العبادات و المعتقدات و التي تعيق انطلاق الإنسان من أجل تحقيق حياة أفضل لنفسه ومجتمعه، و إتاحة فرصة الحصول على الإحتياجات الأساسية³⁷

تعتمد المؤسسة على الوظيفة الإنتاجية لزيادة طاقاتها الإنتاجية و لها في ذلك الإختيار بين نظام الإنتاج الذي يتماشى و طبيعة المؤسسة صناعية أو خدماتية و نجاح عمل هذه الوظيفة الحيوية مرتبط بالتنسيق مع باقي الوظائف الأخرى حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

فالإنتاج مرتبط بالوظيفة المالية التي توفر الأموال اللازمة دون أن ننسى العنصر البشري المسؤول عن تحريك و أداء هذه الوظيفة

³⁶ عبد القادر محمد عبد القادر عطية: الإقتصاد الصناعي بين نظرية وتطبيق، الإسكندرية: مطبعة سامي، 1995، ص189

³⁷ فليح حسن خلق: العولمة الإقتصادية، ط(1)؛ عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2010، ص123.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في العملية الإنتاجية:

تؤثر على الإنتاجية عوامل عديدة و فيما يلي إستعراض لأهم هذه العوامل:

- عدم إمكانية حصر جميع العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل؛

- صعوبة التعبير الكمي عن هذه العوامل؛

- صعوبة الحصول على بيانات و معلومات تفصيلية لإجراء التشخيص و التحليل³⁸، كما هناك عوامل أخرى تتعلق في الأساس بالبيئة الخارجية للمؤسسة؛

- **العوامل السياسية:** حيث تؤثر على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين التي يمارسها المجتمع أو غيره.

- **العوامل الاقتصادية:** للعوامل الاقتصادية و التغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق و الدخل المختلف و المنافسة وغيرها من العوامل كالعرض و الطلب أثر على الإنتاجية.

- **العوامل الاجتماعية:** مثل التركيب السكاني كالأعمار والمستوى التعليمي و العادات والتقاليد و الأعراف.

- **العوامل التكنولوجية:** تشكل التطورات التكنولوجية و سبل البحث و التطوير و الابتكار الفني و الإبداع أثر كبير في تحسين الإنتاجية و تطويرها.

- **العوامل الإدارية و التنظيمية:** مثل مستوى تركيب الهياكل التنظيمية و الإعتماد على الأسس القوية لتحديد الصلاحيات و المسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية.

- **القوى البشرية:** وهو أحد عناصر الإنتاج وهو الأكثر حيوية في تطوير الإنتاجية³⁹

- **نسبة رأس المال العامل الأرضي:** تعتبر هذه النسبة مقياس للتعرف فيما إذا تم إستثمار مبلغ كافي في المصنع و الأدوات و ذلك لجعل ساعات العمل أكثر فعالية

³⁸ هاشم حمدي رضا: إدارة الإنتاج و العمليات، ط(1)؛ عمان: دار الراية للنشر، 2011، ص14-15.

³⁹ خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج و العمليات، ط(1)؛ عمان: دار الصفاء للنشر، 2009، ص53-54.

المبحث الثالث: تقييم أنواع الإنتاجية

المطلب الأول: أنواع الإنتاجية

أولاً: الإنتاجية الكلية:

وهي العلاقة بين الناتج من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة، وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليه، أي بعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المدخلات والمخرجات التي استخدمت في تحقيقها ويمكن التعبير عنها بالصيغ التالية⁴⁰:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{جميع عناصر الإنتاج}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وهي بهذا المفهوم تعني درجة استغلال الوسائل الإنتاجية، أي بمعنى مؤشر لتحديد درجة الاستفادة من عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج وهي مقياس للتشغيل الإقتصادي للطاقة المتاحة ومن خلال العلاقة السابقة يمكن القول بأن الإنتاج الكمي ارتفع مع بقاء حجم عوامل الإنتاج ثابتاً أو حتى ارتفاعه بنسبة أقل⁴¹، وبالتالي يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق:

-زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات؛

- زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات؛

- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات؛

- ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات؛

- انخفاض المخرجات بنسبة أقل من انخفاض المدخلات؛

ثانياً: الإنتاجية الجزئية: هي العلاقة بين الناتج من السلع والخدمات التي انتجت خلال فترة زمنية محددة وأحد عناصر الإنتاج، وبعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المخرجات وأحد عناصر الإنتاج

ويعبر عنها بالصيغة التالية: الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{عناصر واحد من عناصر الإنتاج}}$ ⁴²

⁴⁰ محمد طاقة عجلان حسن : اقتصادية العمل، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص162

⁴¹ محمد طاقة عجلان حسين: اقتصادية العمل، مرجع سابق، ص163

⁴² محمد طاقة عجلان حسن: اقتصادية العمل، مرجع سابق، ص ص162-163

وبالتالي نميز عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية تبعا لعناصر الإنتاج وهي:

$$1- \text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج}}{\text{العمل}} \text{ بحيث: العمل} = \text{عدد العاملين} \times \text{عدد ساعات العمل}$$

2- إنتاجية الموارد الأولية: وهي العلاقة بين الناتج والموارد الأولية المستخدمة كالمواد الأولية و كذا المواد النصف المصنعة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الموارد} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}}$$

3- إنتاجية رأس المال وهي العلاقة بين الناتج ورأس المال المستثمر وقدرته على تحقيق الربح

4- إنتاجية الأرض وهي العلاقة بين الناتج والأرض الزراعية أو الأرض المستخدمة لأغراض صناعية وهي مؤشر يعكس كفاءة استخدام هذا العنصر

المطلب الثاني: خصائص الإنتاجية:

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (1-1): خصائص الإنتاجية الكلية والجزئية

الإنتاجية الجزئية	الإنتاجية الكلية
- من الصعب نسبيا الحصول على البيانات اللازمة لحساب هذا المقياس	- يمكن أن تكون مضللة إذا استخدمت وحدها بل وقد تؤدي إلى أخطاء مكلفة
- لا تؤخذ في اعتبارها سوى العناصر الملموسة في المدخلات بشكل مباشر	- لا يمكننا الاستفادة منها غرض زيادة التكلفة
	- تؤدي إلى رقابة غير جيدة من قبل الإدارة

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، ص13

خلاصة الفصل:

فيما سبق يمكننا القول أن عملية الإنتاج هي عملية تقنية عملية تسخر فيها الكثير من العوامل المادية والبشرية ذات الكفاءة وذلك للوصول إلى المنتج المناسب ،والذي يتوفر على المواصفات التي تشبع رغبات الزبائن مما يوفر للمؤسسة الهدف الرئيسي لها وهو العائد المادي ، كما أن تحسين الإنتاجية باستمرار وتحفيز العمال وتحديث وتطوير آلات وتجهيزات الإنتاج بما يتماشى وعصرنا الحالي ومتطلباته مع العمل على خلق الجو الملائم للعمل داخل الورشات والذي يعطي للعامل راحة أكثر مما يجعل رغبته ومحبته لهذا العمل تزداد وتكبر وبالتالي تزداد كفاءته وإتقانه وتجعله يعمل بطاقة الكاملة وهذه كلها عوامل تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى درجة الإنتاجية القصوى.

الفصل الثاني:

إدارة الإنتاج وتأثير قياس الإنتاجية على المردودية

تمهيد:

تعتبر إدارة الإنتاج من العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة اقتصادية و هي ليست وليدة عصرنا هذا بل وجدت من قديم العصور فمن خلالها تتم عملية الإنتاج بصفة محكمة ودقيقة تبين لنا أي أخطاء قد تقع خلال هذه المرحلة وكذا مراقبة عملية الإنتاج ومن أمثلتها قياس الإنتاجية والتي عن طريقها يمكن معرفة حالة الإنتاج و درجة كفاءة العمال وبالتالي تأثيرها إيجابا على مردودية المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وهذا هو موضوع هذا الفصل والذي سنتطرق فيه إلى إدارة الإنتاج وكذا كيفية قياس الإنتاجية بصفة دقيقة تلم بكل الجوانب المتعلقة بها وعلاقتها بالمردودية العامة للمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: إدارة الإنتاج:

لقد عرف الإنسان عملية الإنتاج منذ القدم بإمكانيات ضعيفة محدودة ومع مرور الوقت وتطور مفهوم الإنتاج وزيادة احتياجات الأفراد من المنتجات وجب عليه تكثيف الإنتاج لسد هذه الحاجيات ووجد أيضا أن عملية تكثيفه تستلزم أفراد جدد ومواد أولية جديدة وكثيرة ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة لاستحداث طريقة لمراقبة وتوجيه وتكوين عناصر الإنتاج وترشيدها المختلفة للوصول إلى المنتج النهائي وسميت هذه الطريقة بإدارة الإنتاج

المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج

تحتل إدارة الإنتاج مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية وقد عرفت هذه الإدارة تطورات علمية وتقنية سريعة في أساليب نظم العمل والإنتاج من القديم إلى يومنا هذا مما مكن الباحثين والمهتمين بالإدارة خلال القرن 19 من تطوير أنظمة العمل لتحقيق أعلى إنتاجية وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا ضمن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الإنتاج عموما كميا ونوعيا ونجاحها لتحقيق هذه الأهداف يكمن في التنظيم الجيد لهذه الإدارة¹.

المطلب الثاني: قياس الإنتاجية

يتم قياس الإنتاجية طرق مختلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر وسنتناول فيما يلي الطرق الشائعة لقياس الإنتاجية

أولا: قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة الطبيعية أو المادية

إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية يعبر عن الناتج وعناصر الإنتاج بوحدات كمية كالطن أو المتر أو القطعة أو غيرها وتتفرع هذه الطرق إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية يعبر عن الناتج وعناصر الإنتاج بوحدات كمية كالطن أو المتر أو القطعة أو غيرها وتتفرع هذه الطرق إلى الطرق التالية:

1- الطريقة الطبيعية العادية؛

لاستعمال هذه الطريقة يفترض التعبير الرقمي عن بسط ومقام معادلة الإنتاجية ولذلك الغرض يجب توفر شرطان أساسيان هما:

¹ سامح عبد الله عامر: تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية، ط(1)؛ عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011، ص26

أ- أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج واحد متناسب ومتجانس خلال الفترات المختلفة والتي هي قيد الدراسة؛

ب- أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج باستعمال نفس المواد الداخلة للعملية الإنتاجية؛ أما فيما يتعلق بمقام المعادلة فإنه لغرض حسابه والتعبير عنه بشكل رقمي يجب توفر شروط مثل أن يكون مقام المعادلة عنصرا واحدا من عناصر الإنتاج وهذه الطريقة تستعمل لقياس الإنتاجية الجزئية ولا يمكن تطبيقها لقياس الإنتاجية الكلية لجميع عناصر الإنتاج؛

إن العنصر المراد قياسه يجب أن يكون متجانس ومتماثل ويعبر عن العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج معبر عنه ماديًا}}{\text{عنصر الإنتاج معبر عنه ماديًا}^2}$$

2- الطريقة الطبيعية المعدلة:

هي طريقة يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها أو في جودتها ولتطبيقها نتبع الخطوات التالية³:

- في المؤسسة الاقتصادية التي تنتج منتجات متفاوتة يتم اختيار منتج معين من بين تلك المنتجات التي يتم استخدامه كوحدة قياس ويطلق عليه المنتج القياسي؛

- بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى فيتم التعبير عنها بدلالة المنتج القياسي باستخدام معامل التكافؤ؛

ثانيا: قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة النقدية

تستعمل هذه الطريقة لتجاوز سلبيات القياس المادي و سوف نعرض أهم طرق قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة وهي:

1- طريقة الأسعار الجارية:

تعتبر هذه الطريقة أسرع وأبسط طريقة لقياس الإنتاجية معبر عنها بالقيمة، ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك كما يلي:

² بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، الجزائر: مذكرة تخرج لنيل

شهادة ليسانس، تخصص مالية، المركز الجامعي لميلة، 2011-2012، ص 61-64

³ بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 61-64

قيمة الناتج = الكمية $\times$ السعر أي : $Q_1 \times P_1$

حيث: Q: قيمة الناتج الكلي؛

Q_1 : كمية المنتج؛

P_1 : سعر المنتج.

2- طريقة الأسعار الثابتة:

تقوم هذه الطريقة على أساس حساب قيمة الناتج الذي يمثل بسط المعادلة وذلك بترجيح الكمية أو الكميات المنتجة بالأسعار الثابتة وكذا الحال لعنصر الإنتاج والذي يمثل مقام المعادلة، وبمعنى آخر لقياس الإنتاجية في فترة زمنية معينة فإنه يجب قياسها في فترة سابقة ثم قياسها في الفترة الحالية مع أخذ أسعار الفترة السابقة والعكس وحساب الإنتاجية بهذه الطريقة فإنه يتعين تحديد قيمة الناتج وقيمة عناصر الإنتاج واختيار سنة الأساس وسنة المقارنة، فنرمز لسنة المقارنة بالرمز Q وسنة الأساس بالرمز α و بالتالي المعادلة التالية:

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i^i \times p_0^1$$

أما بقية عناصر الإنتاج فتحسب بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \sum_{i=1}^n \alpha_i^i \times r_0^1$$

إنطلاقاً من هاتين المعادلتين يمكن حساب الإنتاجية بقسمة 1 على 2

$$p = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i^i \times p_0^1}{\sum_{i=1}^n \alpha_i^i \times r_0^1}$$

حيث: Q_i^i : في سنة المقارنة هو كمية الناتج؛

p_1^i : في السنة الأساس i = سعر وحدة المنتج؛

α_i^i : قياس الأساس i = كمية العنصر؛

r_1^i : قياس الأساس i = سعر عنصر الإنتاج؛

$$p_1 = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i^1 \times p_0^1}{\alpha \times r_0}$$

حيث أن α : الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج؛

r_0 : سعر عنصر الإنتاج⁴؛

المطلب الثالث: أهمية و أهداف قياس الإنتاجية:

1- أهمية قياس الإنتاجية:

لقياس الإنتاجية أهمية كبيرة يمكن عرضها من خلال مايلي:

- إعتبارها دعامة أساسية لتحسين معدلات الإنتاجية على المستوى الوطني؛
- إعتبارها مقاسا هاما يستخدم في قياس أداء المؤسسات للوحدات الاقتصادية المختلفة؛
- يعتبر قياس الإنتاجية عن نسب إستغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة و عناصر الإنتاج الداخلة؛
- إعتبارها الأساس في تحليل مستويات تقويمها؛
- كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات على مستوى المؤسسة أو الإقتصاد ككل⁵؛

2- أهداف قياس الإنتاجية:

لقياس الإنتاجية عدة أهداف يمكن حصرها فيمايلي⁶:

- قياس كفاءة الأداء في المؤسسة؛
- تقييم إستخدام موارد المؤسسة؛
- تستخدم للرقابة على الأداء و معرفة مستوى كفاءة التنفيذ؛
- رسم سياسة الأجور و الحوافز؛

⁴ بوكحول عبد المومن و آخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية و أثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، المرجع السابق، ص 61 - 64.

⁵ عبد الرحمان بن عنتر: دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الإقتصادي، جامعة الجزائر، 1995، ص 57 - 69.

⁶ كاسر نصر المنصور: إدارة العمليات الإنتاجية، ط(1)؛ عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2010، ص 38.

- تحسين أساليب العمل و طرائق تحسين الإنتاج؛

المطلب الرابع: طرق تحسين الإنتاجية:

يجب إختيار الإستراتيجية المناسبة و ذلك بناءا على تحليل الإمكانيات المتوفرة و القيود المفروضة و هذه الإستراتيجيات هي:

1- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات:

و يعني ذلك التخلص من عناصر المدخلات الزائدة و الغير مستغلة و التي سوف لا يترتب عن التخلص منها التأثير في كمية المخرجات المحققة و مثال على ذلك تكتشف بعض المنشآت ان لديها قطعاً من الأرض غير مستغلة و ذات القيمة المتميزة فتتخلص منها بالبيع مما يتيح لها موارد مالية دون التأثير على كم المخرجات.

2- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات:

ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية و الإشرافية و الرقابة التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد مع حدوث الفائض أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن و يتضح ذلك بشكل أساسي عندما يتم إدخال نظم إدارية أو عند تغيير الإدارة العليا بالعديد من المنشآت الصناعية و الإنتاجية و بالتالي ينطوي هذا المدخل على التحسين لكل من الجانب الفني المتعلق بطريقة العمل و الجانب البشري المتعلق بالموارد البشرية.

3- زيادة المدخلات وزيادة المخرجات:

ويعتمد المدخل على التوسع و الإتفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإتفاق و مثال ذلك⁷ أن تقوم المنشأة بإدخال نظام جديد للكمبيوتر فمن المتوقع في هذه الحالة أن يزيد عنصر المدخلات في شكل زيادة رأس المال فإذا لم تضمن المنشأة أن يكون العائد المتوقع من هذا النظام أكثر من المتفق عليه تتخفف الإنتاجية كذلك الأمر عند تصميم الحوافز في المنشآت.⁸

4- تخفيض المخرجات و تخفيض المدخلات بنسبة أكبر:

يكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط و الخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنشأة فيها ميزة تنافسية و التركيز على تلك التي تحقق المنشأة فيها مستوى إنتاجية أفضل.

⁷ محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج و العمليات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ص 83 - 90.

⁸ محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج و العمليات، المرجع السابق ص 57 - 69.

5- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات:

ويتم ذلك عن طريق تحقيق المخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات مثل آلات التكنولوجيا محل عنصر العمل و لكن قد لا يكون ممكن في بعض الحالات على الأقل في الأجل القصير، فقد تكون هناك بعض القيود الإجتماعية السياسية التي تحدد من كمية تخفيض المدخلات من عنصر العمل و لكن قد يكون من الأفضل أو العكس، أي يتم إحلال عنصر العمل محل رأس المال فعملية الإحلال ليس بالضرورة على حساب عنصر العمل.⁹

هناك عدة طرق لتحسين الإنتاجية مثل الطريقة الطبيعية (العادية و المعدلة)، الطريقة النقدية (الأسعار الجارية، الأسعار الثابتة) و أهداف كل منها تنصب في مجرى أهداف قياس الإنتاجية.

⁹ الحسين محمد و آخرون: إدارة الإنتاج و العمليات، ط(1)؛ حلب: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، 2003، ص89.

المبحث الثاني: مردودية المؤسسات الاقتصادية:

إن الغرض الأساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تجارية أو صناعية هو المحافظة على مكانتها في السوق مما يجعلها تعمل باستمرار مع مراعاة النوعية والجودة واستغلالها لأفضل المواد الموجودة و بأقل تكلفة وذلك من أجل تحقيق أعلى نسبة من المردودية.

المطلب الأول: مفهوم مردودية المؤسسة الاقتصادية:

اختلفت و تعددت المفاهيم التي أطلقت على كلمة المردودية، و من خلال هذا المطلب سنحاول ذكر أهم ما قيل في المردودية لغة و اصطلاحا.

أولاً: التعريف اللغوي للمردودية:

يمكن تعريف المردودية لغويا كالتالي: المردودية مشتقة من فعل رد لأي رد ومعناه إعادته على التمام أي بدون نقصان منه على الأقل و المعنى اللغوي لها هو الشيء الذي يمكن أن ينتج لنا مردودا أو عائدا، أما أصل المردودية فهي مردود أو عائد و المؤسسة يكون لها مردودا إذا كانت نسبة الأموال المتحصل عليها أكبر من نسبة الأموال المستثمرة أو المستعملة و هناك مفاهيم عدة للمردودية حاولنا طرح أدقها و أشملها:

- تعريف "ريكاردو": هي عائد استخدام أرض فلاحية ملك للآخرين، و بعبارة أخرى هي عبارة عن الربح المتحصل عليه نتيجة استخدام الأرض أي ما تقدمه الأرض نتيجة إستغلالها.

- تعريف كل من "Gymbery و forget": المردودية هي العلاقة الموجودة¹⁰ بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل التي استخدمت عليها للحصول على هذه النتائج.

- تعريف "R.Taller و plavzale": المردودية هي العلاقة الموجودة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل التي استخدمت عليها للحصول على هذه النتائج.¹¹

¹⁰ فتيحة شابي و آخرون: التدقيق المحاسبي و أثره على مردودية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة، الجزائر: المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2005، ص39.

¹¹ فتيحة شابي و آخرون: التدقيق المحاسبي و أثره على مردودية المؤسسة، مرجع سابق، ص41.

ثانيا: التعريف الإصطلاحي للمردودية:

لقد ثار خلاف بين المحللين الماليين و الإقتصاديين حول التعريف الشامل للمردودية و لكن بالرغم من الخلافات السابقة إلا أنهم يكادون يتفقون في النهاية إلى أن المردودية هي العلاقة التي توجد بين النتيجة المحققة و الوسائل المستعملة في تحقيقها داخل المنشأة.

و يمكن إعطاء مفهوم علمي دقيق للمردودية بعيدا عن تضارب آراء الإقتصاديين و الماليين.

فالمردودية تقيس مدى تحقيق مشروع المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة و هيكل التكلفة كما أنها تعبر عن حصيلة النتائج السياسية و القرارات التي إتخذها المشروع فيما يخص السيولة و الوضع المالي.¹²

وانطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن أن نستخلص أن المردودية تعالج النشاط المالي خلال الفترة الزمنية المحددة للنشاط، و تهتم بربحية المؤسسة و يمكن حساب معدل المردودية وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية} : 100 \times \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}}^{13}$$

المطلب الثاني: دراسة نظرية لأنواع المردودية في المؤسسة الاقتصادية:

أولا: المردودية الاقتصادية:

تعتبر المردودية الاقتصادية بمثابة العائد الإقتصادي الذي يتمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسة خصوصا و الإقتصاد الوطني عموما وهذا هو الهدف الرئيسي لهذا النوع من المردودية.

تعتبر المردودية الأداة و الوسيلة الناجحة و المفضلة التي يمكن من خلالها تجسيد الأهداف التالية:

- خلق الفائض الإقتصادي؛

- التكامل الإقتصادي؛

- تراكم العملة الصعبة؛

- التوازن الجهوي؛¹⁴

¹² صالح محمد الحناوي: أدوات تحليل و التخطيط في الإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية، ص65.

¹³ Jaques Margerin, Gestion Budgétaire, paris: Edition Couroux, 2000

¹⁴ كراجه وآخرون: الإدارة و التحليل المالي، ط(1)؛ عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص203.

ثانيا: المردودية المالية:

يمكن تعريف المردودية المالية بأنها تقيس مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الأموال من أجل تحديد جهاز الإنتاج و كذلك إعادة تطوير الإنتاج على قاعدة موسعة و بعبارة أخرى المردودية المالية تقيس مدى استجابة المؤسسة لتوفير الأموال لضمان تجديد وسائل الإنتاج و إيجاد قاعدة موسعة و بالتالي ضمان التمويل و قياس المردودية ترتكز أساسا على عامل مردودية المبيعات و مردودية الأصول و مردودية الأموال الخاصة.¹⁵

المطلب الثالث: مكونات و متطلبات المردودية في المؤسسة الاقتصادية:

أولا: مكونات المردودية:

تتمثل هذه المكونات من مكونين إثنين هما: المكونات الاقتصادية و المكونات المالية.

1- المكونات الاقتصادية:

تتكون من عنصرين هامين يتمثلان في الإنتاجية و الفعالية.

أ- الإنتاجية:

عرّف " بول مالي " الإنتاجية من منطق كونها مؤشرا للكفاية بأنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاية في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ الهدف.¹⁶

ب- الفعالية:

إن مقياس فعالية رأس المال هو معدل دوران رأس المال المستخدم، أي كلما كانت الفعالية أكثر، و الفعالية هي مدى إنتاجية العامل أو الآلة مقارنة بالإمكانات المتاحة، إن سرعة الدوران نستطيع تطبيقها على كل عناصر الموجودات للأصول أو الأموال الخاصة و ذلك بتطبيق العلاقة التالية:¹⁷

رقم الأعمال

إجمالي الأصول

¹⁵ عبد الغفار حنفي: الإدارة المالية و التمويل، كلية التجارة الإسكندرية 1998، ص126.

¹⁶ محمد أمين بن شليف، بوسماحة فاروق، أهمية المحاسبة التحليلية في تحسين مردودية المبيعات، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غ منشورة،

المركز الجامعي يحي فارس المدية، 2003، ص24.

¹⁷ محمد أمين بن شليف، بوسماحة فاروق، أهمية المحاسبة التحليلية في تحسين مردودية المبيعات، مرجع سابق، ص24.

ومن الجانب المالي تظهر بالعلاقة التالية:

إجمالي الأصول

الأموال الخاصة

2- المكونات المالية:

إن المردودية المالية و المتمثلة في رأس المال للمؤسسة تعتمد على الفائض المالي الموزع، فكلما كانت العناصر المكونة لرأس مال المؤسسة مستقلة عن التمويل الخارجي كلما كانت النتيجة أحسن، و بالتالي تحقيق مردودية أفضل التي تسعى و تأمل المؤسسة الحصول عليها و العلاقة التالية تبين لنا مكونات المردودية باستغلال المؤسسة لأصولها وبالتالي العلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ثانيا: متطلبات المردودية:

تكمن متطلبات المردودية في المراقبة و هي عملية هامة تقوم بمعالجة الانحرافات بسرعة و في وقت زمني قصير و كذلك قياس المردودية.

1- مراقبة المردودية:

إن مراقبة المردودية عملية جد هامة و بالنسبة للمؤسسة حيث تتمكن من خلالها من تصحيح الانحرافات بسرعة و في وقت قصير و هذه المراقبة تستلزم إجراءات منها:

- وضع تقديرات مفصلة على النتائج المالية و الاقتصادية في إمكانية حدود المؤسسة.
- تحديد فوري للانحرافات و هذا بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المقدرة و تحليل مصادر الخلل و أسبابه سواء داخلية أو خارجية.¹⁸

¹⁸ محمد أمين بن شليف و بوسماحة فاروق، مرجع سابق، ص25.

2- قياس المردودية:

من بين متطلبات المردودية قياسها حيث أن هذه الأخيرة تعتبر العنصر الثاني بعد مراقبة المردودية فإن قياس المردودية شيء مهم جدا لا بد منه قصد اكتشاف و معرفة نقاط الضعف و القوة و ذلك لهدف تصحيح الانحرافات أي العجز و النهوض بالمردودية نحو الإتجاه السليم و في جميع المؤسسات الوطنية نجد أن التسيير المالي و مراقبة التسيير يرتبطان ارتباطا وثيقا بالمحاسبة.¹⁹

المبحث الثالث: تأثير قياس الإنتاجية على المردودية

المطلب الأول: مفهوم الجودة وطرق تحسينها

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة
أولا: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية "QUALITAS" التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان²⁰ من خلال صنع التماثيل والقلاع والقصور والآثار عامة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، ولكن مع ظهور الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير، وبروز العديد من المؤسسات واشتداد المنافسة فيما بينها، أصبحت الجودة تعرف بعدة أبعاد وجوانب، وإن كلمة جودة لا معنى لها إلا إذا عرف الغرض الذي تستعمل فيه السلعة²¹، وقد قدم "David Garven" خمس مداخل أساسية لتعريف الجودة في كتابه "إدارة الجودة" فبدائية عرف الكاتب الجودة خارج نطاق الخبرة، حيث ذكر أنه لا يوجد تعريف محدد للجودة ؛ فنجد أنه من الصعب هنا إعطاء تعريف محدد لها فقط يمكن معرفتها والاستدلال عليها، ويغلب على هذا التعريف الإبهام والغموض، حيث أن الجودة هنا غير قابلة للقياس وبالتالي يصعب استخدام هذا التعريف في العديد من الوظائف كالإنتاج والتصميم وغيرها في حين أنه وبناء على المنتج فإن الجودة يمكن تعريفها على أنها " صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها " وقد تتمثل هذه الصفات مثلا في درجة الصلابة والتحمل ودرجة الاعتمادية ؛ فهذه الصفات يمكن قياسها والاعتماد عليها في عمليات الرقابة على الجودة، إذا فإن هذا التعريف محدد أكثر مقارنة مع التعريف السابق إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفضيلات الشخصية للأفراد.

¹⁹ ناصر دادي عدون: التحليل المالي، مرجع سابق، ص 97.

²⁰ طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، ط(1)؛ عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002م، ص 15

² صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، ص 307

كما أن الكاتب قد عرف الجودة بناء على المستخدم النهائي، إذ ذكر أنها عبارة عن " أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة "المنتجات ذات الجودة العالية هنا هي تلك المنتجات التي تقدم أفضل إشباع لتلك التفضيلات والرغبات، إلا أنه وكما هو معروف أن حاجات الفرد ورغباته عديدة ومتشعبة، وبالتالي يصعب تحقيق هذه الرغبات كلها في منتج واحد، كما أن الجودة العالية لا تعني بالضرورة التطابق مع رضا المستهلك.

في حين أنه وبناء على العمليات التصنيعية والتشغيلية فإن الجودة تعني المطابقة مع المواصفات التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم ثم العمل على ترجمتها في المنتج بأقل انحراف ممكن، ويلاحظ على هذا التعريف أنه أهمل جانب التكلفة، حيث أن عمليات التصنيع والتصميم تهتم بتحقيق أعلى مستويات للجودة لكن في حدود تكلفة معقولة، أي أن لا تزيد التكاليف الإضافية لتحقيق الجودة على تلك التكاليف الناتجة عن رداءتها.

وفي الأخير عرف الكاتب الجودة بناء على القيمة أي على أساس السعر والتكلفة؛ حيث أن المستهلك لا يعتمد في قرار شرائه على الجودة فقط وإنما على السعر أيضا.

و مما سبق يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا للجودة وهو أن الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعة في التصميم ومع حاجات ورغبات العملاء، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل.

وتعتبر الجودة مؤشرا لعدة جوانب أهمها:

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء؛

- تصميم متميز للعمليات؛

- رقابة فعالة على كل شيء؛

- خلو العمل من التداخل والازدواجية؛

- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل؛

- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت؛

- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية؛

- سرعة في الأداء؛

ثانيا: طرق تحسين الجودة

يتم تحسين الجودة بالإستخدام الطرق التالية:

- الالتزام بالمراقبة المستمرة المعايير القانونية المنصوص عليها في تركيبة المنتج وكذا مختلف الشروط الخاصة بالنظافة و التغليف و طرق النقل... الخ؛
- العمل على تطوير المنتج بصفة مستمرة تماشيا و رغبات الزبائن؛
- القيام بدراسات معمقة للسوق و التقرب من المستهلك ومعرفة الرغبات و الانتقادات الموجهة للمنتج والعمل على تحسينها؛
- فتح الباب دائما للأفكار المبتكرة و النقاشات الخاصة بتحسين المنتج تماشيا ومتطلبات المستهلك؛
- القيام بدورات تدريبية رفيعة المستوى لمختلف الكفاءات البشرية في المؤسسة؛
- الإستفادة من تجارب مختلف المؤسسات الرائدة في المجال الإقتصادي و العمل على تطبيقها؛
- التطوير والتحديث المستمر لآلات و معدات الإنتاج؛

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

هو عملية التأكد من توافر الأعداد المناسبة من الأفراد في المكان المناسب، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة إليه، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة و التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية و التأكد من أن الإستخدام الأمثل لهذه الموارد و التخطيط اللازم لتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الإحتياجات المطلوبة²²

أولا: أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية في:

- مساعدة منظمات العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة؛
- تحقيق التوازن بين العرض و الطلب للموارد البشرية؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم؛
- الإستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل؛

²² يزن تيم: إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، عمان: دار الصفاء للنشر، بدون سنة نشر، ص34

- زيادة قدرة التنظيم على المنافسة من خلال التنبؤ بحجم تكلفة الأجور و المرتبات؛
- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية كالتقاعد أو الإستقالة؛
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها؛
- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية كتحديث الآلات مثلاً؛
- إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة والتدريب والنقل والترفيه؛
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها و مدى رضاهم عن العمل²³

ثالثاً: المشكلات التي قد تنشأ عند سوء تخطيط الإنتاجية:

- سوء توزيع العمالة أو وجود فائض في بعض الإدارات و عجز في بعض الإدارات الأخرى؛
- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حالة وجود عجز في العمالة وارتفاع تكلفة هذه الأخيرة في حالة وجود فائض في العمالة و بالتالي التأثير السلبي على المركز المالي للمؤسسة؛
- اضطراب في عمليات التدريب و التوظيف وغيرها؛
- عدم التوافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواء من حيث الكم أو من حيث النوع

²³ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، مرجع سابق، ص35

المطلب الثالث: الكفاءة الاقتصادية:

يعالج هذا المطلب مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي، حيث تناول مفهوم الكفاءة الاقتصادية والذي يركز على مفهومين آخرين هما الكفاءة الفنية والكفاءة التخصيصية، فالكفاءة الاقتصادية صورة لهما. وسوف نتناول هذه المفاهيم من حيث الفكر الاقتصادي ومن حيث العلاقة بينها.

أولا: الكفاءة في الفكر الاقتصادي

نحاول أن نتعرف على مفهوم الكفاءة خلال المراحل التي مر بها الفكر الاقتصادي الذي هو غزير حول هذا الموضوع، ويمكن الإشارة في هذا الشأن إلى ما أوضحه "الفريد مارشال" من خلال تناوله لفكرة الوفورات الداخلية والخارجية.²⁴

فالوفورات الداخلية تتعلق بكفاءة المؤسسة الواحدة، فعندما تنمو المؤسسة الخاصة أو العامة تتوقف كفاءتها على مدى استفادتها من التخصص وتقسيم العمل، والإنتاج الكبير والقدرة على استخدام الآلات بصورة اكبر وأفضل، ومن ثم خفض تكاليف الإنتاج وكذلك الاستفادة من البيع والشراء الاقتصادي والحصول على تسهيلات ائتمانية بصورة موسعة تدعم حركة النشاط وهذا كله يساهم في توفير الإطار المناسب واللازم لرفع إنتاجية المؤسسة وخفض تكاليف إنتاجه وبالتالي تحسين كفاءته . أما الوفورات الخارجية فهي لا تساهم فقط في تحسين كفاءة المؤسسة الواحدة بل تساهم في رفع كفاءة المؤسسات ككل ومن ثم تحسين كفاءة الاقتصاد الوطني.

- ولقد تناول باريتو مفهوم الكفاءة، بحيث أشار إلى أن معيار الكفاءة على المستوى الوطني أو المؤسسة هو زيادة كمية الإشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع اكبر من ذلك المتحقق من نفس الحجم المستخدمة .

- أما بالنسبة للمدرسة النيوكلاسيكية فقد أسهم أصحاب هذه المدرسة خاصة الإقتصاديون خارج المملكة المتحدة بآراء متعددة في تفسير عنصر رأس المال، حيث يعرف "باستيا" رأس المال بأنه مجهود بشري مختزن ولكنه يضيف بأن زيادة إنتاجية عنصر العمل على مر الأيام تجعل من الممكن إنتاج نفس السلعة الرأسمالية بتكلفة عمل أقل.

ويشير كذلك (1858-1940) "Hobson" إلى أن الأجور المرتفعة تزيد فعالية وإنتاجية عنصر العمل، ولكنه لم يشر إلى كيفية قياس الإنتاجية على أنها الزيادة في الإنتاج، وقد انتهى "باريتو" والنيو كلاسيك " إلى القول الإقتصادي الشهير وهو عند الوضع الأمثل للإنتاج تتساوى الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج مع كفاءتها النسبية" الإنتاجية الحديثة.²⁵

²⁴ فاروق حسين، تطور الفكر الاقتصادي، القاهرة: دار الفكر العربي، 1985، ص16

²⁵ مصطفى فايد، أصول المذاهب الاقتصادية، القاهرة: دار الفكر العربي، 1851، ص29

ثانيا : مفهوم الكفاءة الاقتصادية

توجد عدة تعاريف تلامس ظاهرة الكفاءة الاقتصادية، ومن بينها:

-مدى العائد الذي يعود على المجتمع من استثمار موارده في النشاط الاقتصادي، فالنشاط الذي يترتب عليه ناتج اكبر من استخدام الموارد لا شك انه يكون أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية، والمطلوب هو أن توجه الموارد إلى الأنشطة التي تعطي أقصى ناتج ممكن، ومن ثم يكون من الواجب أن يكون الناتج من الفرصة البديلة أقل من ناتج النشاط المختار.

-هي عبارة عن أحد الأساليب الإنتاجية التي يتم فيها خلط عوامل الإنتاج بنسب صحيحة تؤدي إلى تحقيق أقصى إنتاج ممكن مع تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى بشرط تنظيم الإنتاج وفقا لحاجات المجتمع²⁶

-إنها تعبير سعري معين ينصب على العلاقة بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات حيث تستخدم هذه المدخلات وفقا لمبادئ التنظيم الاقتصادي، وتتطوي الكفاءة الاقتصادية أيضا على تجنب الفقد الاقتصادي في استخدام الموارد أي تجنب استفادها دون الحصول على الإشباع الممكن توفيره منها. وقد ورد ذكر مصطلح الكفاءة في كتابات Farrel عام 1975م، حينما أشار إلى أن الكفاءة الاقتصادية تتضمن بوجه عام مكونين أساسيين لها هما:

الكفاءة الفنية:

تعرف في الفكر الاقتصادي التقليدي على أنها الوضع الذي بالوصول إليه لا يمكن عن طريق إعادة توزيع الموارد بين السلع المنتجة زيادة إنتاج سلعة إلا عن طريق نقص إنتاج سلعة أخرى، وتحقق الكفاءة الفنية للإنتاج عند الوصول إلى الحجم الأمثل، أي عندما يتم الإنتاج عند ادني مستوى ممكن من التكلفة المتوسط.²⁷

ويوجد أكثر من معيار للحكم على مدى تحقق الكفاءة الفنية في الإنتاج، وتتمثل أهم تلك المعايير في معيار الحجم الأمثل، ومعيار التخصص، ومعيار تكاليف الإنتاج، ومن أهم المقاييس المستخدمة للكفاءة الفنية دالة الإنتاج وعادة ما يتم التعبير عن مدخلات دالة الإنتاج (عوامل الإنتاج) ومخرجاتها (حجم الناتج بصورة كمية، وينطوي هذا الأمر على قياس للناتج الحدي أو مرونة الإنتاج على طبيعة وشكل الدالة المستخدمة. ففي الدالة الخطية نحصل مباشرة على الناتج الحدي، أما في الدالة الأسية فإننا نحصل على مرونة الإنتاج.

²⁶ محمد عبد المنعم عبد القادر، عفر الكفاءة الإنتاجية في الزراعة المصرية، أطروحة دكتوراه، مصر: جامعة القاهرة كلية الزراعة قسم الإحصاء الزراعي ص189

²⁷ مها محمود عبد الرزاق أبو زيد، الخصخصة في قطاع الطاقة الكهربائية ودورها في رفع الكفاءة الاقتصادية وترشيد الإنفاق العام مع التطبيق على مصر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد العام، مصر: كلية التجارة بجامعة عين شمس، 2005، ص95

الكفاءة التخصيصية:

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها المؤسسة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الإستخدامات البديلة لها، اخذين بالحسبان تكاليف استخدام هذه الموارد، إذا الكفاءة التخصيصية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج، أي توليفة من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة، لذا يقال أن الكفاءة التخصيصية تشير إلى العناصر التالية²⁸:

-الإستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات؛

-الاختيار الصحيح لتوليفة المخرجات؛

-تلعب الأسعار النسبية دوراً هاماً في تحديد الكفاءة التخصيصية.

فإذا أمكن التوصل إلى أقصى ناتج ممكن من الناحية الفنية وأفضل تخصيص ممكن من الناحية التخصيصية، فيتم بذلك التوصل إلى ما يسمى بالكفاءة الاقتصادية Economic Efficiency وعادة ما يندرج البحث في الكفاءة الاقتصادية في إطار التحليل الاقتصادي الجزئي، بحيث يقتصر على دراسة السلوك الاقتصادي للمؤسسات الإنتاجية في المجتمع. وبالتالي لا شك أن قياس كفاءة أي عنصر من عناصر الإنتاج إنما يستدعي معرفة إنتاجية هذا العنصر، وترتبط الإنتاجية ارتباطاً مباشراً بالقدرة على الإستغلال الأمثل للموارد المحدودة

²⁸ عبد المنعم الشحات محمد علي، تقييم سياسات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق الأهداف الإنمائية للاقتصاد المصري، أطروحة دكتوراه في

الاقتصاد العام، مصر: كلية التجارة بجامعة عين الشمس، 2000، ص112

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث مقسمة بدورها إلى عدة مطالب تبحث في قياس الإنتاجية وإدارة الإنتاج وكذا مردودية المؤسسات الاقتصادية والجودة وطرق تحسينها وتخطيط الموارد البشرية وكيفية استغلالها والكفاءة الاقتصادية هذه الأخيرة قسمناها لكفاءة فنية وأخرى تخصصية وهذا لأهمية هذه المطالب بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية في عصرنا الحالي وبالتالي التحكم أكثر في الإنتاج وعوامل الإنتاج للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سوناريك

(وحدة فرجيوة)

تمهيد:

لقد أصبح من الثابت و المعروف أن التنمية الإقتصادية للمؤسسات تتم عبر التحكم في الكفاءة الإنتاجية لهذه الأخيرة، و لن يتأتى ذلك إلا عن طريق البحث عن خيارات إستراتيجية و أساليب حديثة تواكب و تلازم النشاط الإنتاجي، لتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية و البشرية.

ثم إن، الاهتمام بالعنصر البشري، و إقامة علاقات جيدة بينه و بين الإدارة المشرفة، و إشراكه في اتخاذ القرارات و تحسين ظروفه المادية و الإجتماعية و كذا النفسية و غيرها كثير، كلها عوامل تؤدي إلى تطوير المؤسسة الإنتاجية و تدفع بها إلى تحقيق أقصى ما تصبو إليه.

و ما التحولات و الإصلاحات المستمرة التي عرفت الجزائر في تسيير الاقتصاد و محاولة القضاء على مختلف الإختلالات التي تسببت فيها و المشاكل و المعوقات التي لازمت النشاط الإنتاجي فترة طويلة من الزمن، ما هي إلا تعبير عن نية هذا البلد في التغيير، و على امتداد هذه الفترة المعتبرة، عرفت المؤسسة الجزائرية العمومية إصلاحات متكررة انصبت في مضمونها حول السعي الجاد لتقويم مسار القطاع العام من خلال العمل على تجنب الممارسات السلبية، سواء في التنظيم أو التسيير.

و يمكن أن نعتبر المؤسسة الإنتاجية الصناعية كنموذج حي للنشاط الإنتاجي في الجزائر، و من أمثلتها اخترنا مؤسسة سوناريك بفرجية (sonaric)

المبحث الأول: عوامل ضعف إنتاجية العمل في المؤسسات الجزائرية

تظهر المؤثرات و المعوقات الملازمة للنشاط الإنتاجي من خلال حجم الصناعة و مدى التطور الذي آلت إليه، ونظرا للظروف التي مر بها الاقتصاد الوطني و ما زال يعاني من آثارها، رغم كل الإصلاحات المتكررة سعيا وراء بلوغ الأهداف التنموية المرجوة، إلا أنه من الضروري دراسة و تشخيص العراقيل التي تعترض المؤسسات الإنتاجية، و محاولة اجتياز تلك العقبات التي تحد من التسيير الجيد للإمكانيات المادية و البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة و تعيق أية محاولة لتصحيح الوضع القائم، بغرض التعرف على هذه المشاكل التي أثرت بشكل سلبي على إنتاجية المؤسسات الجزائرية، قسمناها حسب طبيعتها و حسب إمكانية المؤسسة في السيطرة عليها إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: العوامل المباشرة

و هي تلك العوامل المرتبطة بالنظام الداخلي و تقع ضمن سيطرة المؤسسة، و تحدد كفاية عناصر الإنتاج، و يمكن أن تؤثر في نشاطات المؤسسة و تعيق تسيير مواردها، و تحد من إمكانية استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، و من أبرز هذه المعوقات التي لها الأثر الكبير في تخفيض إنتاجية العمل:

أولاً: المعوقات النفسية: هي التي ترتبط بالجانب النفسي للعامل، و يمكن إجمالها فيما يلي:

1- لا يشعر الأفراد العاملين بالأطمئنان في أماكن العمل، بحكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية، مما نتج عنه غياب الرضا و الضجر من كل شيء و الرغبة الشديدة في التغيير، و كلها أمور تساعد على تخفيض الإنتاج و الإنتاجية.

2- تأثر العامل الجزائري إلى حد كبير بالظلم و التفرقة في المعاملة، مما جعله أكثر نفورا من المؤسسة.

3- انعدام التقاهم بين إطارات المؤسسة و عمالها، مما يمنع حسن الاستفادة من أولئك المؤهلين، و يسمح بظهور سلبيات جمة على المنتجات من حيث جودتها.

4- معاناة أغلب العاملين من أوامر مسؤوليهم، بغض النظر على خطئها أو صوابها.

ثانيا: المعوقات التقنية: تتمثل أساسا فيما يلي:

1- إنعدام الأمن الصناعي: هو الذي يعتبر أحد أهم الوسائل الواقية لمقومات الإنتاج من الأضرار و المخاطر، إذ أنه يساهم إلى حد كبير في تخفيض معدلات الحوادث، و بالتالي ترتفع الإنتاجية، إلا أن انعدامه يوقع الكثير من هذه الحوادث و يتكرر إصلاح العطب، مما يؤثر على كفاءة العاملين، و ينعكس أثره على إنتاجيتهم.

2- نقص التكوين و التحفيز: يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء، و بالتالي على الإنتاجية باكتساب الخبرة و رفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تقتصر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.

ثالثا: المعوقات التنظيمية: لقد تبين من دراسات عديدة أن مؤسساتنا الإقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى التي تعرفها البلاد نحو اتجاهها إلى اقتصاد السوق، و ما يرافقها من تطوير في أنماط التسير، فبقيت الذهنيات لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية، و من أبرز تلك المعوقات:

1- بعض أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم و تداخل السلطات؛

2- قد يتسبب عدم وجود الاتصال التنظيمي في المؤسسة إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج داخلها؛

3- عدم وجود التعاون و التفاعل بين الإدارة و العاملين، مما نتج عنه عدم معرفة غالبيتهم بسياسات و أهداف المؤسسة، إذ لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته؛

4- يتأثر مستوى الإنتاجية بمدى قدرة المديرين على القيام بمهامهم التي تعنى بتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، إلا أن الكيفيات التي تم وفقها تعيين هؤلاء حالت دون تحسين إنتاجية العاملين مما انعكس سلبا على الأداء ككل.

المطلب الثاني: العوامل غير المباشرة

هي التي تقع خارج حدود سيطرة المؤسسة و تشكل شروط تأثير خارجية لتنفيذ و تطوير مستمر لعملية الإنتاج، و بالتالي الإنتاجية، و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- الخيارات التكنولوجية: إن التحكم الجيد في استخدام الآلات الجديدة و إدخال تحسينات عليها هو الضمان الوحيد لحسن فاعلية العملية الإنتاجية، بما يحقق تحسين الإنتاج كما و كيفا، و التقليل من زمن التشغيل، والاختصار في الجهد و التكاليف.

2- الوضع الاقتصادي العام: يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج، إذ أن استثمارات كانت تعتمد في معظمها على المواد الأولية المستوردة من الخارج و تأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية، مما أثر على السوق المحلية، بالإضافة إلى عدم توفير الحماية الكاملة للاقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية.

3 - تحديد الأسعار: إذ لم تتمكن المؤسسة من تحديد السعر الذي يحفزها على زيادة الإنتاج، فإن مستويات هذا الأخير سوف تتأثر، و بالتالي فلا الجودة و لا النوعية ستتطوران فتنخفض الإنتاجية، كما أن المستهلك سيعزف عن اقتناء المنتجات الوطنية لاعتبارات الجودة فتنخفض المبيعات و يتهدد المركز المالي و الحصة السوقية للمؤسسة.

4 - الموقع: إن الاختيار غير السليم لموقع المؤسسة، و خاصة من حيث المحيط و المناخ الإنتاجي و الاستثماري الملائم للنشاط المطلوب سيحول دون تحقيق الهدف من قرار الاستثمار أو المشروع، و لذلك فقد حددت أسس لاختيار الموقع الأفضل، و تلخصت خاصة في القرب من مصادر المواد الخام و مراكز التوزيع، وكذا إمكانية تقليل تكاليف الإنشاء و التشغيل للمصنع، و مدى ملائمة الظروف الجوية و الطبيعية لنشاط المؤسسة الإنتاجي.

المطلب الثالث: سبل رفع إنتاجية العمل في المؤسسة الجزائرية

إن بلادنا من الدول التي عانت و لا تزال تعاني من التعقيدات و عدم الفعالية في أداء مؤسساتها الإنتاجية، فأصبح من الضروري أن تأخذ على عاتقها إستراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث و إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي.

وعلى أية حال فإن أول خطوة ينبغي أن تعتمد عليها الجزائر في سياستها الرامية لإصلاح وضع المؤسسات الاقتصادية و مساهمة ما يجري من تحولات هي العمل على الاستثمار، خاصة في الميادين التالية:¹

1- ميدان المعرفة، و الاستثمار في الإنسان و اعتماد سياسة حكيمة لتعليمه و تكوينه المستمر، لأن العبرة ليست في الاعتماد على التشريعات و المراسيم لتغيير المجتمع، بل العبرة في تكوين العناصر التي تملك كفاءة؛

2- الإطلاع على التجارب و الخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في تحقيق معدلات إنتاج و إنتاجية مرتفعة، و أخذ ما هو مناسب و ملائم للمرحلة الحالية و المستقبلية؛

3 - إتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية و غيرها؛

4- أن يكون هناك إحلال و إبدال للقيادات التقليدية، ذلك أن الجزائر تتوفر على كم هائل من الإطارات العالية التكوين و الكفاءة؛

5- الإهتمام بالعنصر البشري و تكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا جديا هام في التنمية الحضارية و الاقتصادية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات الإنتاجية داخل المؤسسة؛

6- ضرورة تجنب و محاربة بعض السلبيات الأخلاقية، و الحرص على استخدام كافة الموارد و عدم إلتفافها أو إهدارها بما في ذلك الوقت، و كذا الإخلاص في العمل و سرعة إنجازه مع الأخذ بمعايير الجودة الشاملة في الأداء؛

إن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها، إذ أن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة؛

¹ عماري عمار، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، مقال من الإنترنت، www.sarambite.com، جامعة سطيف.

المبحث الثاني: مدخل الدراسة الميدانية

بهدف توضيح الرؤية فيما يخص تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الجزائرية و الممثلة في دراستنا بمؤسسة سوناريك بفرجيوة، قمنا بدراسة ميدانية لهذه الأخيرة، واعتمدنا في ذلك على منهجية كنا قد أشرنا إليها سابقا.

المطلب الأول: مفهوم ونبذة تاريخية عن الوحدة

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.724.560.000 دج وقد أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 30-01-1980 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة والآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد، ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة الاشتراكية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة على طريق براقي بجسر قسنطينة في الجزائر العاصمة، أما مقرها الاجتماعي فهو على طريق مستغانم ببيتنس ولاية الشلف.

أما المنتجات التي تقوم بإنتاجها المؤسسة تتمثل في :

- صناعة المكابس الميكانيكية؛

- حواري الغاز؛

- المدافئ الغازية أو تلك التي تشتغل بمادة المازوت؛

- الكراسي البلاستيكية؛

- إنتاج عتاد اللحام؛

- إنتاج الأواني المنزلية؛

- إنتاج المكيفات الهوائية؛

المطلب الثاني: المهام والصناعات الأساسية التي تقدمها الوحدة

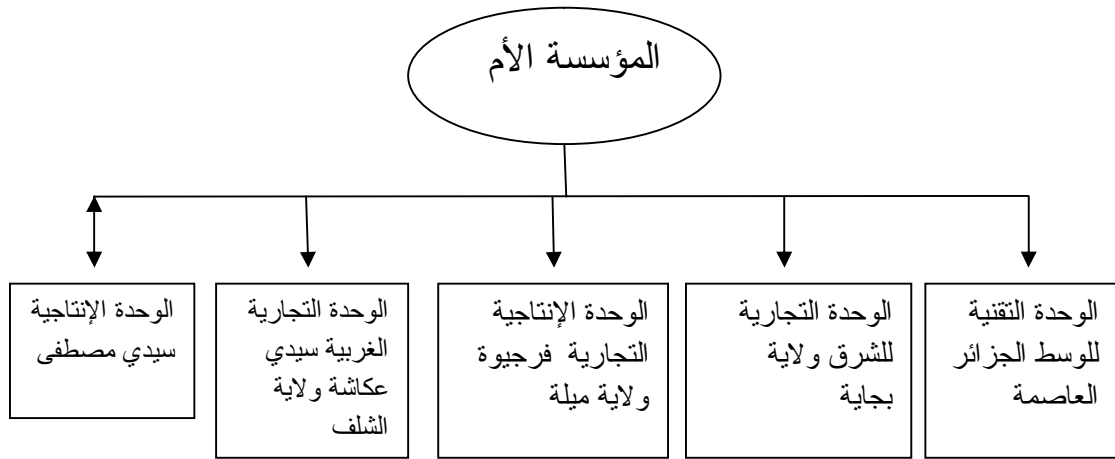
تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة سوناريك في ما يلي :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على المستويات الجهوية والوطنية؛
- دراسة فكرة المشروع و أبعاده؛
- تكوين الملفات الشخصية؛
- التشاور والمساعدة على اختيار المكان؛
- دراسة تقنية في ميادين مختلفة؛
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم؛
- تركيب وتشغيل التجهيزات؛
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات؛
- التفاوض مع الممولين؛
- مراقبة عملية النقل والتأمين والعبور الجمركية وتسلم التجهيزات إلى ورشات العمل؛
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة؛
- تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس؛

المطلب الثالث: وحدات مؤسسة سوناريك:

يمكن توضيح وحدات هذه المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل (3-1) : وحدات مؤسسة سوناريك



المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على مصادر داخلية لوحدة فرجيوة

المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجيوة لسوناريك

تعد مؤسسة سوناريك من بين الوحدات التي تتكون منها الشركة إذ يمكن تعريفها وتبيان مختلف منتجاتها وهيكلها التنظيمي من خلال هذا المبحث فيما يلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة:

بدأ إنجاز المشروع في عام 1982 وانتهت في سنة 1992 أين انطلقت في الإنتاج الفعلي بعدد عمال يقدر بحوالي 180 عامل، حيث تقع وحدة تركيب المدافئ المنزلية بالمنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 02 كلم من مركز المدينة وبالتالي المركب يقع بين ثلاث ولايات كبيرة جيجل من الشمال وسطيف من الغرب وقسنطينة من الشرق ، تقدر مساحة الوحدة بحوالي 11 هكتار حيث تتربع الورشات في مجملها على مساحة 21000 متر مربع. يقدر عدد عمال وحدة فرجيوة ب 224 عامل أما رأسمالها فيقدر ب 1724560.000 دج وتتمثل منتجاتها في مدافئ بالغاز الطبيعي وغاز البوتان، مدافئ بالمازوت، سخان الماء، المكيفات الهوائية، وطباخات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للوحدة

إن الهيكل التنظيمي للشركة صمم خصيصا لتحقيق أهدافها، حيث توجد علاقة قوية بين مختلف المراكز من خلال قنوات الاتصال وذلك لتسهيل عملية التسيير والإشراف والرقابة.

إن الهيكل التنظيمي للشركة يعكس جوانب متعددة أهمها:

- تعريف وتحديد المسؤوليات والمهام عن طريق تمثيل الأنشطة المختلفة الأساسية في وحدات إدارية.

- تحديد السلطات؛

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من الدوائر والمصالح التالية:

أولاً: المديرية العامة:

تضم المديرية العامة مجموعة من المصالح التابعة للمدير العام وتتكون من:

1. المدير العام: هو المسؤول عن جميع الدوائر والمصالح و يتولى مهام التسيير التالية:

- المشاركة في تحديد الأهداف العامة للشركة؛

- مراقبة ومتابعة التنفيذ؛

- ترأس وعقد الاجتماعات؛

- المصادقة على الوثائق المهمة؛

- توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لاستمرار نشاط الشركة؛

- العمل على سير الإنتاج على أكمل وجه؛

- التنسيق بين نشاطات مختلف الوظائف؛

- تمثيل الشركة في علاقاتها مع المنظمات الأخرى.

2. الأمانة: مكتب تابع للمدير تعمل به السكرتيرة، من أهم مهامها:

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر؛
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات؛
- كتابة النصوص والتقارير الخاصة بالشركة على جهاز الكمبيوتر؛
- استقبال وتوجيه العمال والزوار إلى مكتب المدير؛
- تسجيل مواعيد المدير؛
- إنشاء صور طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشفة.

3. مصلحة الأمن: من مهامها ما يلي:

- مراقبة وتوجيه كل من يدخل أو يخرج من الشركة؛
- نظافة المحيط؛
- مراقبة ومتابعة عمل الآلات الإنتاجية والتدخل في الوقت المناسب لإصلاح الخلل عند وقوعه؛
- المحافظة على الأمن؛
- مراقبة العمال في احترام مواعيد العمل؛

4. مصلحة الإعلام الآلي:

تختص مصلحة الإعلام الآلي في صيانة العتاد والبرامج المستعملة في مختلف المصالح، إضافة إلى تسجيل دخول وخروج أجور العمال، البضائع والمستندات الخاصة بالمخازن وغيرها من الأعمال التي تتطلب التنفيذ بالكمبيوتر.

ثانياً: الدائرة التقنية التجارية:

تشرف هذه الدائرة على المصالح التالية:

1. مصلحة الصيانة:

من الدوائر المهمة التي تسعى للحفاظ على معدات الشركة وهي تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد؛
- المعاينة بانتظام واستمرار؛
- التبديل المنتظم للقطع؛
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل ويمكن إصلاحه؛

2. مصلحة التمويل:

يعتبر التمويل الخطوة الأولى عند القيام بمختلف أنشطة الشركة، وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد المواد الأولية؛
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات؛
- اتخاذ القرارات بشأن تمويل المخازن؛

3. مصلحة المشتريات:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة برنامج الاحتياطات ومراقبة السوق؛
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة أسعار، كمية ونوعية المواد الأولية؛
- تحديد المواد المراد شراؤها؛

4. مصلحة تسيير المخزون:

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح الأخرى، وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات، وتتكون من مخازن التالية:

- مخزن المواد الأولية؛
- مخزن عتاد الحظيرة؛
- مخزن التجهيزات أو المعدات؛
- مخزن قطع الخيار ومخزن المواد الكيميائية؛

5. المصلحة التجارية:

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار الشركة من خلال الإشراف على كل العمليات التسويقية فيما يخص عقد الصفقات مع الزبائن، استقبال الطلبات، دراسة السوق، معرفة الزبون الحالي والمتوقع والتطلع إلى السوق الدولية

6. مصلحة مراقبة النوعية:

تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- مراقبة جودة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج؛
- مراقبة المنتجات التامة تقنيا؛
- مراقبة المنتجات وتحليل النتائج بالاعتماد على اختبارات دقيقة؛

ثالثاً: دائرة المالية والمحاسبة:

تلم هذه الدائرة بكل الجوانب المالية للشركة وتضم مصلحتين أساسيتين هما:

1. مصلحة المحاسبة:

لهذه المصلحة عدة مهام، وهي:

- تمكن الشركة من معرفة دائنيها ومدينها وتحديد وضعها المالي؛
- القيام بعملية الجرد ومراقبة الحسابات؛
- المساهمة في تحديد الرسوم والضرائب؛
- محاسبة الإيرادات والنفقات المالية للشركة؛
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي، إضافة إلى أن هذه المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالشركة والممثلة فيمايلي:

المشتريات ما بين الوحدات؛

المشتريات الداخلية والخارجية للشركة؛

مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية؛

التعامل مع البنوك؛

2. المصلحة المالية:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للشركة، وهي تقوم بالوظائف التالية:

- التنسيق مع مصلحة المحاسبة؛
- استلام أموال كل المبيعات التي تتم داخل الشركة؛
- الإشراف على تسديد رواتب العمال والمتربصين؛

رابعاً: دائرة المستخدمين:

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

1. مكتب رئيس المصلحة:

يشرف رئيس المصلحة على المهام التالية:

- التنسيق الحسن لإدارة العمال؛
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين، العطل المرضية والعطل الصيفية؛
- دراسة ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
- مراجعة مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة وإمضاءها؛

2. المصلحة الاجتماعية:

يشتغل بها موظف يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرضون لها، إضافة إلى الإجراءات المتعلقة بالمنح العائلية والتعويضات.

خامساً: دائرة الإنتاج:

يتمثل دور هذه الدائرة في المحافظة على بقاء الشركة نتيجة الجهد النوعي الذي تبذله، كما تقوم بالتخطيط للعملية الإنتاجية وتحقيق مستوى من الإنتاج يلبي طلبات الزبائن من حيث الكمية والنوعية. تشرف دائرة الإنتاج على عدة ورشات منها:

1. ورشة التقطيع:

يتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف وصفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

2. ورشة التصنيع:

يتم في هذه الورشة تحديد الأحجام والقياسات المناسبة، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة.

3. ورشة التركيب:

يتم في هذه الورشة تجميع كل المنتجات نصف المصنعة، وإدخالها في الوعاء الخارجي.

4. ورشة التنظيف:

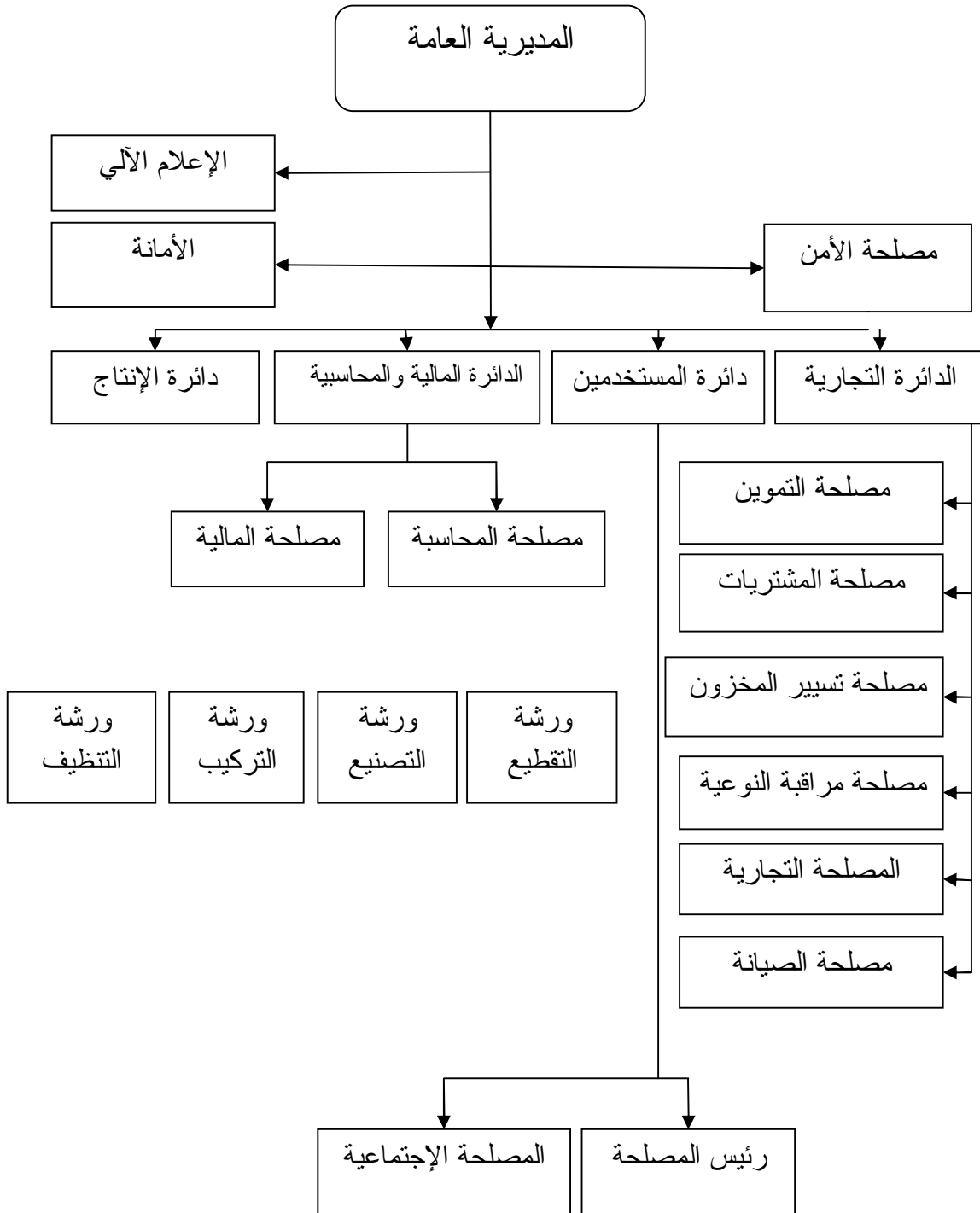
يوجد في هذه الورشة 3 أقسام، وهي:

أ- **قسم التنظيف والصقل:** يتم في هذا القسم تنظيف المنتجات من الزيوت.

ب- **قسم الطلاء:** وفيه يتم طلاء المنتجات بمواد كيميائية خاصة.

ج- **قسم الكي:** بعد طلاء المنتجات يتم إدخالها إلى الفرن الذي تبلغ درجة حرارته حوالي 800 درجة مئوية، والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة.

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك بفرجية



المصدر: مصلحة المحاسبة بالوحدة

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نلاحظ ما يلي:

- تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛

- تخفيف العبء على بعض الهيئات وثقله على أخرى؛

- الأهمية الوظيفية للدائرة التقنية التجارية التي تشرف على 6 مصالح ذات أهمية بالغة في الشركة وهو الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تسييرها، خاصة إذا ما لاحظنا اتجاه الجانب التنظيمي للمؤسسة نحو التبسيط وتقليل المستويات الإشرافية.

المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية بالوحدة

عرف معدل الإنتاج تذبذبا خلال الفترة التي اخترناها للدراسة أي من سنة 2010 إلى سنة 2014، و لا شك أن ذلك يعود بشكل أساسي على اهتلاك الآلات و قدم التجهيزات الإنتاجية، بالإضافة إلى الظروف غير الملائمة للعمل داخل الورشات، و هذا ما لاحظناه عند زيارتنا للمصنع، مما أثر سلبا على إنتاجية الآلة، و بالتالي الكفاءة الإنتاجية للعامل، كما أن عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة من التكنولوجيا في مجال الإنتاج من طرف الوحدة و عدم التحكم الجيد في إنتاجها، و أيضا عدم استغلالها للطاقات البشرية المؤهلة، و وضعها في مكانها المناسب، كلها عوامل أدت إلى تذبذب الإنتاج، حيث أن الوحدة تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية بكثير، حيث أنه بإمكان هذا المصنع الذي يحتوي على ورشات ضخمة تتربع على مساحة هائلة و وجود تجهيزات كبيرة على مضاعفة إنتاجه سنويا.

و اعتمادا على معطيات من مدير الإنتاج بالوحدة أن المؤسسة تقوم بدراسات كل نهاية السنة وتعطي توقعاتها بالإنتاج للسنة الموالية اعتمادا على الموارد المادية والبشرية المتاحة وأرقام الإنتاج للسنوات الماضية كما هو موضح في الجدول التالي رغم ذلك نجد الفرق شاسع بين التوقع والأرقام الحقيقية خاصة في سنة 2013.

الجدول رقم (3-1) الكميات المنتجة خلال الفترة (وحدة)

الوحدات	السنوات				
	2010	2011	2012	2013	2014
الكميات المتوقع انتاجها	55000	52000	60000	60000	64000
الكميات المنتجة	48616	44618	57048	49091	55299
فارق التوقع	6384	7382	2952	10909	8701

المصدر: مديرية الإنتاج بوحدة سوناريك

من خلال الجدول يمكن ملاحظة التذبذب في الإنتاج ويمكن القول أن سبب ذلك راجع للتذبذب في اليد العاملة من سنة إلى أخرى من جهة ومعدلات الغياب من جهة أخرى دون نسيان الأسباب التقنية ونقص المواد الأولية، بحيث نجد أن في سنة 2011 انخفض الإنتاج مقارنة بسنة 2010 ليصل إلى أعلى قيمة له في سنة 2012 ليعاود الانخفاض في السنة المالية ومن ثم الإرتفاع سنة 2014

ثانيا: القياس الجزئي للإنتاجية:

بهدف التحديد الدقيق للأسباب التي أدت إلى انخفاض الإنتاجية الكلية بمؤسسة سوناريك، قمنا بحساب قيمة الإنتاجية للعناصر الجزئية، وذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-2): إنتاجية الجزئية لبعض العناصر المتعلقة بعنصر العمل

السنوات	الإنتاج الإجمالي بالوحدة	عدد العمال الإجمالي	عدد عمال الإنتاج	معدل الغياب %	عدد ساعات العمل الفعلية	إنتاجية ساعة العمل	إنتاجية عمال الإنتاج
2010	48616	220	170	1.74	1934	25.13	286
2011	44618	119	101	1.03	2194	20.34	441.8
2012	57048	246	184	1.69	1901	30.01	310
2013	49091	237	181	1.97	1850	26.54	271.2
2014	55299	229	176	1.52	1968	28.1	314.2

المصدر: الإنتاج الإجمالي، عدد العمال، معدل الغياب، معطيات من الوحدة، أما العناصر الأخرى فقد تم حسابها

للاشارة فإن عدد ساعات العمل الفعلية، قد تم حسابها تبعا للمعلومات التي تحصلنا عليها، و التي تفيد أن ساعات العمل السنوية تقدر بحوالي 2316 ساعة عمل (أي ما يقارب 193 ساعة شهريا).

و عليه، فإنه يمكن الحصول على عدد ساعات الغياب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل التغيب} = (\text{عدد ساعات الغياب} \div \text{عدد ساعات العمل}) \times 100;$$

$$\text{أي أن: عدد ساعات الغياب} = (\text{معدل التغيب} \times \text{عدد ساعات العمل}) \div 100 ;$$

$$\text{أما عدد ساعات العمل الفعلية} = \text{عدد ساعات العمل} - \text{عدد ساعات الغياب} ;$$

هذا، و يمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل من خلال المؤشرات التالية:

1 -إنتاجية العامل: تقيس إنتاجية العامل مدى مساهمة هذا الأخير في الإنتاج الكلي، أي أنها تعكس ما

ينتجه العامل الواحد، و تعطى بالعلاقة التالية: إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي ÷ عدد العاملين

نلاحظ من خلال الجدول أن إنتاجية العمل تراوحت بين الارتفاع و الانخفاض، و بلغت أقصى قيمة لها في سنة 2011، إلا أنها عاودت الانخفاض في السنوات التالية، و انخفضت في سنة 2013 إلى أدنى قيمة لها،

أما بالنسبة لإنتاجية عمال الإنتاج، فقد عرفت هي الأخرى أقصى قيمة لها في سنة 2011، تذبذبت بين الانخفاض تارة و الارتفاع تارة أخرى.

لقد اعتمدنا على إنتاجية العمل كمقياس أو كمؤشر لما يطرأ على الكفاءة الإنتاجية من تغير، فلاحظنا أنه بالرغم من أن عدد العمال يزيد و ينخفض من فترة لأخرى و بنسبة ثابتة تقريبا إلا أن ذلك لا يعكس النتائج المحصل عليها و الممثلة بإنتاجية العامل، فنلاحظ مثلا أن سنة 2010 عرفت أكبر عدد للعمال (220)، إلا أن الإنتاجية في هذه السنة كانت منخفضة بالمقارنة مع الفترات التي تليها، مما يدل على أن الانخفاض يمكن أن يرجع إلى أسباب أخرى تتعلق بنقص المواد الأولية، أو بعوامل ترتبط بالعنصر البشري في حد ذاته كالغياب، الذي عرف معدلا كبيرا في هذه السنة إضافة إلى ظهور منتجات معيبة أو التي تحمل عيبا ظاهرا أو باطنا وهذه الأخيرة متعلقة برأي الزبون الذي يقوم بإرجاع المنتج في حال اكتشاف عيبا فيه في المدة المتفق عليها أي مدة الضمان وهي محددة بعامين إلى خمس سنوات حسب نوع المنتج (مكيف هواء ، مدفئة منزلية...) بحيث ترتبط بشكل مباشر بمصلحة الخدمات التجارية بالوحدة أو مصلحة خدمات ما بعد البيع .

والجدول الموالي يبين لنا وبدقة المنتجات المعيبة لمؤسسة سوناريك بفرجية

الجدول (3-3): كمية المنتجات المعيبة بالوحدة

السنوات	الإنتاج الفعلي (وحدة)	نسبة الإنتاج المعيب %
2010	48616	0.12
2011	44618	0.14
2012	57048	0.098
2013	49091	0.13
2014	55299	0.10
المجموع	254672	0.588

المصدر: المصلحة التجارية بوحدة سوناريك بفرجية

2- إنتاجية ساعة العمل: تعتبر من أكثر المؤشرات دلالة، باعتبار أن أداء العامل يقاس بإنتاجية ساعته، و يعبر بها كالتالي: إنتاجية ساعة العمل = الإنتاج الكلي ÷ عدد ساعات العمل و من خلال الجدول نلاحظ أن إنتاجية ساعة العمل للمؤسسة تتغير من سنة لأخرى؛

3- إنتاجية الدينار من الأجور: يعبر هذا المؤشر عن مدى مساهمة الدينار الواحد كتكلفة بالنسبة للوحدة في الإنتاج، و هل أن زيادة الأجر بدينار واحد تقابلها زيادة في كميات الإنتاج.

و التي تعطى بالعلاقة: قيمة الإنتاج الكلي ÷ إجمالي الأجور

الجدول (3-4): المتوسط السنوي لأجور العمال و إنتاجية الأجور

السنوات	الكميات المنتجة	أجور العمال (ألف دينار)	إنتاجية الأجور
2010	48616	326	0.15
2011	44618	313	0.14
2012	57048	322	0.18
2013	49091	357	0.13
2014	55299	360	0.15

المصدر: أجور العمال من مصلحة المالية للمؤسسة , وإنتاجية الأجور تم حسابها.

الملاحظ من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أدناه، أن هذه الإنتاجية كمؤشر لقياس كفاءة عنصر العمل، عرفت أدنى قيمة لها في سنة 2013، رغم أن مستوى الأجور كان مرتفعاً بالمقارنة مع الفترات الأخرى، مثل ما هو في سنة 2012، أين سجلت الإنتاجية أقصى قيمتها رغم أن مستوى الأجر في هذه السنة كان منخفضاً، مما يدل على أن الزيادة في الأجور لم تقابلها زيادة في الإنتاج و الإنتاجية.

خلاصة الفصل:

من خلال زيارتنا للمؤسسة واطلاعنا على مختلف المعطيات والأرقام الخاصة بمختلف العمليات داخل الورشات الإنتاجية وكذا حصولنا على توضيحات وشروحات تفصيلية من مدير الإنتاج بالوحدة استنتجنا بأن عملية قياس الإنتاجية داخل مؤسسة سوناريك بفرجية تعتبر عامل هام في التحكم التام بالإنتاج وبالتالي زيادة المردودية الإقتصادية لذات المؤسسة

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال دراسة موضوع هذه المذكرة تبين لنا أهمية عملية قياس الإنتاجية بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية إنتاجية في التحكم التام في عملية الإنتاج من جهة وكذا معرفة المعوقات والإختلالات داخل المنظومة الإنتاجية من جهة أخرى ومعالجتها مما يسمح بالوصول إلى الإنتاجية المثلى والتي تطمح أي مؤسسة إلى تحقيقها ولقد تناولنا موضوع قياس الإنتاجية عبر فصلين نظريين تطرقنا فيهما إلى مفاهيم عامة للإنتاجية وكذا خصائص وأنواع المؤسسات الاقتصادية وكل الجوانب المتعلقة بها كما تناولنا شرحا مفصلا لإدارة الإنتاج وعملية قياس الإنتاجية وكذا الكفاءة الإنتاجية والجودة بدرجة أقل وفصل ثالث نظري قمنا فيه بزيارات إلى ورشات الإنتاج بالمؤسسة بحيث تقابلنا مع مختلف العمال والموظفين بالمؤسسة قدموا لنا معلومات وشروحات دقيقة ووافية تعكس بشكل دقيق وتعطينا صورة واضحة لحالة الإنتاج ومستلزماته وأرقام ومعطيات عن العملية الإنتاجية والموارد البشرية والمادية وغيرها مما ساعدنا في تحليل المعطيات والجدول الموجودة

اختبار الفرضيات

من خلال دراسة هذا الموضوع و التعرف على مختلف جوانبه وجدنا أن:

- بالنسبة للفرضية الأولى: الفرق بين الإنتاج والإنتاجية هو أنه إذا كان الإنتاج عبارة عن مدخلات - موارد - مخرجات فإن الإنتاجية عبارة عن إرشاد كيف يكون هذا الإنتاج بطريقة صحيحة وبكفاءة أفضل
- بالنسبة للفرضية الثانية: تساهم عملية إدارة الإنتاج في تعظيم الإنتاج من خلال البحث في كيفية الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لزيادة الإنتاج
- بالنسبة للفرضية الثالثة: زيادة أجور العمال تساهم في زيادة الإنتاج

نتائج الدراسة:

- وبعد الدراستين النظرية والتطبيقية توصلنا خلالها إلى مختلف النتائج والتي سنوجزها فيما يلي:
- إن عملية قياس الإنتاجية تساهم في تحسين الإنتاجية بصفة مستمرة مما يزيد من مردودية المؤسسة الاقتصادية
 - إن عملية قياس الإنتاجية تساهم في اكتشاف أخطاء الإنتاج مما يساعد على حلها بسرعة و سهولة
 - أما نتائج الدراسة التطبيقية فكان الهدف منها هو معرفة كيفية تطبيق عملية قياس الإنتاجية داخل المؤسسات ومدى تقييمها وأهميتها داخل المؤسسة

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

العمل على القيام بتحسين الإنتاجية بصفة مستمرة له أهمية بالغة لدى المؤسسة الإقتصادية في استمرارها وتحقيق أهدافها.

المراجع

قائمة المراجع

1 - باللغة العربية:

- [1]- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر، 2001م
- [2]- محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1988م
- [3]- بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، الجزائر: مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص مالية، المركز الجامعي لميلة، 2011-2012م
- [4]- طاهر فاضل البياتي وخالد توفيق الشمري: مدخل إلى علم الاقتصاد، عمان: دار وائل للنشر، 2009م
- [5]- جاسم حسين وآخرون: تخطيط ورقابة التخزين، ط(1)؛ عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع، 2008م
- [6]- محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، ط(2)؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م
- [7]- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م
- [8]- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008م
- [9]- الحسين محمد وآخرون: إدارة الإنتاج والعمليات، ط(1)؛ حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2003م
- [10]- فاروق حسين، تطور الفكر الاقتصادي، القاهرة: بدون دار النشر، 1985م
- [11]- خضير كاضم حمود، هائل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، ط(1)؛ عمان: دار الصفاء للنشر، 2009م
- [12]- الصادق حمدون وآخرون: تسيير المخزونات في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي لميلة، دفعة 2010-2011 م
- [13]- صالح محمد الحناوي: أدوات تحليل والتخطيط في الإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2003م
- [14]- عبد الغفار حنفي: الإدارة المالية والتمويل، الإسكندرية: كلية التجارة الإسكندرية 1998م
- [15]- فليح حسن خلق: العولمة الاقتصادية، ط(1)؛ عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010م
- [16]- درحمون هلال: المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005م
- [17]- زكريا الدوري وآخرون: وظائف وكميات الأعمال، ط(1)؛ عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع، 2012م
- [18]- هاشم حمدي رضا: إدارة الإنتاج والعمليات، ط(1)؛ عمان: دار الراية للنشر، 2011م
- [19]- مها محمود عبد الرزاق أبو زيد: الخصخصة في قطاع الطاقة الكهربائية ودورها في رفع الكفاءة الاقتصادية وترشيد الإنفاق العام مع التطبيق على مصر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد العام، مصر: كلية التجارة بجامعة عين شمس، 2005م
- [20]- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008م
- [21]- نوري سير: تسيير الموارد البشرية، ط(2)؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010م
- [22]- فتيحة شابي وآخرون: التدقيق المحاسبي وأثره على مردودية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة، الجزائر: المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2005م
- [23]- عبد المنعم الشحات محمد علي، تقييم سياسات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق الأهداف الإنمائية للإقتصاد المصري، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد العام، مصر: كلية التجارة بجامعة عين شمس، 2000م
- [24]- علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل تحليلي كمي)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013م
- [25]- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط(2)؛ عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع، 2008م
- [26]- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط(1)؛ عمان: دار اليازوني للنشر والتوزيع، 2010م
- [27]- طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، ط(1)؛ عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002م
- [28]- محمد أمين بن شليف، بوسماحة فاروق: أهمية المحاسبة التحليلية في تحسين مردودية المبيعات، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة، المركز الجامعي يحي فارس المدينة، 2003م
- [29]- صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000م

- [30]- علي ضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط(2)؛ الكرك: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005 م
- [31]- أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م
- [32]- سامح عبد الله عامر: تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية، ط(1)؛ عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011م
- [33]- محمد طاقة عجلائن حسن: اقتصاد العمل، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008م
- [34]- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط(1)؛ الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998م
- [35]- عبد القادر محمد عبد القادر عطية: الإقتصاد الصناعي بين نظرية وتطبيق، الإسكندرية: مطبعة سامي، 1995م
- [36]- مصطفى فايد، أصول المذاهب الإقتصادية، القاهرة: دار الفكر العربي، 1953
- [37]- مؤيد الفضل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007م
- [38]- محمد عبد المنعم عبد القادر عفر: الكفاءة الإنتاجية في الزراعة المصرية، أطروحة دكتوراه، مصر: جامعة القاهرة كلية الزراعة قسم الإحصاء الزراعي، 1970
- [39]- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، ط(3)؛ عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2006م
- [40]- كراجه وآخرون: الإدارة و التحليل المالي، ط(1)؛ عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000م
- [41]- لعساس آسيا: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر ، دفعة، 2000م
- [42]- محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج و العمليات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون سنة النشر
- [43]- أحمد محمد المصري: إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2001م
- [44]- محمد المصيرفي: إدارة الموارد، ط(1)؛ عمان: دار قنديل للنشر و التوزيع، 2010م
- [45]- كاسر نصر المنصور: إدارة العمليات الإنتاجية، ط(1)؛ عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2010م
- [46]- محمود حسين الوادي وأحمد عارف الحسان: الإقتصاد الجزئي، ط(1)؛ عمان: دار المسيرة، 2009م
- [47]- يزن تيم : إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، عمان: دار الصفاء للنشر، بدون سنة نشر
- [48]- مجلة مجلس الأمة في عددها السادس و العشرين، ماي - جوان 2006م
- [49]- عماري عمار: بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها للانتماج إيجابيا في الحركة العالمية، مقال من الإنترنت، www.sarambite.com ، جامعة سطيف.

بد باللغة الأجنبية: