



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلية
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

تقدير الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة : مطاحن بني هارون فرجيو

مذكرة مكملة لتيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

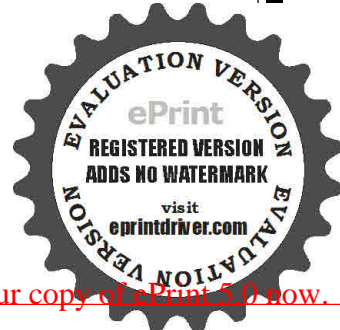
إشراف الأستاذ (ة):

قريبن الربيع

إعداد الطلبة:

- سهام سباحة
- أسماء يخلف

السنة الجامعية: 2013/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبِهِ نَسْتَعِينُ



دعاء

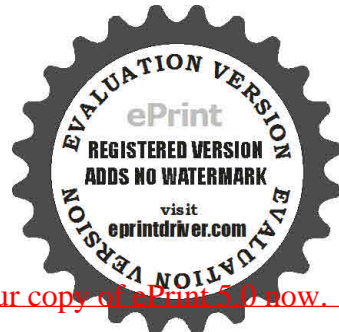
اللهم انفعنا بما علمنا ، وعلّمنا ما ينفعنا وزدنا علما .

اللهم اهدنا الصراط المستقيم ، صراطك الذي لا نكدر ، ولا

توثق به غيرنا ، ولا تحرمنا من عزيمة نيله وطلبه من كل مكان والزيادة منه في كل

ان ، فاننا ننتظر ايدقو . ي به الإيمان وصلي الله وسلم وبارك على سيدنا محمد

صاحب العلم ، سيد الاء مم .



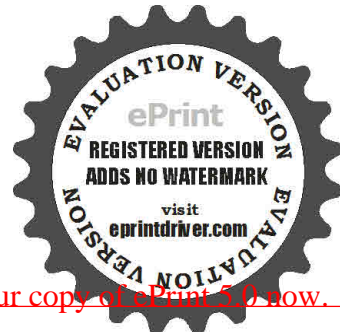
الحمد

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته طيبا كثير مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظم سلطانه والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

لا يسعنا بعد أن وفقنا الله إلى إتمام هذه الدراسة المتواضعة والوصول إلى الغاية المنشودة إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا "قرين ربيع" الذي تواضع مشكورا وأشرف على هذه المذكرة مقدما الكثير من وقته وجهده في إبداء ملاحظاته وتوجيهاته التي كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لعمال مطاحن بني هارون - فرجيوة - الذين ساعدونا في تعبئة الاستمارة.

ولا يفوتنا أيضا أن نشكر كل من تعاون معنا وساهم في إنجاز هذه المذكرة دون استثناء، وفقهم الله جميعا وجزاهم عنا خير الجزاء.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى:

"من صدق فيها القول.....وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا"

إلى رمز الأمان والتضحية إلى الذي عمل جاهدا ليسعدني وشقا ساعيا ليعلمني إلى من كافح ورفع راية الجهاد إلى الذي لا طالما شجعني إلى أول من نطق لساني به إلى القلب الكبير وإلى الذي تمنين أن يكون حاضرا معي لرؤية نجاحي والذي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى من كان سندي وأملي إلى من أستمد من عيناها القوة والنفاؤل إلى من أرى فيها رمز الحنان والحب إلى التي تحت قدميها الجنة التي سهرت لأنام والتي بكت للأفراح وأحقق جميع الأحلام إليك يا أروع مخلوق في الكون ويا آية الرب في الكائنات ويا شمس تشرق في أفقي أُمي الغالية فطيمة.

إلى من جمعنا بيت واحد كوننا نناقس كل حلوة ومرة إلى الأجزاء على قلبي وعلى روعي إلى الذي أبكي لفراقهم إن فارقوني وأسعد للقائهم "الميس، سيليا، مولود، عمار، دوادي، عبد الرزاق وأخصصهم بالذكر أخي منير توأم روعي أعتبره مثل أب لي".

إلى توأم روعي ورفيق دربي...إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من سرت معه خطوة بخطوة "خطيبي فارس"

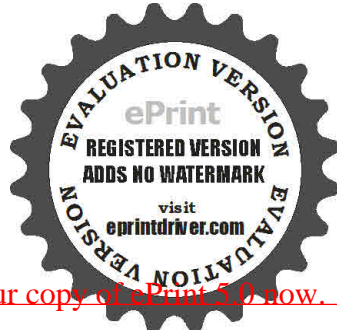
إلى من عشت معهم أحلى الأيام الصديقات: كنزة، صبرينة، نجاة، وإلى الأقرب والأعز على قلبي أختي التوأم في الحياة إيمان عريس.

إلى أسماء التي كانت سندي لي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وإلى جميع طلاب المركز الجامعي (أساتذته وكل العاملين فيه وكل من يعرفني ويتصفح هذا العمل).

إلى كل من هو ساكن في ذاكرتي ولم تسعه منكرتي.

سبحان



الإهداء

إلى بهجة القلب والنجمة التي تلمع في الليل هي.....
الملاك الساهر التي تحنو علي بأنفاس العبير ويقف على باب
فردوسي.....التي علمتني أن فلسفة الدنيا تبني على التضحيات
والفداء.....نبع الحنان والمحبة والعطاء.....الكلمة
الأولى.....أمي الحنون.

إلى الوصل الذي ارتبط به اسمي وأعلو به فخرا في سبيل الحياة
وسعى وشقى لأنعم براحة وهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في
طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر
إلىوالدي العزيز

إلى من مزجوا حبي بصفائهم وزينوا قلبي بعطفهم وحنانهم وشاركوني
مراحل حياتي بطلوها ومرها وكانوا السبب في نجاحي إلى إخوتي وأخواتي:
بشرى، مريم وليد، محمد، والبرعم عبد الباشر.

إلى من مد لي يد العون دائما وسهر على راحتى خطيبي وعائلته
الكريمة دون استثناء والوالدين الكريمين حفظهما الله.

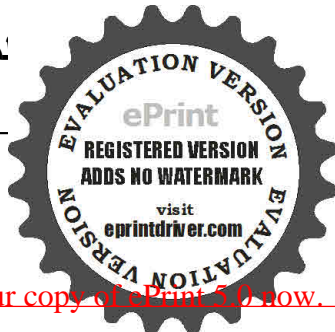
إلى من جمعنا بهم مشعل العلم والمعرفة زميلاتي في الدراسة.

إلى من

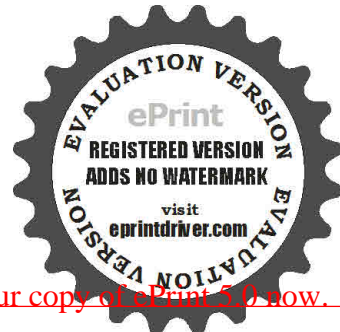


فهرس المحتويات

I.....	الدعاء
II.....	إهداءات
III.....	شكر وتقدير
IV.....	فهرس الأشكال
V.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس الملاحق
أ-د.....	مقدمة عامة
6- 29.....	الفصل الأول: المؤسسة ووظيفة الإنتاج
6.....	مقدمة الفصل الأول
7.....	المبحث الأول: المؤسسة
7- 10.....	- المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأهدافها
10- 14.....	- المطلب الثاني: أنواع ووظائف المؤسسة الاقتصادية
15- 19.....	- المطلب الثالث: مراحل تطور مؤسسات جزائرية
19.....	المبحث الثاني: ماهية وظيفة الإنتاج
19- 23.....	- المطلب الأول: مفهوم الإنتاج ودواله
24- 26.....	- المطلب الثاني: عناصر وأساليب الإنتاج
27- 28.....	- المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الإنتاج
29.....	خلاصة الفصل الأول
30- 47.....	الفصل الثاني: الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية
31.....	مقدمة الفصل الثاني
32.....	مبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية
32- 33.....	- المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

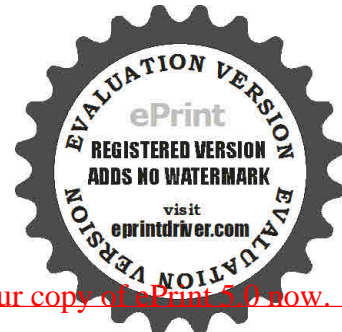


- 35 – 33.....المطلب الثاني: أنواع وأهمية الإنتاجية
- 37 – 36.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية
- 38.....المبحث الثاني: قياس وتقدير الكفاءة الإنتاجية
- 40 – 38.....المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية وأهميتها
- 44 – 41.....المطلب الثاني: قياس الكفاءة الإنتاجية
- 46 – 44.....المطلب الثالث: وسائل وسبل تحسين الكفاءة الإنتاجية
- 47.....خلاصة الفصل الثاني
- 72 – 48.....الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن بني هارون – فرجيوه
- 49.....تمهيد
- 50.....المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- 51 – 50.....المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 56 – 51.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوه
- 57.....المطلب الثالث: أهداف المؤسسة محل الدراسة
- 58.....المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
- 59 – 58.....المطلب الأول: تحكيم وصدق الاستمارة
- 65 – 59.....المطلب الثاني: تحليل محور البيانات الشخصية
- 71 – 66.....المطلب الثالث: تحليل محور التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية
- 72.....خلاصة الفصل الثالث
- 77 – 74.....خاتمة عامة
- 82 – 79.....قائمة المراجع
- 89 – 84.....الملاحق



فهرس الأشكال

الأشكال		
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	الإحلال التام	(01)
21	دالة إنتاج إيدجورت	(02)
21	عدم وجود إحلال	(03)
22	دالة إنتاج مكثفة لعنصر العمل	(04)
22	دالة إنتاج مكثفة لرأسمال	(05)
23	المعامل الفني التكنيكي	(06)
52	مكونات الطابق الأرضي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة	(07)
52	مكونات الطابق الثاني في مطاحن بني هارون - فرجيوة	(08)
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة	(09)
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(10)
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى الوظيفة	(11)
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(12)
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(13)
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(14)
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة	(15)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء	(16)



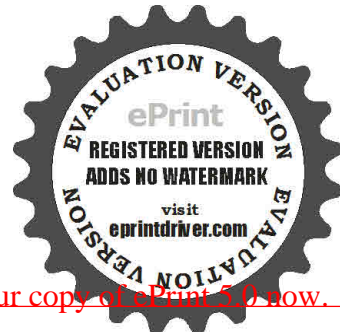
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	معامل ثبات ألفا كرونباخ	01
66	تحليل عبارات تكاليف الإنتاج	02
68	تحليل عبارات الكفاءة الإنتاجية	03
70	معامل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والتكاليف الإنتاجية	04
71	أثر التكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية	05

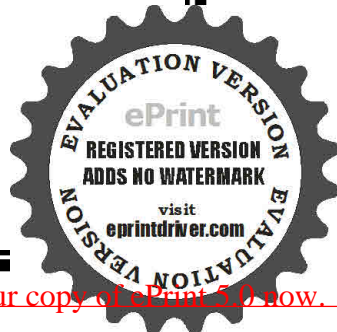


قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
87- 84	الاستبيان	01
89- 88	معدل ارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والتكاليف الإنتاجية	02



مقدمة عامة



تمهيد:

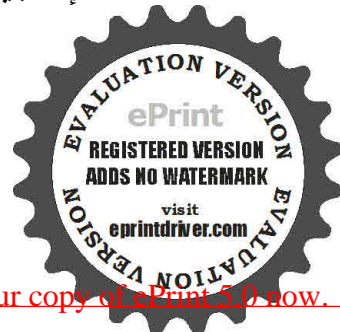
يحتل النشاط الإنتاجي على مستوى المؤسسات الإنتاجية الوظيفية الأولى من حيث الأهمية، لأنه النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال والميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوى العاملة، ومكان تجمع الموارد الإنتاجية ومزجها، ووسيلة الإدارة في تحقيق الوفرات، وميدان تصوير وتحسين والابتكار والعامل المؤثر في الكفاءة الإنتاجية.

فنجاح العملية الإنتاجية لا يركز على المال وتوفر الخامات فحسب، بل لابد من أن يسير النشاط الإنتاجي في المصنع على نظام دقيق يستتبع استغلال جميع القوى الإنتاجية فيه أحسن استغلال مما يترتب عليه زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الموارد الإنتاجية المتاحة.

وتعتبر بداية القرن الواحد والعشرين هي قمة التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم، ويظهر ذلك جليا من خلال تكتلات اقتصادية والمنافسة الدولية، وكل ذلك أدى إلى زيادة الإحساس بضرورة الاهتمام بإدارة الإنتاج بفعالية واتساع فجوة الحاجة إليها في البلدان النامية ولاشك أن الإنتاجية في بلدان النامية تمر بتجربة أساسية تختبر فيها قدراتها على توفير احتياجات بلدانها سواء في مجال الاستهلاك والإعداد لاقتحام الأسواق الدولية بكفاءة إنتاجية عالية.

ويتوقف النجاح في هذا الاختبار على كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة بأقصى إنتاجية ممكنة، وقدرتها على تطبيق أساليب الإدارة الحديثة والمتطورة في كافة مجالات العملية الإنتاجية، ولاشك أنه من أبرز نقاط ضعف إدارة الإنتاج في بلدان النامية عدم الاهتمام باستخدام البحث العلمي المنظم لاكتشاف الحقائق وظروف الإنتاج التي تعمل فيها المشروع.

وحتى تبقى المؤسسة الجزائرية في سوق المحلية كانت أم خارجية يلزمها أن تعطي عناية خاصة لإدارة الإنتاج التي تحتل أهمية كبرى كغيرها من الغدارات وذلك لدور الحيوي الذي تؤديه في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بغية استغلال الطاقات الكامنة فيها ورفع كفاءتها الإنتاجية.



1/ الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق ذكره تتبلور معالم المشكلة التي نسعى لدراستها من خلال هذا البحث:

ما هو واقع الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة الجزائر؟

2/ التساؤلات الفرعية:

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة وفيما تتمثل مراحل تطورها؟

- ماذا يقصد بالإنتاجية؟ وما الفرق بين كل من مصطلح الكفاءة والفاعلية؟

- ما مفهوم الكفاءة الإنتاجية وأهميتها بالنسبة لكل من العاملين والمؤسسة والمستهلك؟.

- ما هي طرق قياس الكفاءة الإنتاجية؟.

- ما هي وسائل وسبل تحسين كفاءة الإنتاجية؟.

3/ الفرضيات: في ضوء العرض السابق في الإشكالية ومن أجل تفسير مشكلة البحث

ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا، يمكن تصميم و صيغة الفرضيات التالية

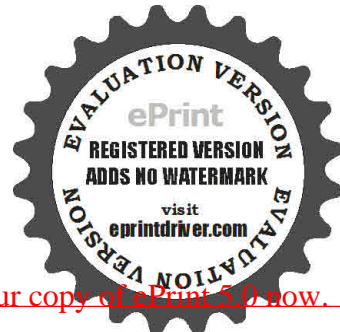
ومناقشة واختيار صحتها أو نفيها:

أ- الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.

ب- الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الأجور والكفاءة الإنتاجية.



مقدمة عامة

4/ أهداف الدراسة: سنعالج الموضوع من جانبين: نظري وتطبيقي.

أ/ الأهداف النظرية:

- 1- محاولة إعطاء نظرة ومفهوم شامل للمؤسسة الاقتصادية.
- 2- محاولة التعرف على مفهوم الكفاءة الإنتاجية وسبل تحسينها وطرق قياسها.
- 3- سعينا إلى رفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في ميدان الإنتاج.

ب/ الأهداف التطبيقية:

- محاولة تطبيق أسس الجانب النظري العلمي ونتائجه على مؤسسة مطاحن بني هارون بفرجوية، وذلك من خلال معرفة مواقف وآراء العمال حول التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.

5/ أهمية البحث:

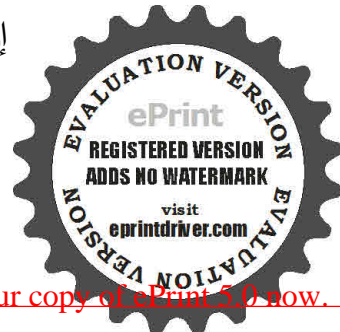
تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله حيث تعد الإنتاجية أداة حيوية في كيفية توجيه وتنسيق الأنشطة المختلفة بكفاءة ومفتاحا أساسيا من مفاتيح التقدم والتحسين المستمر وهو ما دفع بنا إلى تسليط الضوء على هذه الدراسة لبيان الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية.

6/ منهج البحث:

اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم والمناسب لهذا الموضوع من خلال تقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات صلة بالموضوع، ثم قمنا بالتوجه إلى ميدان الدراسة بالاعتماد على المنهج التطبيقي وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة بالاعتماد على الاستبيان.

7/ خطة وهيكلية البحث:

وفي ضوء تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الموضوع معالجة علمية وافية، قمنا بتقسيم إلى ثلاث فصول:



مقدمة عامة

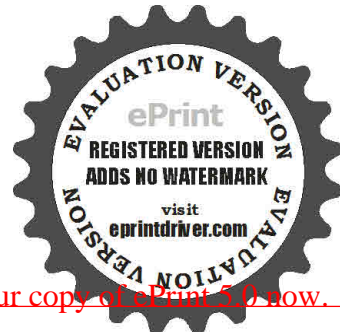
الأتطرق للمؤسسة والإنتاج كفصل أول وهو بمثابة مدخل نظري للدراسة وقد قسمناه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول ماهية المؤسسة وهو يشمل ثلاث مطالب على توالي الأول: مراحل تطور المؤسسات الجزائرية، الثاني: مفهوم المؤسسة وأهدافها، الثالث: أنواع ووظائف المؤسسة، وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى ماهية الإنتاج، وقد قسمناه إلى ثلاث مطالب على توالي الأول: مفهوم الإنتاج ودواله، الثاني: عناصر الإنتاج، والثالث: أساليب الإنتاج وأخيرا خلاصة الفصل.

ب/ الكفاءة الإنتاجية كفصل ثاني وهو يشمل مبحثين تناولنا في المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية، وقسمناه إلى المطالب التالية: الأول: مفهوم الإنتاجية، الثاني: أنواع وأهمية الإنتاجية، الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تعرضنا لقياس وتقدير الكفاءة الإنتاجية وقسمناه إلى المطالب التالية: الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية وأهميتها، والثاني: قياس الكفاءة الإنتاجية، الثالث: وسائل وسبل تحسين الكفاءة الإنتاجية وأخيرا خلاصة الفصل.

ج/ أما الفصل الثالث يتعلق بدراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة ويشمل مبحثين:

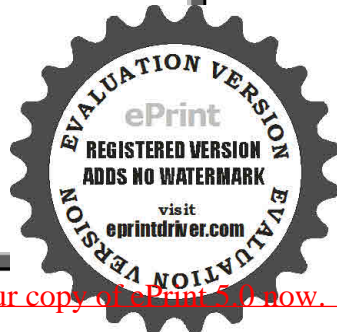
خصصنا المبحث الأول: لتقديم المؤسسة محل الدراسة وتناولنا فيه 3 مطالب في المطلب الأول قمنا بتعريف المؤسسة وفي المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي المطلب الثالث والأخير أهداف المؤسسة.

أما المبحث الثاني فقد عالجننا فيه عرض وتحليل نتائج الاستمارة وقسمناه إلى 3 مطالب، المطلب الأول خصصناه لتحكيم وصدق الاستمارة والمطلب الثاني لتحليل محور البيانات الشخصية أما المطلب الثالث لتحليل نتائج محور التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.



الفصل الأول

المؤسسة ووظيفة الإنتاج



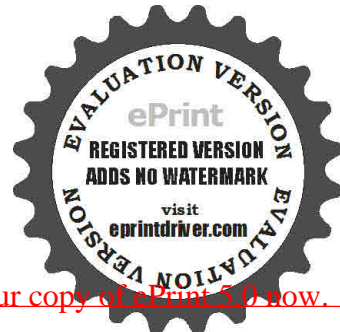
مقدمة الفصل الأول:

تتموقع المؤسسة الاقتصادية ضمن الاقتصاد كقوة أساسية فيه، وتؤثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل، وفي جوانب اجتماعية وحضارية وهذا ما أدى بها إلى جلب اهتمام العديد من الاقتصاديين والسياسيين والاجتماعيين واعترافهم بأهميتها، ودورها في التأثير على حضارة القرن العشرين.

وتتجلى أهمية المؤسسة الاقتصادية ودورها ضمن الاقتصاد الوطني من خلال توفيرها لمنتجات وخدمات مطلوبة من طرف المواطنين والمؤسسات وتزداد مكانتها وأهميتها خاصة مع عولمة الاقتصاد والسعي لبناء اقتصاد عالمي بدون قيود ولا حدود .

وتعمل المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالتغير والتعقيد والتطور في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجيا ونتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط وضغوطاته، فقد عملت المؤسسات على تطوير وظائفها وأساليب تسييرها لتتمكن من المنافسة والبقاء والذمو والتي لن تأتي إلا بتوفير منتجات بالجودة المطلوبة والكمية اللازمة والسعر المناسب والوقت المحدد أو المرغوب فيه.

وتعتبر وظيفة الإنتاج وظيفتها بأهميتها بالمؤسسة باعتبارها مصدر خلق القيمة المضافة، ومساهمتها الكبيرة في تحقيق جودة المنتج وفقا لما يطلبه المستهلك وأداة لإرضائه، ولذلك شهد تسيير الإنتاج تطورات كثيرة ومستثمرة خصوصا في خمسينيات السنة الأخيرة، من اجل التكيف مع تطورات المحيط وتعقيداته، لذا فإننا في هذا الفصل سنتناول مبحثين الأول نعرض فيه إلى المؤسسة الاقتصادية من خلال مفهوم المؤسسة الاقتصادية ومختلف أهدافها في المطلب الأول وثم إلى أنواعها ووظائفها في المطلب الثاني وأخيرا مراحل تطورها في المطلب الثالث أما المبحث الثاني نعرض فيه إلى وظيفة الإنتاج من خلال التطرق إلى مفهوم الإنتاج ودواله في المطلب الأول، ثم إلى عناصر وأساليب الإنتاج في المطلب الثاني أما في المطلب الثالث والأخير تطور إدارة الإنتاج.



الفصل الأول

المؤسسة ووظيفة الإنتاج

المبحث الأول: المؤسسة

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزء من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البنية الاقتصادية الديناميكية لهذا المجتمع التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير، فالمحيط الحالي للمؤسسة جد معقد وغير مؤكد.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا.

ومن خلال هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها وكذلك أنواعها ووظائفها مع ذكر مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأهدافها

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة نتطرق إلى بعض المفاهيم التي لها علاقة بهذا المفهوم فيما يلي:

أ- المنظمة (l'organisation): عبارة تطلق على كل تجمع ينتمي تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة، اجتماعية كانت أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك.

ب- المقاول (Entreprise): وهي مشتقة من كلمة Entrepreneur أي المقاول فتشير خاصة إلى الخطر أو المغامرة، التي تتميز بتوظيف الأموال في النشاط الاقتصادي.

ج- شركة (société/ firme): فتعني وتهتم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهمة كان حجمه أو طبيعته الاقتصادية والقانونية.

د- المشروع: يعتبره العديد هو المؤسسة إلا أن ذلك ليس صحيحا إلا في حالة واحدة وهي عندما تكون المؤسسة أنشئت أساسا لأداء مشروع معين¹.

دخمش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص03.



من الصعب إعطاء مفهوم شامل للمؤسسة الاقتصادية نظرا لتطور السريع للمفاهيم الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية و التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية، مع تشعب نشاطها وكذا اختلاف الاتجاهات الاقتصادية ولهذه الأسباب اختلفت الأفكار وكذلك آراء المفكرين الاقتصاديين وجعل كل منهم يعرف المؤسسة حسب منظوره كما يلي:

المفهوم الأول: المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من اجل اقتحام اكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها¹

المفهوم الثاني: المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات².

المفهوم الثالث: المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا مزمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع النشاط³.

المفهوم الرابع: المؤسسة هي المكان الذي تتم فيه عملية الدمج بين العناصر المختلفة للإنتاج من أجل الحصول على منتج يتم بيعه في السوق⁴.

المفهوم الخامس: 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 الإنتاج⁵.

المفهوم السادس: المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل، وتوزيع سلع أو خدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة⁶.

¹ M Darbelrt économie d'entreprise, édition foucher, paris, 1996 n04
إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص11.
دي دون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص11.
طار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في لجزائر، الجزائر OPU، 1993، ص122.
خري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص52.
هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص13.



المفهوم السابع: المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته¹.

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف مالكي المؤسسات، وطبيعة ميدان نشاطها، وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية لها:

أ- الأهداف الاقتصادية: ويمكن حصر الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- تحقيق الربح تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من أجل الحفاظ على مكانتها لأجل استمرارها، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها حيث أن وسائل الإنتاج تتزايد أسعارها باستمرار وذلك نتيجة لتطور التكنولوجيا، وتهدف إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير من جهة والتوسع مستقبلا من جهة أخرى².

- تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف وبيع إنتاجها السلعي والخدمات لتغطية التكاليف المترتبة عن عملية الإنتاج والتوزيع، فإنها تكون قد قامت بتغطية وتحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع، إذ يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت هما تحقيق متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح³.

ب- الأهداف الاجتماعية: ويمكن حصرها في النقاط التالية

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال هم المستفيدون الأوائل من نشاط المؤسسة حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم، وهذا الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن حجم مستوى الأجور تتراوح بين الارتفاع والانخفاض وهذا حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي.

- توفير التأمينات، ووسائل ترفيحية للعمال حيث تسعى بعض المؤسسات إلى توفير بعض التأمينات مثل التأمين ضد حوادث العمل، والتأمين الصحي وكذا التقاعد، وتوفير وسائل ترفيحية وثقافية لعمالها وأولادهم من مسرح، مكتبات، نوادي، رحلات،... الخ وهذا كله يعتبر دافع وعامل لزيادة كفاءته الإنتاجية.

- العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي⁴.

رم العللوني، العمل المؤسسي دار بن حزم، لبنان، ط1، 2002، ص14.

دي عدون، مرجع سابق، ص19.

بضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق ميكانيزمات جديدة في الجزائر، منكرة لنيل ماجستير، طوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،

200، ص5.

السابق، ص ص5، 6.



ج- الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية من أجل تطوير وسائل الإنتاج، تماشياً مع التطور والتقدم التكنولوجي تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وقد أعطي لهذا النوع من البحث اهتماماً أكبر من طرف المؤسسات في السنوات الأخيرة إذ أصبحت تتنافس فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية ورفع المردودية الإنتاجية فيها.
- المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي.
- وهناك أهداف أخرى تدخل في ترقية الاقتصاد الوطني نذكر منها:
 - التكامل الاقتصادي على المستوى الكلي.
 - رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع وامتصاص الفائض من اليد العاملة.
 - تحقيق مركز تنافسي في السوق وهذا عن طريق الكفاءة الاقتصادية للسلعة والخدمات التي تتميز بالجودة المرغوبة¹.

المطلب الثاني: أنواع ووظائف المؤسسة الاقتصادية

تنقسم المؤسسة الاقتصادية إلى عدة أنواع كما لها عدة وظائف وهي كمايلي:

الفرع الأول: أنواع المؤسسات الاقتصادية

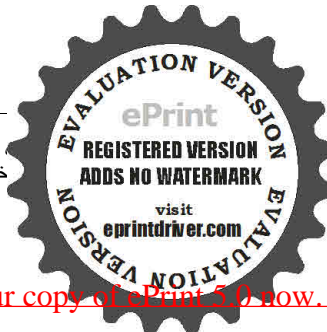
يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة من بينها قطاع النشاط، الحجم، الشكل القانوني، طبيعة الملكية وحسب الطابع الاقتصادي².

أولاً: حسب القطاع: هذا التصنيف مفيد على المستوى المحلي أو الاقتصاد الكلي، ومن خلال هذا النوع من التصنيف يمكن التمييز بين القطاع والفروع حيث أن المؤسسة تصنف إلى ثلاث قطاعات أساسية وهي:

أ/ القطاع الأول: ويضم المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل المؤسسات الاستخراجية والزراعية وآلات الصيد البحري.

ب/ القطاع الثاني: يعتبر تابع للقطاع الأول والذي هو قطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي وكذلك المؤسسات التابعة للبناء والأشغال العمومية.

كمال طه، الشركات التجارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 70.
خري، مرجع سابق، ص 24.



ج/ القطاع الثالث: وهو قطاع تابع للقطاع الأول والثاني حيث أنه يضم مؤسسات التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها والتأمين والبنوك¹.

وقد رأى بعض الاقتصاديون ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة والذي يشمل الاتصالات بمختلف أنواعها وكذا الإعلام الآلي.

ثانيا: حسب الحجم: حسب هذا المعيار هناك عدة تصنيفات وعادة تصنف المؤسسات حسب عدد العمال وهي:

أ/ المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها ما بين (1 إلى 10) وتعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو العائلة وتتمثل في المؤسسات الزراعية والإنتاج الحرفي والتجارية.

ب/ المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد عمالها ما بين (10 إلى 500) وهي نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وتساعد السلطات في الانتشار والترقية²

ج/ المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات الضخمة أي المجمع الوطني، وتستخدم عددا من العمال يكون كبير وكذلك الموارد المالية الضخمة وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

ثالثا: حسب الشكل القانوني: تصنف حسب هذا الشكل تبعا لعدد من الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها حسب الخط الذي يتم حسب هذا التوظيف وعادة تصنف المؤسسات إلى مؤسسات أشخاص ومؤسسات الأموال.

أ/ شركات الأشخاص: مثل المؤسسات الفردية، شركات التضامن، وشركة التوصية البسيطة وهي تقوم على الاعتبار الشخصي.

ب/ شركات الأموال: مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) وشركة الأسهم والتوصية بالأسهم وهي تقوم على الاعتبار المالي.

رابعا: حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية وهي:³

أ/ المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها، دون تدخل الدولة.

1. خموش، مرجع سابق، ص 6.
2. عيب، أدوات التحليل المالي في المؤسسة العمومية الصناعية، منكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1996، 1997، ص 8.
3. فضيل وآخرون، نظام التكاليف في المؤسسة الاقتصادية، منكرة ليسانس علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2011، 2012، ص 9



ب/ المؤسسة العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب منها:

- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

- تأميم المؤسسات التي هي ملك للأجانب والأشخاص الغير وطنيين أثناء الاحتلال.

ج/ المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة أو القطاع الخاص، نذكر على سبيل المثال فرع شركة سوناطراك والتي تشترك فيها مع بعض المؤسسات الأجنبية.

خامسا: حسب طبيعة النشاط الاقتصادي: تصنف المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار إلى عدة أنواع أهمها¹

أ/ المؤسسة الصناعية: وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة، سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.

ب/ المؤسسة التجارية: وتهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعملياتي الشراء والبيع دون أدنى تحويل، ومن أمثلة ذلك نذكر المساحات الكبرى والأروقة.

ج/ المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهي: النباتي، الحيواني، والسمكي.

د/ المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل والبريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية، ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات وهي: الخدمات الصغيرة، الخصوصية، خدمات التوزيع².

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو لطبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: وظيفة التسويق وهي عبارة عن تطوير الوظيفة التجارية التي عرفت منذ القدم، وقد ظهرت هذه أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وتهدف هذه الوظيفة إلى دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين

إق أحبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص15.
لمياء وآخرون، تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص07.



لإنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب، الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها، بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، ضمان المتابعة التجارية للقيام بتعديلات اتجاه السوق¹

وبفضل هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من تكييف منتوجاتها حسب رغبات الزبائن وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (الشراء، البيع) وهدفها هو اكتشاف احتياجات المستهلكين بغية إشباعها².

ثانياً: وظيفة الإنتاج مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام رغبات المستهلك³.

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتوجات وتوجيهها للبيع⁴. وتقوم هذه الوظيفة بتحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل⁵.

ثالثاً: وظيفة التموين في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق، ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان، تكلفة، نوعية هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات⁶.

وتقوم هذه الوظيفة بتزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة للاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتوجات المتواجدة في السوق.

- دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد الطريقة المثلى لتموين بالسلع والخدمات بأعلى جودة، وأقل تكلفة.

رابعاً: الوظيفة المالية وهي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير والإجراءات

BUSSENTAUT ET M.PRETE, économie et gestion de l'entreprise, vuitbert, 199

دي عدون، مرجع سابق، ص 19.

Bussent et M.prete ,OPCIT,

دي عدون، مرجع سابق، ص 19.

Pierre conso, gestion financière de l'entreprise

R.Brennemann et s.separt, économie, édition binod paris, 2001



اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولاً إلى تحقيق أهدافها المتعلقة بالإنتاجية، وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

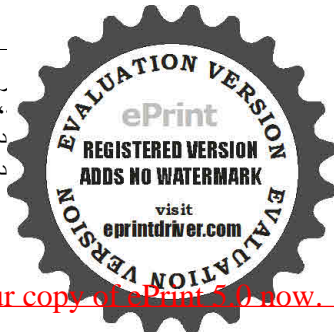
تحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة والربحية، فالسيولة تعد مؤشراً يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة، وفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح¹.

خامساً: الوظيفة الإدارية وتشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة ومن تنظيم وحكم المراقبة والتخطيط والتنسيق، كما تقوم بنموذجية نشاط المؤسسة عن طريق الوظائف الأخرى².

سادساً: الوظيفة المحاسبية وهي منظوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة بلده، كما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها.

سابعاً: الوظيفة الاجتماعية وتعتني بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهدافها³.

ر مدب، خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة مذكورة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط، الجزائر، 2005، ص ص7، 9.
دي عدون، مرجع سابق، ص 19.
دي عدون، المرجع نفسه، ص 19.



المطلب الثالث: مراحل تطور المؤسسات الجزائرية

تعتبر المؤسسة الوطنية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد فرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث، لذلك يمكن أن نلتزم دور المؤسسة الاقتصادية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني، والتي مرت بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا كمايلي:

1- مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة.

2- مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن.

المرحلة الأولى (ما قبل 1980): اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة

على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشرينين أو فترتين، والتي مازالت آثارها ومعالمها قائمة حتى الآن¹.

- الفترة الأولى (1962-1970) ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

1/ مرحلة التسيير الذاتي: التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965² "المؤسسة

المسيرة ذاتيا" Enterprise autogère وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

2/ مرحلة التسيير "البيروقراطي": والتي امتدت حتى سنة 1970 حيث تقلص حجم المشاركة

العملية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج³.

تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها، وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس، حيث تمت

سغير بكلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 09.
M. Belaidoud gestion stret egique de l'entreprise algérienne OPU. Alger. 198
M. Belaidoud, opcit



صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى:¹

- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.
- قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.
- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

نتائج الفترة الأولى (1962 - 1970):

وما يمكن استنتاجه في الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية، وذلك من خلال مايلي:

- 1/ التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي.²
- 2/ بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد.
- 3/ اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4/ التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.³
- 5/ الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك للاعتبارات، قلة الإطارات الكفوة والمؤهلة، وانعدام التجربة الكافية لها.

- الفترة الثانية (1971 - 1980) وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة، تضطلع على مهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، ووفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى تحسين المستثمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط.⁴

H. Temmar, stratégie de développement cas de l'Algérie, un bilan OPU, Alger, 198.

A. Bouakoub, la gestion de l'entreprise didustriell epulique, OPU, Alger, 199'

A. Bouakoub, opcite

تسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1991، العدد 101.



- ولقد عرفت هذه المرحلة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين¹:

1/ على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

2/ على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أولاً: على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة

ويمكن تلخيص النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية في النقاط

التالية:

1- تعدد مراكز اتخاذ القرار: الشيء الذي أدى إلى تعدد مراكز القرار والقيادة يرجع أساساً إلى ما

يلي:

أ/ جهل العامل للأسس وميدان التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه تقنيا وسياسيا.

ب/ بروز نوع من العلاقة التناظرية بين مسيري وممثلي العمال.

ج/ تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة².

2- تعدد المهام والوظائف: إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية صوب

اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، حيث أثرت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه على سير

العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء

المؤسسة وفعاليتها³.

3- ضخامة حجم المؤسسة ونقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات.

4- التضخم المفرط للعمالة⁴.

ثانياً: على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة

كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة وأعاققتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا

النشاط أو تطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي⁵:

1- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى

اعتماد سياسة المرواغة وإخفاء حقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها⁶.

يف بن أشنهو، لتجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962 - 1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 466.

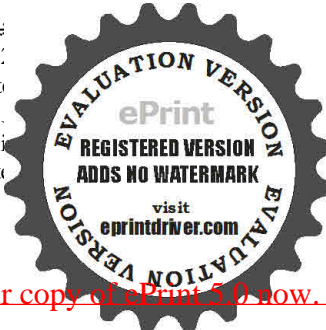
S. A. Bourvami, Forme de marche et politique de l'entreprise, OPU, Alger, 198.

S. A. Bourvami, opcit

طار، مرجع سابق، ص 122.

Abd El Madjid BOUZIDI, opci

S. A. Boukrami, opcit



2- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد.

المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

كانت المؤسسة بحكم التجربة المحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكدته الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من استقلالية اقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية¹، وسبق عملية استقلالية المؤسسات إجراءات في 1980 تمثل فيما يلي:²

1/ إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه هو تحويل المؤسسات من القطاع العام إلى

مؤسسات صغيرة الحجم أو أكثر تخصصا وكفاءة³.

ويتوقع أن ترتفع زيادة إنتاجية القطاع العام ارتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات

وتزداد بذلك الطاقة الإنتاجية للمؤسسات بنسب كبيرة.

2/ إعادة الهيكلة المالية: تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتتويج لإعادة

الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة

ورأسمال وتصفية الذمم بين المؤسسات، ويرتكز هذا الإصلاح (استقلالية المؤسسات) على مبادئ نوجزها

فيما يلي:

- استغلال الطاقة البشرية.
- كفاءة التسيير.
- اللامركزية في التصرف.
- نقادي سلبية المرحلة السابقة⁴.

لوطني لسنة 1986، الجزائر، ص14.

خري، مرجع سابق، ص52.

وطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تقرير نهائي وزارة تخطيط والتعبئة العمرانية، مارس 1980، ص41.

طار، مرجع سابق، صص125-126.



المرحلة الثالثة: التخصص

أصبح موضوع التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية، حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف "التخصص" وبشكل ملموس بعد انهيار الاتحاد السوفياتي.

تزايد الاهتمام بالتخصص في السنوات الأخيرة، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، أكثر من ذلك أصبحت فكرة التخصص أمراً مقبولاً حتى في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد انهيار الاقتصادات المركزية في الدول "الكتلة الشرقية" حيث ترافق انهيار الاقتصاد فيها مع انهيار السياسي، لذلك أصبح التفكير في البدائل أمراً منطقياً ومطلباً ملحا¹.

المبحث الثاني: ماهية وظيفة الإنتاج

تحتل إدارة الإنتاج مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية على اختلاف طبيعة نشاطها فهي الدعامة التي تقوم عليها المؤسسة لأنها وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة لتحسين الإنتاج وتطويره. ونتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الإنتاج ودواله ثم إلى عناصر وأساليب الإنتاج وأخيراً إلى تطور تاريخي لإدارة الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج ودواله

أولاً: مفهوم الإنتاج

- يمكن تعريف 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 أيضاً².

- الإنتاج هو عبارة عن أي نشاط يساهم 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 يساعد في خلق منفعة أو زيادتها سواء في شكل سلعة أو خدمة معينة³.

- يعرف على أنه تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما⁴.

1. بدو أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، بدون دار النشر، 1994،

2. ضل البياتي، خالد توفيق الشمري، مدخل إلى علم الاقتصاد، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص167.
3. بسين الوادي، أحمد عارف العساف، الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص179.
4. سر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد، عمان، ط1، 2010، ص32.



ثانيا: دوال الإنتاج

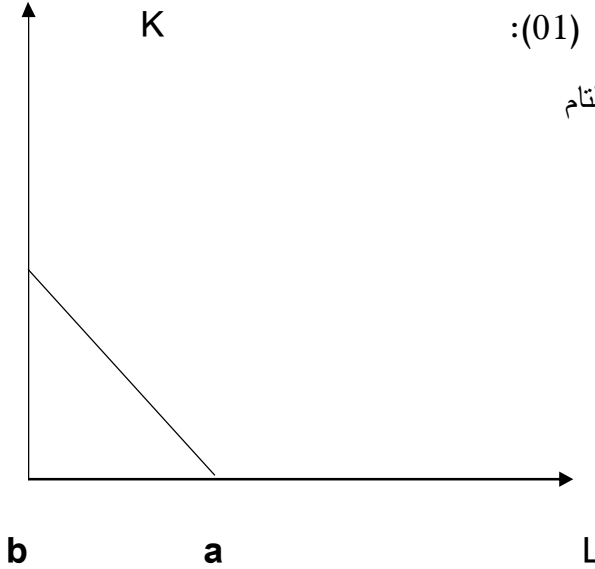
تعرف دالة الإنتاج بأنها العلاقة التي تربط الإنتاج بالعوامل الداخلة فيه أو العلاقة بين كمية المخرجات ومدخلاتها، وهكذا فإذا كان الإنتاج (Q) منطلق باستخدام المنطق الرياضي فإن عناصره الداخلة في تكوينه هي مستقر له ولكل منطلق لا بد من مستقر له وإلا فإن العلاقة لا يمكن اعتبارها علاقة دالية وتأخذ دالة

$$Q=f(L,K,M,T)$$

الإنتاج الصيغة الآتية¹:

1/ دوال الإنتاج الخطية:

وهذه الدوال ذات الإحلال التام تمتاز بوجود علاقة خطية ثابتة بين الإنتاج والعناصر الداخلة في تكوينه وأن الإحلال بين عناصر الإنتاج يمتاز بكونه إحلالا تاما، حيث يمكن الإنتاج باستخدام عنصر العمل لوحده أو عنصر رأس المال لوحده، أو باستخدام مزيج لا نهائي من هذه العناصر.

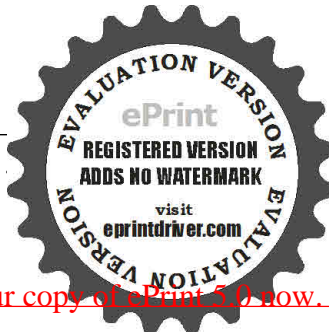


المصدر: مناضل الجواري، الاقتصاد الرياضي، مرجع سابق، ص 168.

2/ دالة إنتاج ايدجورت:

توجد دوال إنتاج أخرى مثل دالة إنتاج ايدجورت وفيها تستخدم الكمية نفسها من عناصر الإنتاج لإنتاج سلعتين وتأخذ شكل بياني الآتي:

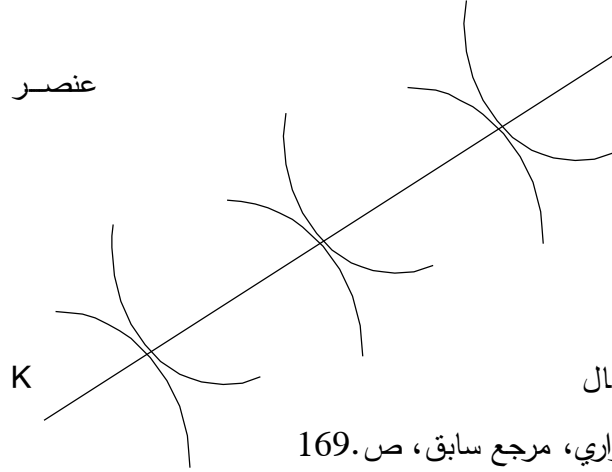
حسين الوادي، أحمد عارف العساف، مرجع نفسه، ص 197.



الشكل رقم (02):

دالة إنتاج ايدجورت

عنصر العمل



عنصر رأس المال

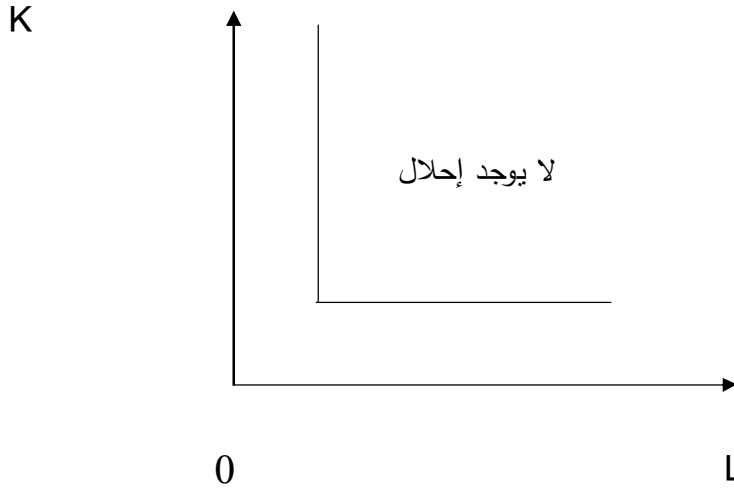
المصدر: مناضل الجواري، مرجع سابق، ص. 169

3/ دوال الإنتاج التي ليس فيها إحلال:

وتتمتاز هذه الدوال بانعدام الإحلال بين عناصر الإنتاج ويكون منحنى الناتج متعامد ومثلها الدالة المستخدم للمنتج إذ توجد طريقة واحدة للإنتاج إما باستخدام عنصر العمل أو باستخدام عنصر رأس المال ولا توجد مرونة إحلال بين عناصر الإنتاج بل معدومة ومساوية للصفر.

الشكل رقم (03):

عدم وجود إحلال



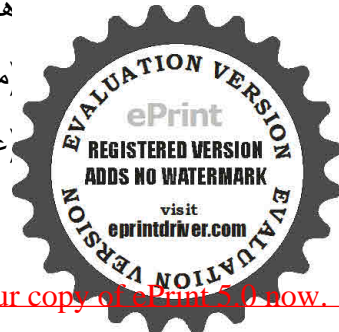
المصدر: مناضل الجواري، مرجع نفسه، ص. 170.

4/ دالة إنتاج كوب دوغلاس:

هي دالة تذكر كثيرا في كتب الاقتصاد الرياضي والقياسي على حد سواء وصيغتها العامة هي:

$$Q = ALa.LK^{1-a} \dots\dots\dots \text{مقيدة}$$

$$Q = ALa.K^B \dots\dots\dots \text{غير مقيدة}$$



Q: الإنتاج	L: عنصر العمل	K: عنصر رأسمال
a: مرونة العمل	B: مرونة رأس المال	A: معلمة النشاط أو الكفاءة
وتأخذ السعة الإنتاجية فيها (متزايدة) أو (متناقصة) أو (ثابتة) على الحجم فإذا كانت:		
(غلة متزايدة)	$a+b>1$	
(غلة متناقصة)	$a+b<1$	
(غلة ثابتة)	$a+b=1$	

ونمط الإنتاج بموجبها يكون هو أيضا إما كثيف العمل أو كثيف رأس المال أو حياد بين ذلك (حياد تكنولوجي) فإذا كانت:

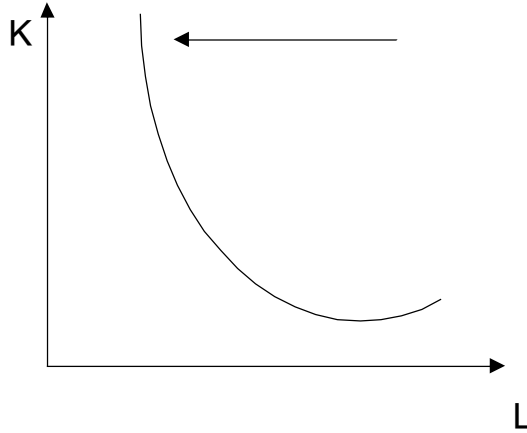
كثيف العمل (labour-intensive) $a/b>1$

كثيف رأس المال (capital-intensive) $a/b<1$

حياد تكنولوجي $a/b=1$

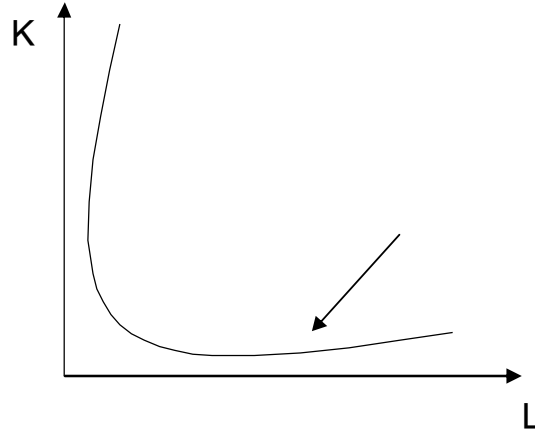
الشكل رقم (05):

دالة إنتاج مكثفة لرأسمال



الشكل رقم (04):

دالة إنتاج مكثفة لعنصر العمل



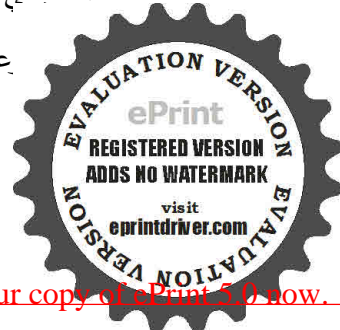
المصدر: نضال الجواري، مرجع سابق، ص 171

$$\frac{dQ}{dL} = \text{الميل الحدي لعنصر العمل (MPL)} = AK^B a L^{a-1} = 0$$

التكثيف، يرمز له بـ (MRTS).

عليه فإن:

$$\frac{F1}{f2} = \frac{MPL}{MPK} = \frac{AKaLa - 1}{ALB - 1a BKB - 1}$$

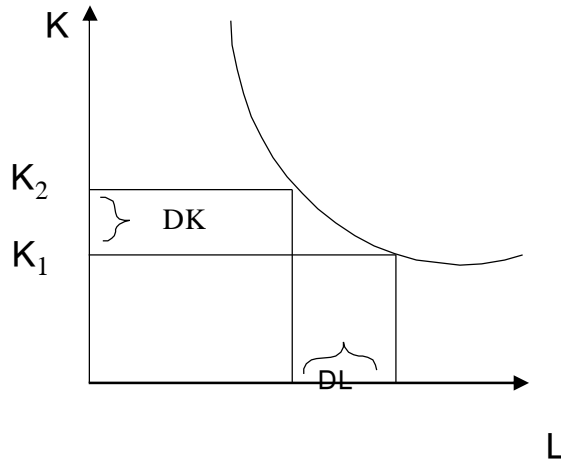


$$MRTS = \frac{a}{B} \cdot \frac{K}{L}$$

$$MRTS = DK/DL = K_2 / L_2 - L_1$$

شكل رقم (06):

المعامل الفني التكنيكي



المصدر: نضال الجواري، مرجع سابق، ص 172

5/ دالة الإنتاج الثانية الإحلال (C.E.S):

وتتميز هذه الدالة بثبات درجة الإحلال بين عناصر الإنتاج فيها وتأخذ الصيغة الآتية:

$$Q = A [aL^{-p} + (1-a) K^{-p}]^{-\frac{1}{p}}$$

حيث أن: a: معلمة التوزيع.

P: معلمة التجانس.

A: معلمة النشاط MBK.

وتتميز هذه الدوال باستخدام مزيج من عنصري العمل ورأس المال وإحلال جزئي وليس تام أي لا

يمكن، للعمل أن يحل كاملاً رأس المال أو العكس بل يشترك العمل ورأس المال في صنع الناتج.¹

الجواري، الاقتصاد الرياضي، دار البازوري، عمان، 2010، ص ص 167 – 174.



المطلب الثاني: عناصر وأساليب الإنتاج

أولاً: عناصر الإنتاج:

يتفق الاقتصاديون المعاصرون على تقسيم عناصر إلى أربعة أقسام وهي: الأرض (الطبيعية)، والعمل ورأس المال والتنظيم (الإدارة)، وفيها توصيف لتلك العناصر:

1/ الأرض (الطبيعية): يطلق لفظ الأرض أو الطبيعة على مستلزمات الإنتاج التي أمدتنا بها الطبيعة وهذه تشمل الصفات الطبيعية والكيميائية والحيوية والتضاريسية للأرض بالإضافة إلى ما يحتويه باطنها من مناجم وبتترول أو مياه جوفية، كما يشمل هذا المعنى الظروف المناخية التي تحيط بنا.

2/ العمل: يقصد بالعمل هنا الجهد التي يبذله الإنسان ذهنياً كان أو جسمانياً أثناء قيامه بإنتاج السلع والخدمات الاقتصادية لذا فإنه يعتبر واحد من الأنشطة الاقتصادية التي تعمل على إيجاد حل للمشكلة الاقتصادية التي تواجه المجتمع ككل، وترجع الفائدة من مساهمة عنصر العمل في الإنتاج إلى قدرته الإنتاجية وقدرته على خلق أو زيادة منفعة السلع والخدمات.¹

وتتوقف مساهمة العمل في الإنتاج على عوامل عديدة أهمها:

أ/ حجم قوة العمل، نوعيتها وتناسبها مع كمية الموارد الاقتصادية الأخرى في الدول المعينة.

ب/ الكفاءة الإنتاجية للعمل: وترتبط بعوامل عديدة منها:

- كمية الجهد المبذول (عدد ساعات العمل + درجة الرغبة).
- التعليم والتدريب، بما يرفع كفاءة العمل.
- ملاحظة رغبة العامل بالعمل المخصص له.
- الشروط الفنية للعمل (نظام الأجور والحوافز، دراسة الوقت والحركة).
- تقسيم العمل يجعل العامل أكثر تخصصاً ومهارة.

3/ رأس المال: المعنى بها كل الأصول الإنتاجية الحقيقية لمجتمع خلال فترة محددة، ويتكون بذلك من كل أشكال الثروة الحقيقية والتي لا تستخدم للاستهلاك المباشر وإنما لإنتاج ثروة أخرى وهنا يجب التمييز بين:

أ/ رأس المال النقدي (النقود + الأسهم + السندات).

ب/ رأس المال العيني (الحقيقي) الذي يمثل الأصول الحقيقية (الآلات والأجهزة والمكان).

كذلك بين:

¹ الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار زهران، الأردن، ص 90.



ج/ رأس مال ثابت: وهو (المكائن والآلات والوسائط والمباني وغيرها).
د/ رأس مال العامل (المتغير): ويشمل (المواد الخام ونصف المصنوعة والطاقة والوقود والمخزون من السلع الجاهزة).

4/ **التنظيم (الإدارة):** المنظم هو الشخص الذي يمارس مهمة جمع وتنسيق عوامل الإنتاج الأخرى (العمل، رأس المال، الأرض).

يستخدم في ذلك المعلومات الفنية والتكنولوجية المناسبة لإنتاج سلعة معينة فليس بالضرورة أن يكون هو صاحب رأس المال.

الربح هو الدافع الأساسي لاختيار أي السلع يقوم المنظم إنتاجها.

قد يفصل التنظيم عن الإدارة، فالإدارة تقوم بمهمة¹:

أ- تقدير التكاليف وحجم الطلب والإيرادات.

ب- تجميع وتنسيق عناصر إنتاج وإعدادها للعمل وبذلك يحصل على عائد محدد.

ج- أما المنظم: فإنه يتحمل المخاطر الاقتصادية للمشروع وبذلك يحصل على نسبة غير محددة من العوائد (الأرباح) أو يتحمل نسبة غير محددة من الخسائر.

ثانياً: أساليب الإنتاج:

للإنتاج ثلاث أساليب وهي كما يلي²:

أ- الإنتاج الجاري (المستمر): حسب هذا الأسلوب فإن النظام الإنتاجي يقدم سلعة واحدة أو جزء، وبكميات ومواصفات وأوقات تحددها المنظمة بناء على الطلب المتوقع على تلك السلعة التي تقدره إدارة المبيعات فيها.

يستخدم هذا الأسلوب لإنتاج سلعة واحدة أو جزء واحد، حيث تقوم الإدارة بتحديد كل من المواصفات والكميات وبرمجة الإنتاج داخلياً، ويشترط لاستخدام الأسلوب بكفاية ما يلي:

- تحقيق التوازن في الخط الإنتاجي كي لا يكون هناك هدر في والطاقات الإنتاجية للآلات والعمال وأماكن العمل.

- أن يكون الطلب مستمر على المنتج، وأن تكون مواصفات المنتج قياسية، والمواد ذات المواصفات محددة، وتسلم بالوقت المحدد إلى خطوط الإنتاج.

- أن تكون كافة مراحل الإنتاج متوازنة من خلال التخطيط المسبق للعمليات الإنتاجية المطلوبة.

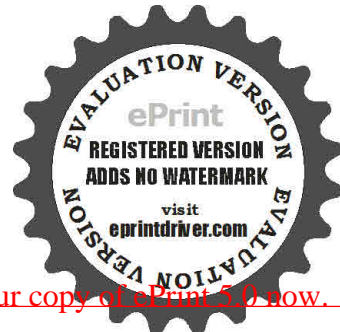
1- ضل البياتي، خالد توفيق الشمري، مرجع سابق، ص 168-169.
2- المنصور، مرجع سابق، ص 35-36.



- القيام بالصيانة الوقائية للآلات والتجهيزات.

ب/ الإنتاج بالدفعات (المتقطع): يعرف هذا الأسلوب بإنتاج المتقطع (المتكرر)، حيث تقديم سلع أو أجزاء عديدة (تشكيلة إنتاج خلال فترات مختلفة على شكل دفعات)، وهذه السلع يحدد مواصفاتها المنتج، ويرسل الإنتاج إلى المخازن، ويتم السحب لمواجهة الطلب من المخازن. يستخدم أسلوب إنتاج بالدفعات لإنتاج عدة سلع أو أجزاء، حيث تقوم الإدارة بتحديد المواصفات والعمليات وبرمجة الإنتاج داخليا، ويمتاز هذا الأسلوب بالتكنولوجيا المنخفضة، والإنتاج ينتج خلال فترة زمنية محددة، ويرسل إلى المخازن بانتظار تشكل الطلب عليه.

ج/ الإنتاج لوحدية واحدة: في هذا الأسلوب من الإنتاج فإن النظام الإنتاجي يختص بإنتاج منتج نحدد مواصفاته الفنية والتكنولوجيا مسبقا من قبل العميل، ويتم الإنتاج بناء على طلب مسبق وعقد موقع من قبل الطرفين.



المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الإنتاج

1/ الصناعة اليدوية (الحرفية اليدوية) HANDICRAFT

بدأت الصناعات الحرفية منذ بداية الحياة، خلالها كان يسعى الإنسان لتحسين ظروف حياته بحيث بدأ في هذه المرحلة يفكر في العمل بيديه "وهي الطاقة العضلية التي تستخدم في عملية الإنتاج" بحيث ابتكر أدواته وعتته بنفسه، وهي تعتبر بسيطة في التركيب، ومن مواد موجودة في البيئة التي يعيش فيها ولقد كان يستخدم الحصان والنار والفحم.

2/ الثورة الصناعية: Industriail révolution

تبدأ هذه المرحلة من سنة 1800 حتى سنة 1890م تقريبا والتي "حدثت فيها تغييرات جذرية في نوعية الآلات المستخدمة في الإنتاج، في طريقة تشغيلها وفي وسائل التحكم في سرعتها" لذلك يمكن تحديد بعض العوامل الهامة التي ساهمت في نمو نظام المصنع الآلي وهي:

أ- انتشار استخدام الآلات.

ب- ظهور اختراعات أساسية جديدة.

ج- نمو الأسواق العالمية.

كما اتجه الباحثون إلى إجراء تعديلات مستمرة في تصميم الآلات والأدوات وفي طرق التنفيذ ونظم تشغيل العمال وتوفير الحوافز وكذلك في أنظمة الإدارة وغيرها.

هذه التغييرات كانت تهدف أساسا إلى:

- زيادة إنتاج الآلة الوحيدة خلال فترة زمنية معينة.

- تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تخفيض الأجور وتكاليف مواد الخام والطاقة وتخفيض الجهود والمال والوقت.

- إعطاء مواصفات أمثل للسلعة المنتجة، وبالتالي أكثر جودة.

3/ علم الإدارة (science of management)

تبدأ هذه المرحلة من سنة 1890م إلى سنة 1950م تقريبا وترتبط بالتوسع المالي، حيث ظهر في هذه المرحلة الكثير من المفكرين ورواد الإدارة وهي المرحلة التي تم فيها التنسيق بين الأعمال داخل المصنع مثل الأفراد والطاقة المستخدمة وهذا مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالمشاكل الإدارية.

ظهر علم الإدارة ليساعد المسؤولين على حل بعض المشاكل، ويساعد في رفع الروح المعنوية الإنتاجية وغيرها.

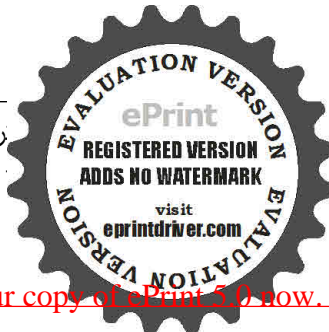


4/ المرحلة الحالية من 1950م حتى الآن:

تبدأ هذه المرحلة بعد الثورة الإدارية حيث ترتبط بالتوسع الآلي والأوتوماتيكي واستخدام عدة علوم مختلفة ساهمت في العمليات الإنتاجية وعلى رفع الكفاءات الإنتاجية للمؤسسات الإنتاجية ومن بين هذه العلوم مايلي:¹

- ظهور علم الحسابات الآلية والتي بدأ استخدامها في المجالات الإنتاجية لما لها من طاقة كبيرة في إجراء العمليات الحسابية المختلفة.
- استخدام علم بحوث العمليات التي تساعد في اتخاذ القرارات (فيما يتعلق بنشاط الإنتاج والمشروبات والتمويل...) المنطقية بأسلوب أكثر نقة وبعيدة عن العشوائية وعن أسلوب التجربة والخطأ.
- استخدام البرمجة الخطية التي أدت إلى معالجة العديد من المشاكل الهامة مثل مشاكل التخصيص وتحديد كمية الإنتاج المناسبة.
- استخدام أسلوب نظرية صفوف الانتظار لتحليل شبكات خطوط الاتصالات والتي وجدت مجالها في تحليل خطوط الإنتاج وتنظيم مراكز الخدمة اللازمة على الخط الإنتاجي أو في مجال الصيانة وغيرها.
- استخدام طريقة المسار الحرج وطريقة تقييم مراجعة المشروعات وهما طريقتان متشابهتان في التخطيط ومراقبة المشروعات الإنشائية والصيانة والبحوث وغيرها.

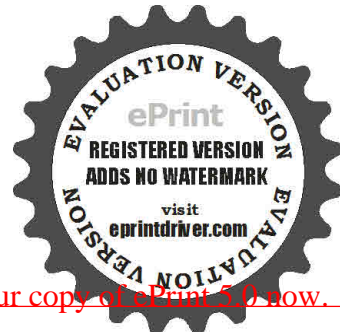
1. ر بن عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011، ص 16.



خلاصة الفصل الأول:

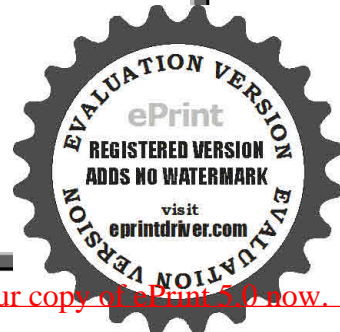
لقد كانت المؤسسة في الماضي صغيرة الحجم يضطلع عليها عدد محدود من الأشخاص بمجمل مهامها فكانت الوظائف مجمعة وغير واضحة المعالم، أما اليوم وقد أخذت أحجاما مفخمة واتسعت على نطاق عالمي، وتقدمت تكنولوجيا وتعددت التقنيات فيها، وأصبحت النواة الأساسية في الاقتصاد، خاصة في مجال الإنتاج الذي يعتبر هو الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام وبرزت الاختصاصات وأصبحت الوظائف جديدة تكون عناصر عضوية أو خلايا نظامية يبني عليها هيكل المؤسسة والإنتاج كغيره من الأنظمة تسير معلوماتيا عن طريق مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات، يعمل يدويا أو أوتوماتيكيا أو آليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها.

ولكننا نلاحظ أن إدارة الإنتاج مستمرة في التغيير والتطوير حتى تتمكن من التكيف مع التطورات المعاصرة، التشريعات والإجراءات الحكومية، ندرة الموارد الإنتاجية... الخ كل هذه التطورات المعاصرة تمثل تحديا كبير لإدارة الإنتاج وهذا ما جعلها تحتل مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية على اختلاف طبيعة نشاطها باعتبارها الدعامة التي تقوم عليها المؤسسة ووسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وتطورها.



الفصل الثاني

الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

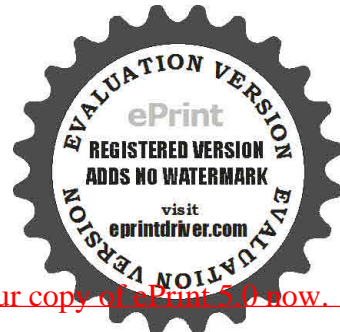


مقدمة الفصل الثاني:

إن الاهتمام بدراسة الإنتاجية ومحاولة تحسينها، لم تكن وليدة اهتمام المعنيين بالأمر في القرن العشرين فحسب، بل كانت مترامنة مع ظهور فكرة المنافسة، والأفكار المرتبطة بالثورة الصناعية، وقد حضي موضوع الإنتاجية بصفة عامة (كالعلاقة بين الناتج "المخرجات" وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه على أساس نموذجي لنموذجي. ل إلى معيار الكفاءة) اهتمام الكثير من أهل الفكر والمهتمين. بين الإدارة، فهي تمثل أداة حيوية في كيفية توجيه وتنسيق الأنشطة المختلفة بكفاءة ومفتاحاً أساسياً من مفاتيح التنمية والتقدم، لأن هدف كل منتج أو مؤسسة ما حتى تستمر في البقاء ومزاولة نشاطها في ظل سيادة المنافسة، هو التحسين المستمر في كفاءتها الإنتاجية، لما تفرضه هذه الأخيرة من تحكم في الإنتاج، وتأثيرها على التكاليف المرتبطة بعوامل الإنتاج، والذي سيؤثر عنه مستوى مناسب من الأرباح، وانخفاض في الأسعار، وتحسين في النوعية، وبالتالي يفرض المنتج مكانته على منافسة ليستمر في الإنتاج.

ومن الملاحظ أن روح المنافسة والحرية الاقتصادية السائدة في الدول المتقدمة، كانت السبب الرئيسي في خلق روح الإبداع، والصراع من أجل التقدم وذلك بتحسين الإنتاجية، لكن مع مرور الزمن اهتم العالم كله بدراسة الكفاءة الإنتاجية، وخاصة عندما انتشرت مبادئ وقيم الحرية الاقتصادية والمنافسة.

وفي الأخير يجب أن نعترف بصعوبة دراسة الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية، لان الإحاطة بهما ليست بالأمر الهين، وكل باحث يحاول دراستها ستعترضه عدة مشاكل، إما في المنظور المفاهيمي أو في الجانب العلمي أو التقني، فاقنصرت محاولة الإحاطة من طرفنا لهذه الدراسة في هذا الفصل على مبحثين، الإنتاجية في المبحث الأول والكفاءة الإنتاجية في المبحث الثاني.



الفصل الثاني

الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية

تمهيد:

حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام كبير من طرف الباحثين والاختصاصيين وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق واضح لمفهوم الإنتاجية وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم الإنتاجية وأنواعها وأهميتها وأخيرا العوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية:

يتأثر مفهوم الإنتاجية بعوامل واعتبارات اقتصادية واجتماعية وفنية وبيئية، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف كثيرة ومتنوعة كلها تصب في جوانب محددة لمفهوم الإنتاجية ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية الإنتاجية عام 1950 بأنها: "الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسب ما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات ورأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام"¹.

التعريف الثاني: الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس مال أو ساعات العمل وتأخذ العلاقة الصيغة الرياضية الآتية:²

الإنتاج (المخرجات)

= الإنتاجية

الموارد المستخدمة (المدخلات)

التعريف الثالث: تعرف الإنتاجية بأنها: "نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات"³

1- عماد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 273.

2- عبد المنصور، مرجع سابق، ص 36.

3- مد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 99.



التعريف الرابع: هي نسبة بين ما يتم إنتاجه من مخرجات وما يتم استخدامه من مدخلات أي أنها تشير إلى ما تنتجه وحدة المدخلات¹.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الإنتاجية

أولاً: أنواع الإنتاجية

1- الإنتاجية الكلية:

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين مخرجات ومدخلات الإنتاج، أي كافة العناصر المختلفة التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتحسب عن طريق قسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات وفق العلاقة التالية:²

$$PT = \frac{OT}{IT} \times 100$$

حيث أن:

PT: الإنتاجية الكلية، OT: المخرجات الكلية، IT: المدخلات الكلية.

والمدخلات هي مجموعة المواد التي تتكون من العمال، الآلات، المواد الأولية، ورأس المال... حيث يجري تحويل هذه المدخلات إلى سلع وخدمات ذات قيمة نقدية، وينبغي التعبير عن المدخلات والمخرجات لوحدات متشابهة، وقد يجوز التعبير عن المخرجات بعدد الوحدات إذا كانت متشابهة، بينما المدخلات فيجب التعبير عنها بوحدات نقدية.

2- الإنتاجية الجزئية:

تعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، وفق العلاقة التالية:³

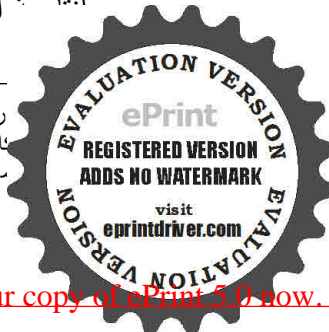
$$PS = \frac{OT}{IS} \times 100$$

حيث أن:

PS: الإنتاجية الجزئية للمورد S، IS: قيمة المدخلة S.

وغالباً ما يستخدم مسؤولو الإنتاج والعمليات الإنتاجية الجزئية باعتبارها أكثر دلالة وبقية في تشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسة بهدف اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك من أجل تحسين المؤسسة

1- محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين نظرية وتطبيق، مطبعة سامي، الإسكندرية، 1995، ص 189.
2- ناظم، حمود هابل، يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 49.
3- محمد أبيبوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، عمان، ط2، 2004، ص 124.



وتوجد العديد من أنواع الإنتاجية نذكر منها:¹

$$PH = \frac{OT}{IH} \times 100$$

• إنتاجية ساعة العمل PH:

حيث أن: IH: مجموع ساعات العمل.

$$PR = \frac{OT}{IR} \times 100$$

• إنتاجية المواد الأولية PR:

حيث أن: IR: مجموع المواد الأولية المستعملة.

$$PW = \frac{OT}{IW} \times 100$$

• إنتاجية الأجور PW:

حيث أن: IW: مجموع الأجور المدفوعة.

$$PE = \frac{OT}{IE} \times 100$$

• إنتاجية الطاقة PE:

حيث أن: IE: مجموع الطاقة المستهلكة.

وتستعمل المؤسسات الإنتاجية الجزئية لمقارنتها من سنة لأخرى لمعرفة مدى تحسنها، ومقارنتها مع

الشركات المنافسة أو مع متوسط الصناعة.

3- الإنتاجية متعددة العوامل:

تعتبر الإنتاجية متعددة العوامل كحالة وسطية بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية حيث تمثل

الإنتاجية متعددة العوامل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات.

والمجموعة الفرعية من المدخلات قد تتكون من العمال والآلات، أو العمال والأموال، أو الأجور

والامتلاكات... الخ.

وتحسب الإنتاجية متعددة العوامل حسب العلاقة التالية:

$$PM = \frac{OT}{IM} \times 100$$

حيث أن: PM: الإنتاجية متعددة العوامل.

IM: عوامل فرعية من مجموع المدخلات².

ثانيا: أهمية الإنتاجية:

تبرز أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة والاقتصاد الوطني فيما يلي:

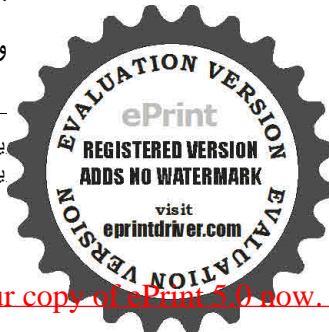
1/ أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل:

تبرز إنتاجية العامل من مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به

وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.

¹ يم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة داکرة، بغداد، 2006، ص 22.

² يم محسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص 22، 24.



- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافآت.

2/ أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة:

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة¹.
- كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيررون مع مؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات².

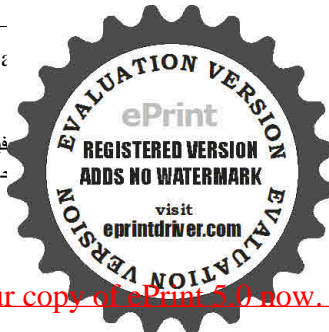
3/ أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

تبرز أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع³.
- وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل لإنتاج أكثر⁴.
أ/ إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.
ب/ إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

¹ Centre d'étude des revmus et des couts, la productivité globale dans l'autre prise, édition d'organisation, p 1989, P13.

² Alain couland et d'autres, les rations de productivité, édition d'organisation, paris, 1989, P30.

ففيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص44.
تمد البكري، مرجع سابق، ص312.



المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل كافة المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع الفني (التقني) وغير الفني ولذلك يمكن إيراد العوامل التالية على سبيل المثال:

1/ العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها ذلك المجتمع أو غيره، سيما وأن الأنظمة الاقتصادية سواء كانت رأس مالية أو اشتراكية أو مختلطة ذات تأثير كبير في طبيعة الإنتاجية المتحققة في المجتمع.

2/ العوامل الاقتصادية:

للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب وآلية السوق أو الخطط الاقتصادية... الخ، ذات أثر فعال على الإنتاجية.

3/ العوامل الاجتماعية:

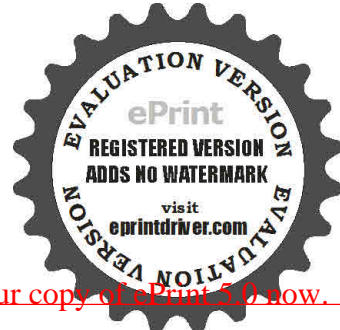
البنية الاجتماعية والتركيب السكاني للإدارة كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة... الخ، بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع ذات أثر كبير على الإنتاجية.

4/ العوامل التكنولوجية:

تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار الفني والإبداع الفني ذات أثر كبير في تحسين الإنتاجية وتطويرها وقد حققت التطورات التكنولوجية خلال القرن الحالي أثر هام في تحسين مستويات الإنتاجية، وما رافق الإنتاج السلعي والخدمي من تحسينات ملحوظة ساهمت في توفير السلع والمنتجات بنوعيات عالية الجودة وكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك في المجتمعات الإنسانية، وخصوصا ما حصل للمجتمع الياباني من تطورات ملحوظة في المستوى الإنتاجي له، على صعيد العديد من الصناعات بشكل خاص الصناعات الالكترونية وصناعة الحديد والصلب...

5/ العوامل الإدارية والتنظيمية:

إن المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية من (تخطيط، رقابة، تنظيم، تحفيز... الخ) ومستوى البناء التركيبي للهيكل التنظيمية واعتماد الأسس القوية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية المختلفة وسبل اتخاذ القرار الصائب إزاء المشاكل أو الظواهر الإدارية والتقنية من شأنه أن يسهم في تطوير أو تردي المستوى المطلوب للإنتاجية، إذ أن ذلك يعد من العوامل المهمة في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.



6/ القوانين والأنظمة والتشريعات:

إن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الدولة أو المنظمات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدمي من شأنها أن تؤثر في مستوى الإنتاجية وتطويرها والعكس صحيح.

7/ الحوافز المادية والمعنوية:

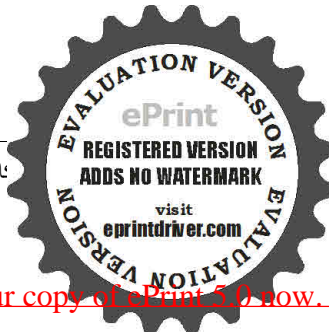
تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا أساسيا في تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية، إذ أن تحقيق مستوى الرضا المقبول لدى العاملين من شأنه أن يساهم بشكل جاد في تطوير مستوى الأداء بشكل فعال مما يؤدي إلى تحقيق التطوير الملموس في الإنتاجية على مستوى المنظمات المختلفة.

8/ نسبة رأس المال إلى قوة العمل في العمليات الإنتاجية:

إذ أن ذلك يشير إلى أن توفر الاستثمارات الكافية في الأجهزة والآلات والمعدات واستخدام التقنيات المعاصرة من شأنه أن يعزز كفاءة المنظمة الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

9/ القوة البشرية (قوة العمل):

تشكل قوة العمل المستخدمة في العمليات الإنتاجية من أكثر العناصر أثرا وحيوية في تطوير الإنتاجية وتحسينها حيث أن توفر الكفاءات أو المصادر البشرية تقديرات فنية مهارة من شأن ذلك أن يقلص في الجهود المبذولة في أداء الأعمال الفنية وفي تحقيق معدلا هادفا في تكثيف الجهد الإنساني وتصعيد الوتائر الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق إنتاجية متطورة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية ومن الجدير بالذكر أن العوامل المشار إليها أعلاه لا تشكل جميع العوامل ذات الأثر الهام على أثر تطور الإنتاجية، حيث أن جميع العوامل البيئية الخارجية والداخلية تؤثر بقدر أو بآخر على الإنتاجية وتحسين النوعية وتطويرها¹.



المبحث الثاني: قياس وتقدير الكفاءة الإنتاجية

إن مفهوم الكفاءة الإنتاجية لقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين والمهتمين في شتى التخصصات، وهذا ناجم عن تعقد هذه الظاهرة وتشابكها مع تخصصات متنوعة، مما يجعل هذا المفهوم يسوده نوع من الغموض.

فيمكن حصر الاختلاف حول مفهوم الكفاءة الإنتاجية في الاختلاف في النظرة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا المفهوم، وسنحاول الخروج من هذه الاختلافات، بتقديم مفهوم الكفاءة الإنتاجية وأهميتها في المطلب الأول وقياسها في المطلب الثاني وإبراز وسائل وسبل تحسين الكفاءة الإنتاجية في المطلب الثالث والأخير.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية وأهميتها

أولا: مفهوم الكفاءة الإنتاجية

قبل التعرض للتعريف المختلفة التي أعطيت للكفاءة الإنتاجية يجب الإشارة في البداية إلى الفعالية والأداء باعتبار أن الكفاءة الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف، والأداء لكيفية استخدام موارد الوحدة الإنتاجية.

• **تعريف الأداء:** "هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء تحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"¹.

• **تعريف الفعالية:** "هي مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية، حيث تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بغض النظر عن حجم وقيمة الموارد التي استخدمت من أجل تحقيق الهدف"².

• **المفهوم الأول:** إن الكفاءة الإنتاجية تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى تتمكن من إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة"³.

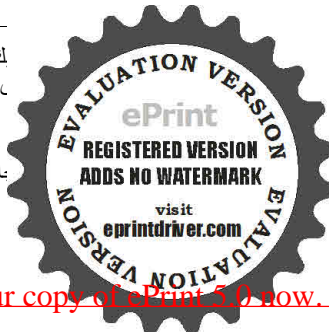
• **المفهوم الثاني:** "تعتبر الكفاءة الإنتاجية مقياس للكفاءة وقدرة العوامل الإنتاجية على تحقيق على إنتاجية مثال ذلك كفاءة العمالة، كفاءة الموقع، كفاءة المواد المستخدمة، كفاءة المواد المساعدة... الخ"⁴.

1 ك مز هودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص86.

2 Alain Martienet, Ahmed Silem, lexique de gestion, 5^{ème} édition, paris Dalloz, 2000, P1 70.

3 عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص47-48.

4 بار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية وتخطيط تكنولوجي تميز وريادة وتوفيق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص85.



• **المفهوم الثالث:** "على أنها قدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة وبعبارة أخرى فهي تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".

يتضح من ذلك أن الكفاءة الإنتاجية "هي نسبة المخرجات الفعلية (المحققة) إلى المخرجات القياسية أو (المخططة) ويمكن التعبير عنها كالآتي:¹

المخرجات المحققة (الإنتاج الفعلي)

الكفاءة الإنتاجية =

المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط)

ثانيا: أهمية الكفاءة الإنتاجية

- إن زيادة الإنتاج لا تتحقق فقط عن طريق إضافة طاقات إنتاجية (أي موارد إنتاجية) جديدة، بل يمكن تحقيقها أيضا عن طريق تحسين الانتفاع بالموارد والطاقات الموجودة حاليا، أي عن طريق رفع كفاءتها الإنتاجية، وفي الحقيقة نجد أن رفع الكفاءة الإنتاجية هو السبيل الوحيد للتوفيق بين مصادر الضغط المختلفة التي تتعرض لها إدارة المؤسسات الإنتاجية.

أ- المستهلكين.

ب- العمال.

ج- أصحاب المؤسسة الإنتاجية.

فمصلحة المستهلك تكون في تخفيض سعر السلعة وتحسينها في الوقت نفسه، بينما نجد أن مصلحة العمال تكون في رفع الأجور مع تخفيض ساعات العمل أما أصحاب المشروع فلا شك أن مصلحتهم الرئيسية هي زيادة الأرباح.

ويتضح في الحال أنه من الصعوبة بمكان تحقيق هذه الرغبات الثلاثة مجتمعة، فمحاولة إرضاء أي مصدر من المصادر الآخرين، وذلك بطريقة مباشرة فلو أراد صاحب مشروع العمل على إرضاء المستهلكين عن طريق تحسين السلعة وخفض سعرها فإن عمله هذا سيؤدي إلى تخفيض أجور العمال وزيادة ساعات عملهم أو تخفيض أرباح الملاك، وأخيرا فإن زيادة أرباح أصحاب المشروع أما لو عمد المشروع إلى إرضاء العمال بواسطة رفع أجورهم وتخفيض ساعات عملهم، فلن يكون هذا إلا على حساب المستهلكين نتيجة لرفع سعر السلعة أو تخفيض أرباح الملاك، وأخيرا فإن زيادة أرباح أصحاب المشروع ستكون نتيجة لرفع سعر السلعة أو تخفيض أجور العمال وزيادة ساعات عملهم.

إلا أنه من الممكن عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية تحقيق التوفيق بين هذه القوى والمصالح نة.

1. الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، مد خيضر، بسكرة، 2011، 2012، ص32.



أ- **بالنسبة للمستهلك:** إن المستهلك يستفيد من الآثار الإيجابية التي تلحق بالسلعة من حيث السعر والنوعية، فلتحقيق المستمر لتكاليف الحاصل من جراء رفع الكفاءة الإنتاجية. ينجم عنه انخفاض في السعر وارتفاع في مستوى الجودة.

ب- **بالنسبة للعمال:** يقترن موضوع رفع الكفاءة الإنتاجية - في جميع الأحوال - بمبدأ هام لا يمكن تصور نجاحها دون الأخذ به، ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة حصول العاملين على نصيب عادل من النتائج المادية التي ترتبت على رفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك كان من البديهي أن تترافق برامج تطوير الإنتاجية بأنظمة مناسبة للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

ويؤدي تحقيق هذا المبدأ -لاشك- إلى زيادة القوة الشرائية لهذه الفئة - بفرض ثبات الأسعار أو بفرض ارتفاعها بنسب أقل من زيادة الأجور والحوافز - مما يسمح لها بمزيد من الإشباع والرفاه، كذلك قد تكون إحدى آثار رفع الكفاءة الإنتاجية، تخفيض ساعات العمل، مع ثبات الأجور، الأمر الذي يحقق للعاملين إحدى المزايا المعنوية.

ج- **بالنسبة للمؤسسة:** إن الفائدة التي تعود على أصحاب المؤسسة الإنتاجية تمثلها الزيادة في الربح أو العائد الناتج عن:

- زيادة قيمة المبيعات الناتجة عن زيادة الإنتاج
- زيادة الطلب و التوسع في تصريف المنتجات بسبب خفض التكاليف والأسعار، وبسبب تحسين النوع والجودة أو لكلا الأمرين.
- خفض التكاليف.

ولا شك في أن زيادة العائد أو الأرباح تعتبر من الآثار التي تؤدي بدورها إلى مزيد من الكفاءة في الإنتاج، وذلك من خلال زيادة ما يخصص لتطوير وسائل الإنتاج والدراسات و البحوث، وبالإضافة إلى أنها تؤدي إلى مزيد من استثمارات واستغلال الموارد وإتاحة فرص العمل...الخ.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن رفع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى تحقيق التوفيق بين هذه القوى والمصالح المتعارضة، فرفع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين النوعية، وانخفاض تكلفة العمل لوحدة الإنتاج مع زيادة أجر العامل في وحدة الزمن، وبذلك يتيسر خفض سعر السلعة وتحسين جودتها بدون التضحية بأرباح أصحاب المؤسسة الإنتاجية، إذن فرفع الكفاءة الإنتاجية هو السبيل لحل المشاكل السابقة¹.

الشيبياني، انعكاسات إدارة الإنتاج على كفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الموريتانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2002 - 2003، صص 42- 44.



المطلب الثاني: قياس الكفاءة الإنتاجية

لكي تستطيع إدارة الإنتاج على مستوى المؤسسة اتخاذ القرارات السليمة التي تترجمها الخطط التفصيلية، لابد من بيانات دقيقة عن مستويات كفاءة أداء أوجه النشاط الاقتصادي أو الجوانب العملية الإنتاجية في المؤسسة.

وبالتالي فإن قياس كفاءة الإنتاجية يشكل الأساس الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة الإنتاجية وتحتاج إليه المؤسسة كونه وسيلة هامة لترشيد القرارات.

ولقياس الكفاءة الإنتاجية هناك العديد من مستويات ومن أهمها مايلي:¹

أ/ القياس الكلي:

يقصد بالقياس الكلي هو قياس كفاءة مستلزمات أو عناصر الإنتاج مجتمعة ويقصد بها الكفاءة الكلية أو الإجمالية للمنشأة وهي تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات ويمكن التعبير عنها بالمعادلات التالية:²

$$\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{العائد}} = \text{الكفاءة الإنتاجية الكلية} =$$

$$\frac{\text{الإنجاز الكلي}}{\text{مستلزمات}} = \text{أي قيمة الإنتاج من سلع وخدمات}$$

$$\frac{\text{قيمة عوامل الإنتاج المختلفة}}{\text{قيمة المخرجات}} = \text{أي قيمة عوامل الإنتاج المختلفة}$$

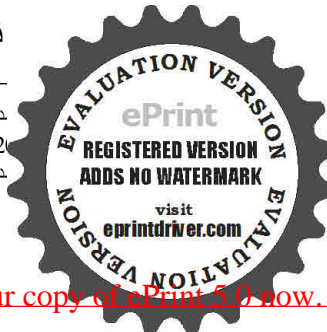
إجمالي المخرجات

$$= \text{أو}$$

$$\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{الخدمات}$$

ويعني هذا المقياس نسبة ما دخل في الإنتاج إلى ما خرج من الإنتاج، وقد يكون التقييم هنا كميًا أي بالوحدات أو الأوزان وهناك صعوبة في تحقيق ذلك مع هذا المؤشر بالذات حيث لا يوجد مقياس كمي موحد يقيس عناصر الإنتاج ذات الطبيعة المختلفة، وقد يكون التقييم قيمياً أي قيمة المخرجات وقيمة المبيعات بسعر كل منها، ويصلح هذا النوع من التقييم مع هذا المؤشر حيث يمكن ضرب الكمية المستخدمة في كل في قيمة الوحدة من كل عنصر رغم أننا قد نواجه بعض المشاكل في صعوبة هذا القياس حيث تباين

د. المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ص 326.
د. المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نفس المرجع، ص 326.



أنواع الآلات وقيمتها ودرجة مهارة العاملين، كما أن هناك بعض المشاكل التي تواجه القياس الكلي للكفاءة الإنتاجية عامة من أهمها ما يلي:

1/ قد يصعب قياس الكفاءة الإنتاجية الكلية بالنسبة للإنتاج الكلي (المخرجات) إلى كمية مستلزمات الإنتاج (المدخلات) وذلك لعدم تجانس وحدات قياس مدخلات ومخرجات وليس أمامنا إلا توحيد البسط مع المقام أي المخرجات والمدخلات إما بالقيمة أو بالكمية وتكون المعادلة كما يلي:¹

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{كمية الإنتاج}} = \text{أو} = \frac{\text{قيمة عوامل الإنتاج المختلفة}}{\text{كمية المدخلات}}$$

ورغم ذلك فإن الناتج قد يكون مضللاً بسبب الاختلاف في سعر بيع المنتجات من سنة لأخرى، وأيضاً اختلاف أسعار عناصر المدخلات من فترة لأخرى.

2/ إن هذا القياس لا يأخذ في الاعتبار تعبير في أرقام الكفاءة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدة، بمعنى أنه يظهر تحسن في الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

ونتيجة لهذه المشاكل التي تواجه القياس الكلي وصعوبة حساب أثر التغير في عنصر معين على معيار الكفاءة الإنتاجية، فإنه يجب اللجوء إلى القياس الجزئي، وهو قياس كفاءة كل عنصر على حدة كما يلي:

ب/ القياس الجزئي:

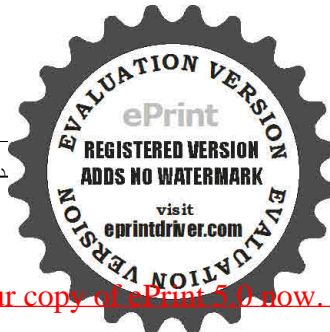
ويقصد بالقياس الجزئي قياس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من العناصر الآتية:

- 1- الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل Labor-productivity
- 2- الكفاءة الإنتاجية لعنصر المواد الخام Matérielle-productivity
- 3- الكفاءة الإنتاجية لعنصر رأس المال Capital-productivity
- 4- الكفاءة الإنتاجية لعنصر الخدمات Serrice-productivity

وفيما يلي كيفية قياس هذه العناصر:

1/ الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل:

تتضمن القوى العاملة اللازمة لتشغيل الآلات والقيام بالأعمال اليدوية



إجمالي المخرجات / الكمية / أو القيمة

- الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل اليدوي =

كمية العمل بساعات / أو أعداد العاملين

إجمالي المخرجات / الكمية أو القيمة

- كفاءة إنتاجية عمل الفرد =

كمية ساعات عمل الفرد

إجمالي مخرجات

- الكفاءة الإنتاجية للأجور =

إجمالي الأجور المدفوعة

2/ الكفاءة الإنتاجية لعنصر المواد الخام:

وتتضمن المواد الخام والمهمات التي تستخدم في العمليات الصناعية والمواد الأخرى وتقاس كما يلي:

كمية المخرجات (الكمية أو القيمة)

الكفاءة الإنتاجية للمواد =

كمية المواد (كمية أو قيمة)

3/ الكفاءة الإنتاجية لعنصر رأس المال:

وتتضمن إنتاجية الأصول الرأسمالية والأصول المتداولة وعلى ذلك يكون لدينا كل من المقاييس الإجمالية لكل عنصر رأسمال، مجتمعة بالإضافة إلى مقاييس الجزئية لكل أصل من الأصول على حدة، وقد تكون هذه الأصول آلات، أو أموال مستثمرة أو مساحة، مخازن وتكون المؤشرات كما يلي:

إجمالي المخرجات (كمية أو قيمة)

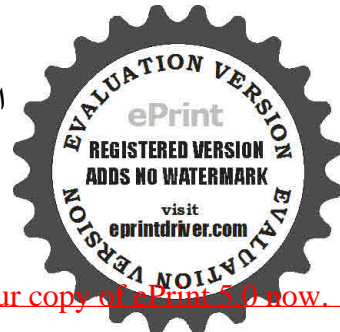
الكفاءة الإنتاجية للآلات = إنتاجية يوم تشغيل الآلة =

عدد أيام تشغيل الآلة

إجمالي المخرجات (كمية أو قيمة)

= الإنتاجية لساعات تشغيل الآلة =

عدد ساعات تشغيل الآلة



4/ الكفاءة الإنتاجية لعنصر الخدمات:

ويتضمن أنشطة الخدمات المقدمة مثل طاقة وصيانة ونقل ويكون المؤشر كما يلي:

إجمالي مخرجات (كمية أو قيمة)

الكفاءة الإنتاجية للكهرباء =

إجمالي الكهرباء (كمية كيلوات أو قيمة مبالغ)

المطلب الثالث: وسائل وسبل تحسين الكفاءة الإنتاجية

كما أشرنا سابقاً أن زيادة أو تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية لا يحدث بشكل تلقائي وإنما يقوم على أساس من التخطيط الكفاء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة وكذلك على أساس من الاستخدام الواعي والمنظم لمنجزات العلم والتكنولوجيا.

إن زيادة الإنتاجية تعني تحسين الوسائل المستخدمة بما يرفع قيمة المخرجات ويحفظ من تكاليف المدخلات" ومما لا شك فيه أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتطور في إمكانية الحصول على أقصى إنتاج ممكن وعن طريق استخدام كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية والتي تتمثل في العمل، المواد الأولية، رأس المال... الخ. ومن هذا المنطلق يتضح لنا أنه يمكن تصور بعض الحالات التي تساعد في تحسين الكفاءة الإنتاجية وذلك حسب الطرق الآتية وهي:¹

1/ زيادة قيمة المخرجات النهائية مع بقاء قيمة المدخلات المستخدمة ثابتة:*

(+) المخرجات

(=) المدخلات

2/ زيادة قيمة المخرجات النهائية مع زيادة قيمة المدخلات بنسبة أقل:

(+) المخرجات

(+) المدخلات

3/ زيادة قيمة المخرجات النهائية مع تخفيض مقدار المدخلات المستخدمة:

(+) المخرجات

(-) المدخلات

4/ بقاء قيمة المخرجات النهائية ثابتة مع تخفيض مقدار المدخلات المستخدمة:

(=) المخرجات

(-) المدخلات

عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 57-59.
ت: (+) يعبر عن الزيادة، (=) يعبر عن الثبات، (-) يعبر عن الانخفاض.



5/ تخفيض قيمة المخرجات النهائية مع تخفيض لقيمة المدخلات المستخدمة بنسبة أقل:

(-) المخرجات

(-) المدخلات

تأسيسا على ما سبق، فإننا سنحاول التركيز على مجموعة التدابير والإجراءات التي ينبغي اتخاذها لضمان تطور وتحسين مستمر في الكفاءة الإنتاجية هذه التدابير هي:¹

1- العناية بالعنصر البشري من حيث القدرة على العمل أي العناية بتدريب العمال وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتقديم الحوافز لهم، فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير مهاراته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة، وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك أثارا ايجابية على مستوى الإنتاجية.

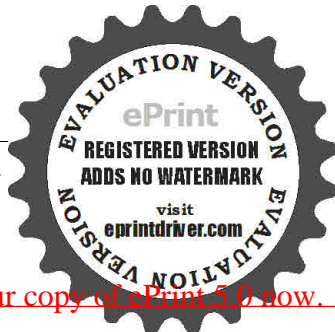
2- التخطيط الجيد لاستغلال الموارد المتاحة الأخرى - المادية والفنية- ودراسة إمكانية الاستفادة من منجزات العلم والتكنولوجيا ووضع الخطة الملائمة لنقلها وتطبيقها في المجالات الملائمة لاستخدامها.

3- زيادة الاستثمارات في مجال البحوث والتطوير والدراسات الموجهة إلى استكشاف المتاح من الموارد والإمكانات المعطلة، وبالتالي تلمس الطرق والوسائل التي تقود إلى زيادة الانتفاع بهذه الموارد، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

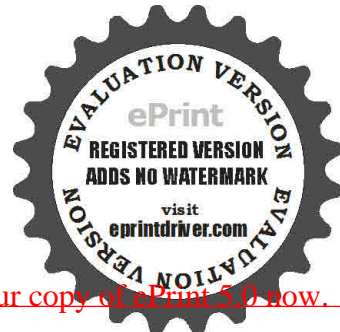
4- توفير البيانات والإحصاءات اللازمة عن طريق الإنتاجية واتجاهها - في كل عنصر من عناصر الإنتاج ولكل إدارة وقسم، خلال السنين-، وحفظ هذه البيانات وتبويبها وتصنيفها وتجهيزها لإجراء المقارنات اللازمة داخليا بين الإدارات وعناصر الإنتاج وخارجيا - بين المؤسسات المتشابهة والمنافسة -.

5- التحديد الواضح لأهداف إدارة الإنتاج، إذ تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تبتث نجاحها في كثير من الحالات لزيادة الإنتاجية.

6- تنمية وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية المختلفة والارتقاء بها إلى مستويات أفضل وذلك للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية ومن ثم التفكير في أفضل البدائل لمعالجتها.



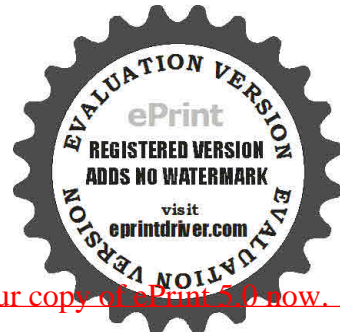
7- توعية العاملين في المؤسسات الإنتاجية وعلى مختلف مستوياتهم بأهمية رفع كفاءة الإنتاجية وتحسينها والأساليب المؤدية إلى ذلك باعتبار أن الإنتاجية العالية هي السبيل لرفع المستوى المادي والثقافي للعاملين.



خلاصة الفصل الثاني:

كان اهتمامنا في هذا الفصل بصورة أساسية على الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية حيث تعرضنا إلى بحثين تناولنا في المبحث الأول الإنتاجية باعتبار أن تقدم المنشأة وازدهارها مرتبط بها من خلال تأثيرها المباشر على عوامل اقتصادية واجتماعية، حيث تطرقنا إلى مفهوم الإنتاجية ثم إلى أنواع وأهمية الإنتاجية وأخيرا إلى مختلف العوامل المؤثرة عليها أما في المبحث الثاني تناولنا فيه الكفاءة الإنتاجية باعتبارها جوهر دراستنا حيث عرفناها "بأنها تمثل في مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى تتمكن من إنتاج السلع بأقل تكلفة ممكنة وبالجودة العالية أي بمعنى آخر أنها عبارة على الحصول على أكبر ناتج ممكن بأقل مجهود وبأقل تكلفة وبجودة عالية ثم تطرقنا بعد ذلك إلى أهميتها بالنسبة للمستهلك والعامل والمؤسسة، وتوصلنا إلى أن رفع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض تكاليف وتحسين النوعية، إذن فرفع الكفاءة الإنتاجية هو السبيل الوحيد لتوفيق بين هذه القوى ومصالح متعارضة.

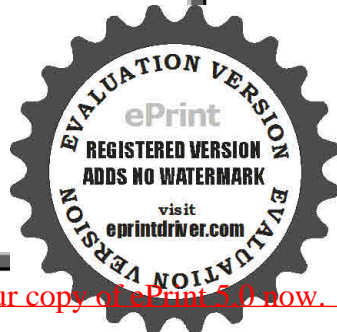
وتعرضنا بعدها إلى قياس الكفاءة الإنتاجية باعتبارها دعامة أساسية ومن المتطلبات الأساسية كمعرفة اتجاه مجهودات الإنتاجية وأخيرا عالجا وسائل وسبل تحسين الكفاءة الإنتاجية والتي لا تحدث بشكل تلقائي وإنما تقوم على أساس من تخطيط كفؤ وتنظيم سليم للموارد والطاقات المادية والبشرية المتاحة وكذلك على أساس من الاستخدام الواعي والمنظم لمنجزات العلم والتكنولوجيا.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني

هارون بفرجيوة

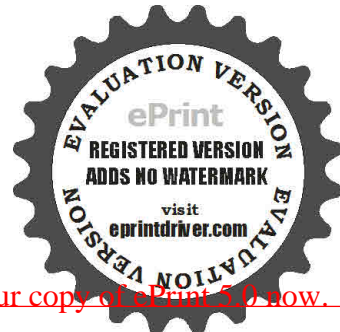


تمهيد:

لقد حاولنا من خلال الفصلين النظريين السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس التي يبني ويقام عليها مفهوم تقدير الكفاءة الإنتاجية وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان تطور المؤسسة ودعم استمراريته وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون قصد التعرف على سبل وطرق تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفعها. لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1/ نبذة تاريخية عن المؤسسة:

مؤسسة الرياض هي وحدة إنتاجية تجارية للسميد والفرينة أنشأت طبق للمرسوم الرئاسي رقم 3851 / 74 بتاريخ 1976/11/27 بعد إعادة تنظيم مؤسسة سمباك التي بدأت العمل في 1973/01/01 وهي تابعة لمجمع الرياض بقسنطينة.

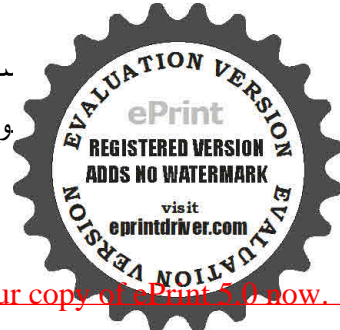
تضم المؤسسة عشرة (10) فروع وهي عبارة عن نقاط بيع وإنتاج موزعة عبر إحدى عشر (11) ولاية في الشرق الجزائري نذكر منها:

- مطاحن الحروش (سكيكدة).
- مطاحن سييوس (عنابة).
- مطاحن سيدي غريس (أم البواقي).
- مطاحن مرمورة (قالمة).
- خمائر الشرق بوشقوف (قالمة).
- مطاحن بني هارون (ميلة).
- وقد قسمت هذه الأخيرة إلى وحدتين هما:
- وحدة القارم وة.
- وحدة أو مركب فرجيوة.

أنشئ مركب فرجيوة بالتعاون مع شركة أوكريم OCRIM الإيطالية تضم حوالي 180 عامل منهم 24 لهم تكوين خاص في المجال يتم العمل خلال 24 / 24 ساعة أي عمل دائم عن طريق التعاون حيث يعتبر مركب فرجيوة من أكبر مركبات الرياض بعد ضم المطحنة القديمة بالمطحنة الجديدة.

2/ طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة:

هي وحدة إنتاجية تعمل على إنتاج وتسويق السميد بنوعية وكذا مادة الفرينة ومستخرجات الطحين سبة للنوع الأول من مادة السميد (الممتاز) يأخذ حصة الأسد من الإنتاج يبلغ حوالي 80% من وع المواد ويبلغ رأس مال المؤسسة بـ 60 مليار دج.



مركب فرجيوة يورد القمح من الديوان الوطني للحبوب سواء كانت مستوردة أو محلية ثم يقوم برحي هذا القمح وإنتاج عدة منتجات منها السميد (الممتاز، العادي) والفرينة والنخالة ومن أهم مراكز التسويق والتوزيع التي يتعامل معها المركب هي مركب زغاوية، مركز شلغوم العيد، مركب فرجيوة. والفروع التي يتعامل معها هي: سكيكدة، عنابة، قالمة، أم البواقي، ميلية، لكن في الوقت الحالي تتعدم لأسباب هيكلية.

نوعية الزبائن التي يتعامل معها المركب هي: أشخاص، مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

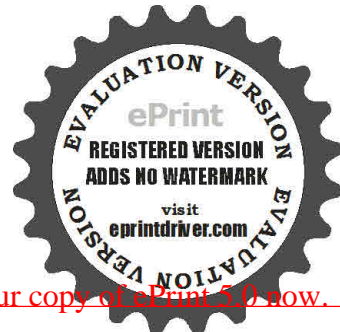
أولاً: المكونات البنوية والبشرية في المؤسسة:

يتربع مركب بني هارون على مساحة قدرها 16.334م نجد منها 101642م تمثل المساحة المشغولة يضم حوالي 176 عامل منهم 24 عامل لهم تكوين خاص في المجال موزعين حسب التصنيف التالي:

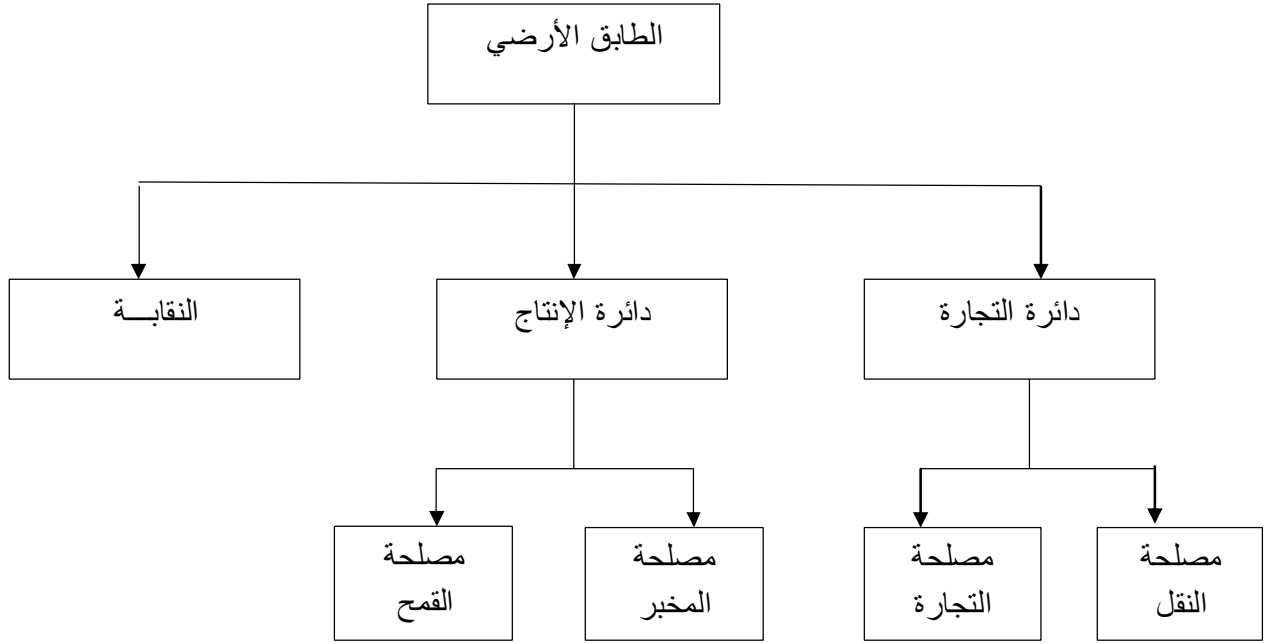
- الإدارة تضم 19 عامل.
- الدائرة التجارية 34 عامل.
- الدائرة الإنتاجية 62 عامل.
- الدائرة الصناعية 31 عامل.
- دائرة الأمن 30 عامل.
- ويتكون المركب من عدة أجنحة:

1/ الجناح الإداري:

- بناية تتكون من الطابق الأرضي وطابقين الأول والثاني لونهما أبيض يحيط به شريط برتقالي.
- أ/ الطابق الأرضي: يحتوي على دائرة التجارة حيث تتكون من مصلحة النقل ومصلحة التجارة.
- دائرة الإنتاج وتحتوي على مصلحة المخبر، مصلحة القمح اللين والصلب.
- النقابة: خاصة بشؤون العمال.

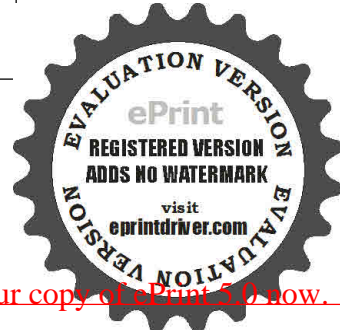
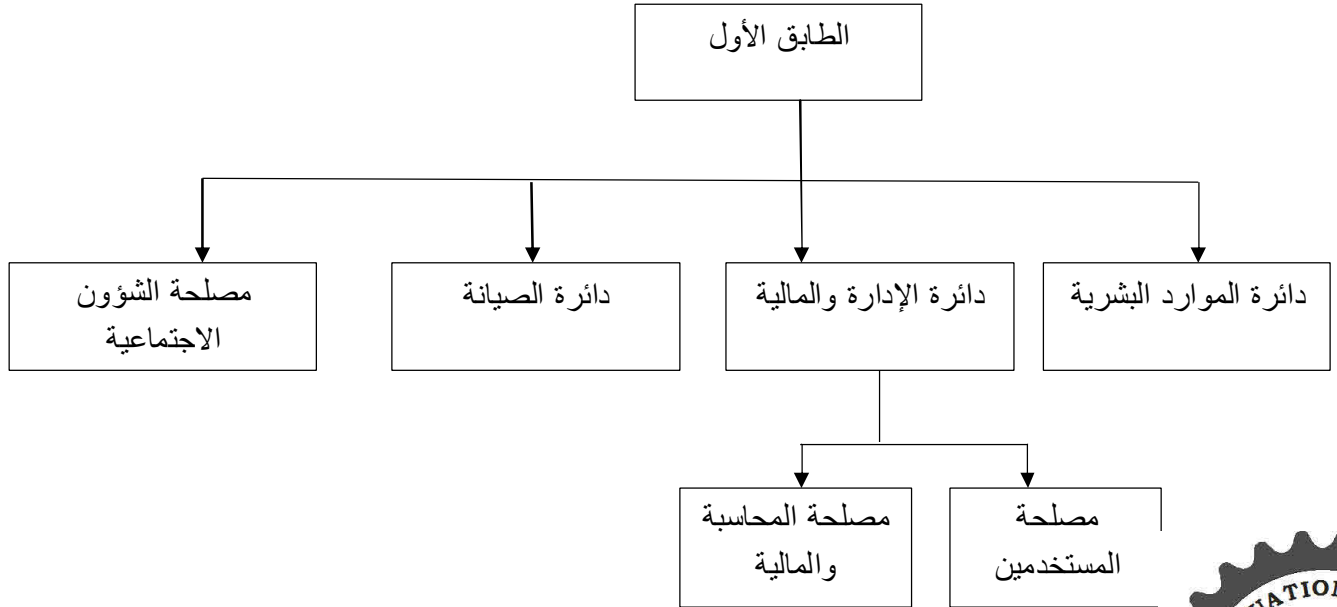


الشكل رقم (07): مكونات الطابق الأرضي في المؤسسة



- دائرة الإدارة المالية وتحتوي على مصلحة المستخدمين ومصلحة المحاسبة المالية.
- دائرة الصيانة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

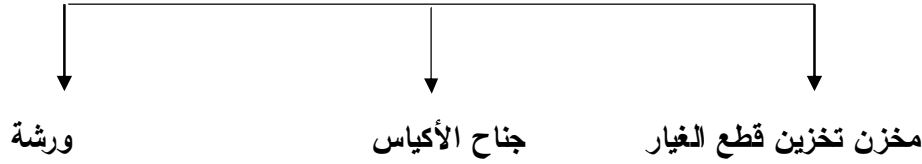
الشكل رقم (08): مكونات الطابق الثاني في المؤسسة



ج/ الطابق الثاني: يتكون من مكتب الأمانة العامة (السكرتارية)

- مكتب المدير
- مكتب نائب المدير
- قاعة الاجتماعات
- 2/ جناح المطعم: يحتوي على طابق أرضي فقط الواجهة والخلفية بالزجاج والجوانب بالاسمنت.
- 3/ جناح المخزن:
- يحتوي على:

- طابق أرضي فقط مستطيل الشكل لونه أبيض محيط بشريط برتقالي يحتوي على:
- مخزن قطع الغيار.
- جناح الأكياس
- ورشة الصيانة "تصليح الآلات"
- طابق أرضي



الصيانة "تصليح الآلات"

4/ جناح النقل:

يحتوي على طابق أرضي فقط له شكل مستطيل لونه أبيض محيط بشريط برتقالي يحتوي على آلات النقل.

5/ جناح المطحنة القديمة:

يحتوي على خمسة طوابق مربعة الشكل لكل طابق عمل مخصص وجناح المطحنة الجديدة.

6/ جناح التعاونية الاستهلاكية:

يحتوي على طابق واحد فقط يقدم خدمات للعمال (البيع بالتقسيط).

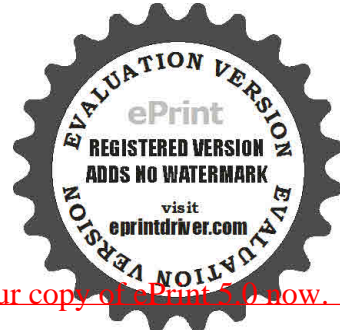
7/ جناح الصوامع للقمح:

يحتوي على ثمانية طوابق دائرية الشكل لتخزين القمح بنوعيه.

8/ جناح خاص بالسكن الوظيفي

البنية التنظيمية للمؤسسة:

تتكون المؤسسة من الإدارة وخمس دوائر كل منها تنقسم إلى مصالح لكل واحدة مهام معينة تقوم



أ/ الإدارة:

يأخذ المدير الدور الأكبر والمهم في تسيير المؤسسة يساهم في اتخاذ كافة القرارات والتدابير اللازمة للمؤسسة والتسيير الحسن للعمل والعمال وتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح.

ب/ السكرتارية:

تلعب دور هام وبارز حيث تقوم بدور الوسيط بين العمال والمدير من جهة والعالم الخارجي والمدير من جهة أخرى وأهم ما تقوم به:

- استقبال الرسائل (الفاكس، الوثائق... الخ)
- تلقي المراسلات والرد على المكالمات الهاتفية.

ج/ الدائرة التقنية التجارية:

تقوم هذه الدائرة بدور حيوي كبير حيث تقوم بالسهر على السير الحسن للعمليات التجارية وتقديم كافة التسهيلات وكذلك حل المشاكل المستعصية على مصلحة التجارة وأهم ما تقوم به:

- تدبير ومراقبة كل عمليات البيع والصفقات.
- إعطاء الحلول الممكنة.
- توفير الجو الملائم من أجل السير الحسن لكافة عمليات البيع وهذه الدائرة تنقسم بدورها إلى

عدة مصالح:

1/ مصلحة التجارة:

تعتبر من أنعش المصالح وأهمها على الإطلاق في المؤسسة إذ تتكفل بأهم النشاطات والمتمثلة في بيع وتسويق المنتجات عبر نقاط ومراكز البيع التابعة لها وذلك بعد تزويدها بالمادة النهائية والمتمثلة في مادة السميد، الفرينة، النخالة.

أقسامها:

أ/ قسم التموينات: يقوم بمتابعة كل استلامات المواد التي تباع بالمركز.

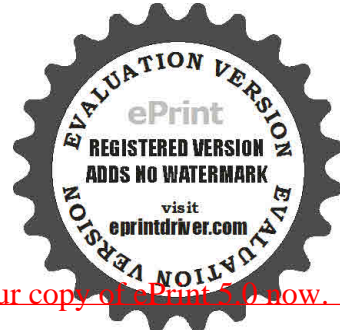
ب/ قسم المبيعات: يقوم بمتابعة عمليات البيع بكل المراكز.

ج/ قسم الفوترة: ينقسم إلى قسمين

❖ الفوترة: تتجسد مهامه فيما يلي:

- تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبيع على مستوى وحدة فرجيوة وذلك بإنشاء الفاتورات بعد استقبال طلبات الشراء من الزبائن والقيام بعمليات جرد للمبيعات وإنشاء وصل التسليم.

- إنشاء وثيقة للوحة القيادة.
- استخراج رقم أعمال الزبائن.
- إنشاء بطاقة الزبون.



❖ **الصدوق:** تتمثل مهامه في:

- استلام شيكات الزبائن وإيداعها في البنك لصالح المؤسسة.

- متابعة تسديدات الزبائن.

د/ **قسم التخزين:** تتمثل مهامه في:

- تسيير المخزون.

- التجديد في ملفات المخزون.

وهذه المهام تؤدي إلى تجسيد الأهداف الأساسية للمخزون وهي:

- تقادي التبذير والاختلافات ومراقبة الاستلامات.

- التسيير الدقيق للمخزون.

- المراقبة العامة للمخزون.

- فحص حالة المخزون.

الدائرة الإنتاجية:

تسهر على السير الحسن للسلسلة الإنتاجية انطلاقاً من المادة الأولية حتى المادة النهائية، مراقبة

النوعية والكمية للمنتجات وتسليم البضاعة للزبائن وهي تنقسم بدورها إلى:

- **مصلحة القمح:** تنقسم إلى قسم فحص المواد الأولية وقسم استقبال المواد الأولية.

- **مصلحة الإنتاج:** تنقسم إلى قسم الشحن، قسم الإنتاج، قسم التسويق.

- **المخبر:** يقوم بتحليل المادة الأولية أي القمح بنوعيه.

دائرة الإدارة والمالية:

لها دور فعال فهي تقيم الوضع المالي للمؤسسة ومراقبة الأموال المتدفقة منها وإليها وتنقسم إلى:

❖ **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير ومعالجة الأجور ومراقبة العمل (الحضور والغياب) وتنقسم

إلى قسم الإدارة العامة وقسم الأجور.

❖ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تنقسم إلى قسم المحاسبة العامة، قسم محاسبة التجارة، قسم

الخزينة.

❖ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تنقسم إلى مطعم، نادي، التعاونية الاستهلاكية.

دائرة الصيانة: تقوم بصيانة مختلف الأجهزة والآلات الإنتاجية ووضعها في أحسن الحالات وتغيير

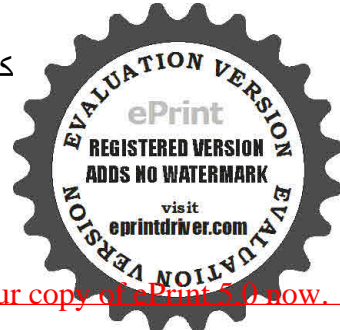
قطع الغيار التالفة وهي تنقسم إلى مصلحة الكهرباء ومصلحة الميكانيك، مصلحة الشراءات، مصلحة

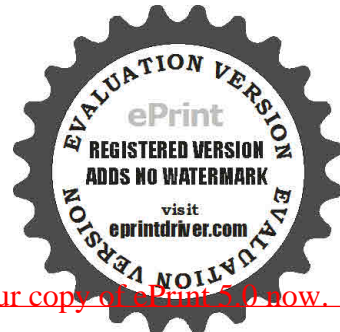
التخطيط والتنظيم، مصلحة تسيير المخزون وتنقسم بدورها إلى قسم التخزين وقسم الأكياس.

دائرة الأمن: تسهر على أمن الوحدة ومراقبتها وتقوم بالإشعار والتدخل في حوادث العمل وحماية

كات المؤسسة وتنقسم إلى مصلحة واحدة وهي مصلحة الأمن الوقائي.

الهيكل التنظيمي:

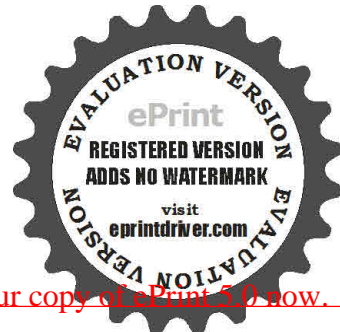




المطلب الثالث: أهداف المؤسسة محل الدراسة

1/ أهداف المؤسسة:

- تحقيق الربح.
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على التبذير.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكفاء الذاتي والوطني.
- مضاعفة وتحسين قيمة الإنتاج الوطني.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.



المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

يخصص هذا المبحث لمعالجة موضوع الدراسة من ناحية الإحصائية، حيث يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض أداة الدراسة ومدى ثباتها، من خلال تحليل عبارات الاستبانة وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تحكيم وصدق الاستمارة

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية وقد قسمنا أولاً إلى تحليل نتائج التكاليف الإنتاجية وثانياً لتحليل الكفاءة الإنتاجية، وأخيراً معدل الارتباط وأثر التكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الأول: تحكيم وصدق الاستمارة:

أولاً: تحكيم الاستمارة

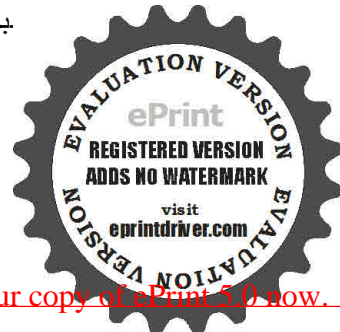
تم تحكيم الاستمارة من طرف أربع أساتذة الاسترشاد بأرائهم حول مدى دقة ووضوح محاور الاستبيان، وقد أخذت الطالبات بأراء المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات التي لا ترتبط بالموضوع كما تم إعادة صياغة بعضها حيث قام الأستاذ ريغي هشام بدراستها ووجد أنها تخدم الموضوع في حين الأستاذ بوبكر سالم قام بإضافة عبارات في واجهة الاستمارة، أما في محور التكاليف الإنتاجية فقد حذف العبارة الخامسة "الرضا الوظيفي وعلاقته بزيادة وانخفاض الإنتاجية" ثم أعيدت صياغتها في الشكل التالي "يؤدي الغياب المتكرر للعمال إلى والتأثير على إنتاجية المؤسسة"، أما الأستاذ عاشور نعيم فقد غير العبارة الخامسة من محور الكفاءة الإنتاجية واستبدال عبارة "التسيير الجيد لوظائف إدارة الإنتاج له دور في رفع الكفاءة الإنتاجية" إلى العبارة "يعتمد رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عن الكشف عن الموارد المتاحة والطاقات غير مشغلة"، وأخيراً الأستاذ أبو الريحان فاروق فقد أعاد صياغة بعض العبارات وحذف بعض المصطلحات التي لا يخدم الموضوع.

وبعد إجراء كل التعديلات المقترحة من قبل المحكمين التوصل إلى استبيان في صورته النهائية في

الملحق رقم (01).

ثانياً: صدف أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، وبعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحققت الطالبات من صدق استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا باخ.



الجدول رقم (01):

معامل ثبات ألفا كرونباخ

الرقم	التعيين	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	التكاليف الإنتاجية	08	0.877
02	الكفاءة الإنتاجية	09	0.872
	المحور	17	0.874

المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

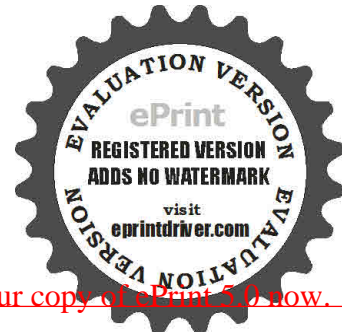
يدل معاملات الثبات على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي وعلى قدرة الأداة على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة حيث يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى معامل ثبات لمحاور الاستبيان حققه المحور الخاص بتكاليف الإنتاجية بقيمة 0.877 والمحور الخاص بكفاءة الإنتاجية بقيمة 0.872

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية

في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم استعانة بكل من الدوائر النسبية والجداول التكرارية كما يلي:

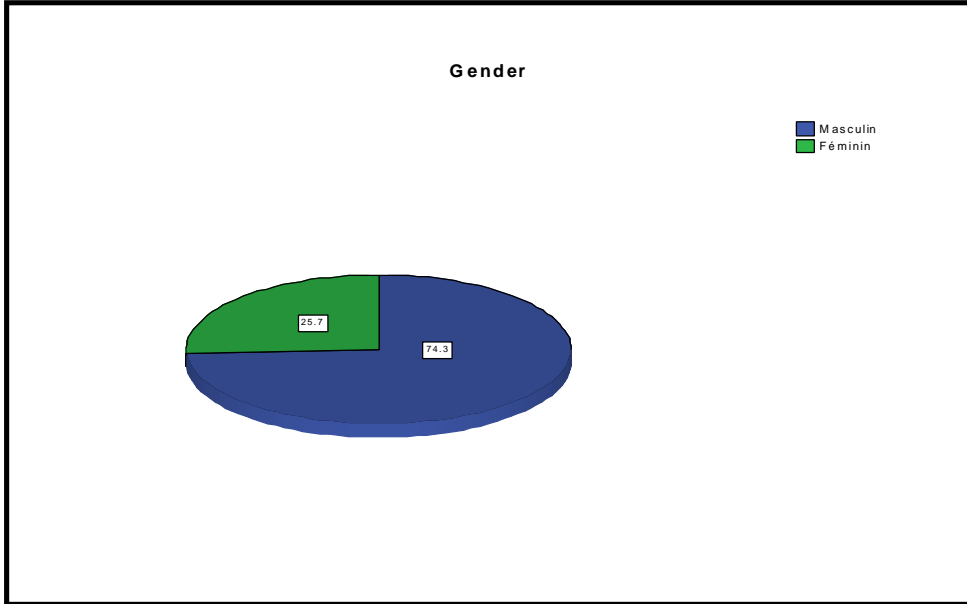
1/ الجنس:

يبين الشكل رقم (10): أن 74.3% من عينة الدراسة من الذكور، و25.7% من عينة الدراسة إناث وهذا يعني أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.



الشكل رقم (10):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



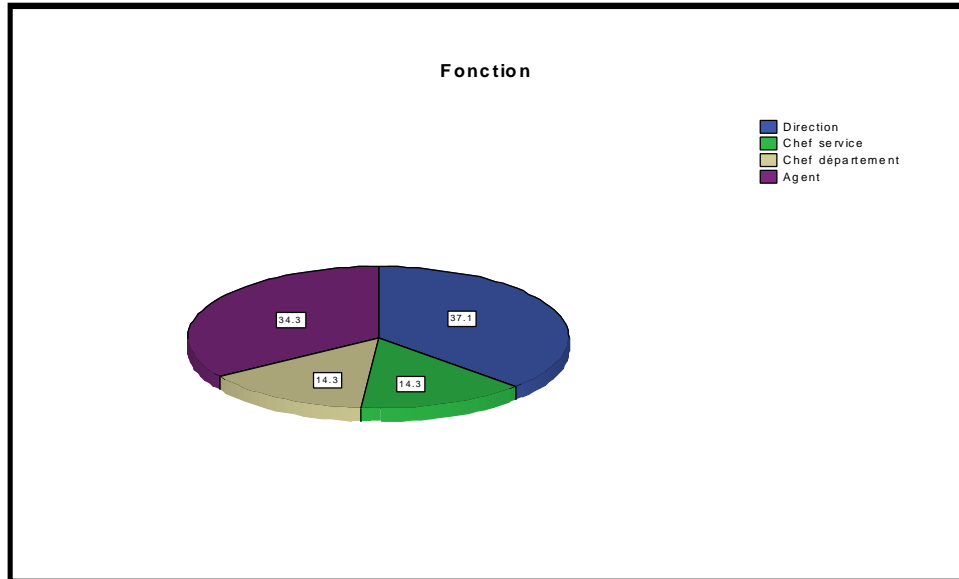
المصدر: من نتائج تحليل نظام SPSS

2/ مستوى الوظيفة

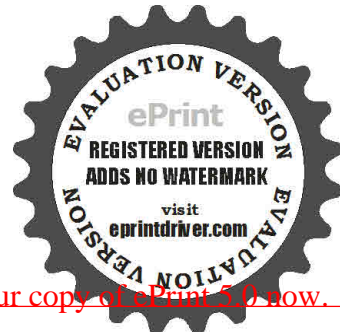
يبين الشكل رقم (11): أن 37.1% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي رئيس مصلحة و 14.3% مستواهم الوظيفي رئيس قسم، و 14.3% مستواهم رئيس دائرة، وما نسبته 34.3% مستواهم الوظيفي عون، وهكذا يدل على أن النسبة الكبرى من العينة تتركز في رئيس المصلحة.

الشكل رقم (11):

توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفة



المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

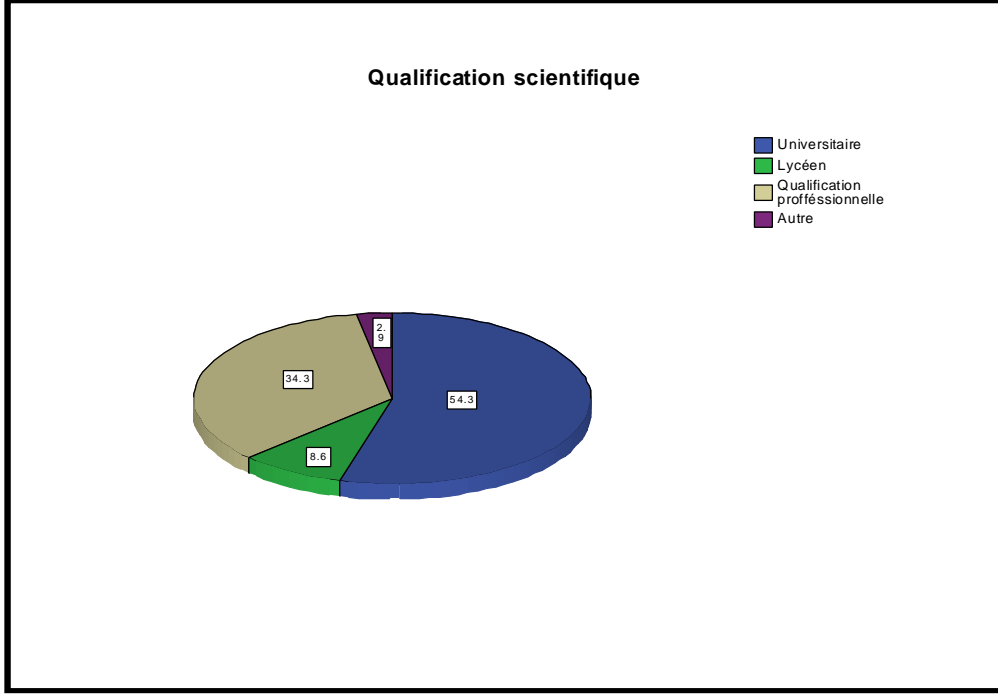


3/ المؤهل العلمي:

يبين الشكل رقم (12): أن ما نسبته 54.3% من العينة تأهيلهم العلمي جامعي، وأن ما نسبته 8.6% تأهيلهم العلمي مؤهل مهني، وأن ما نسبته 34.3% تأهيلهم العلمي ثانوي، وأن 2.9% تأهيلهم العلمي أخرى، ويتضح أن الفئة الكبرى من العينة تأهيلهم العلمي جامعي وتليها مباشرة فئة الثانوي.

الشكل رقم (12):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

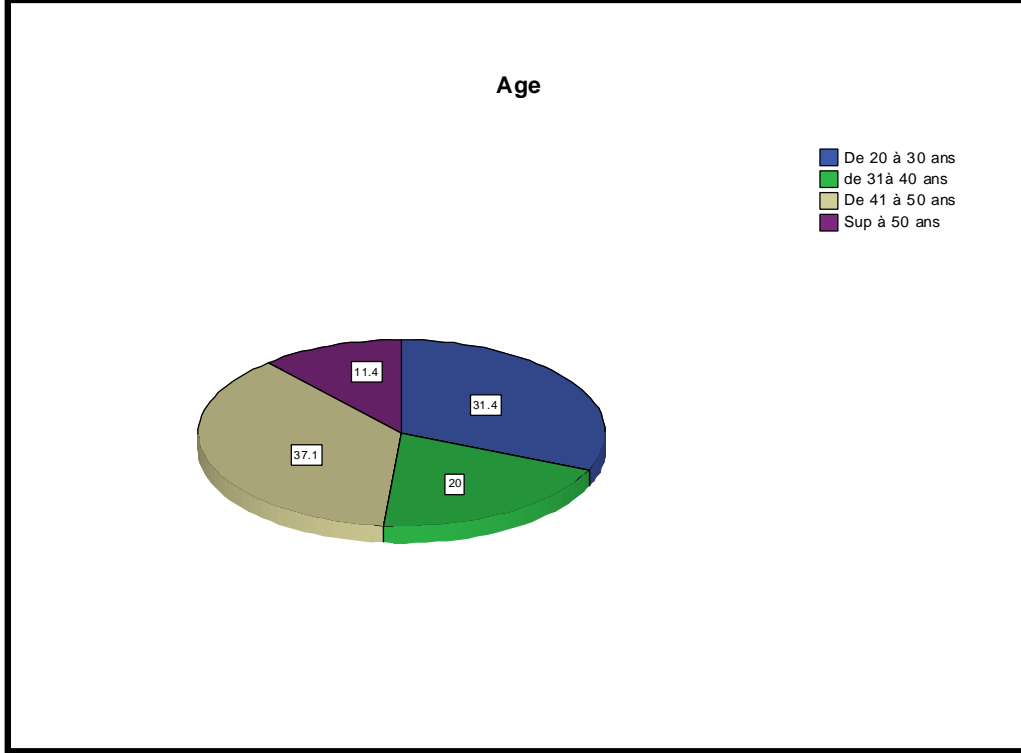
4/ السن:

يبين الشكل رقم (13): أن ما نسبته 31.4% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة وأن ما نسبته 20% تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة في حين أن الأعمار التي تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة نسبة 37.1% وأما الأعمار التي تزيد عن 50 سنة فنسبتها 11.4% وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة.



الشكل رقم (13):

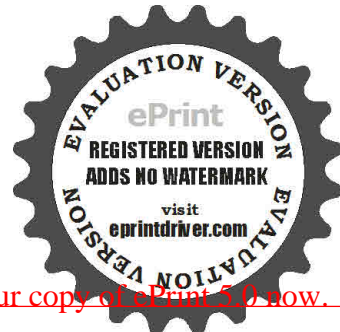
توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

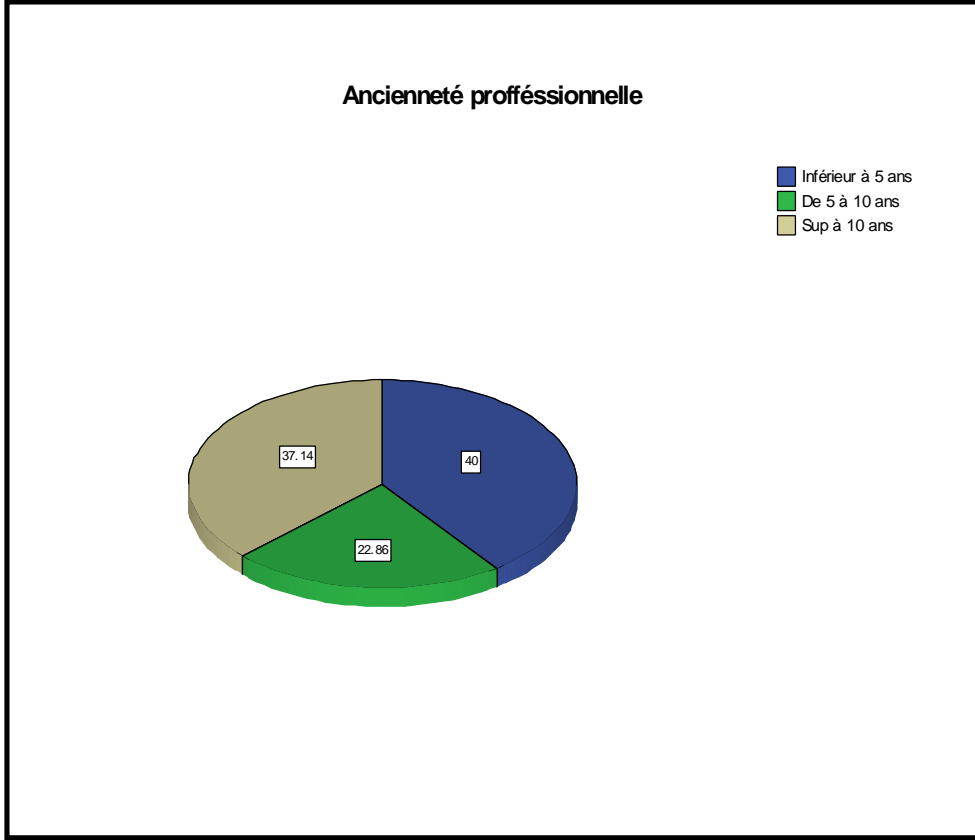
5/ الأقدمية:

يبين الشكل رقم (14): أن سنوات الخبرة لديهم التي تقل عن 5 سنوات نسبتها 40% أما سنوات الخبرة التي تتراوح بين 5 و 10 سنوات نسبتها 22.86% في حين أن سنوات الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات نسبتها 37.14% مما يدل على أن أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم تقل عن 5 سنوات.



الشكل رقم (14):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

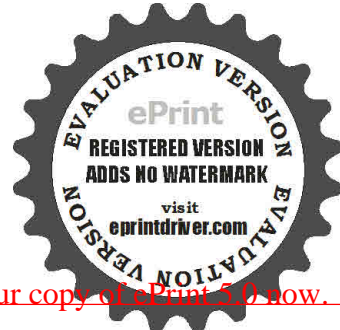


المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

6/ الصفة:

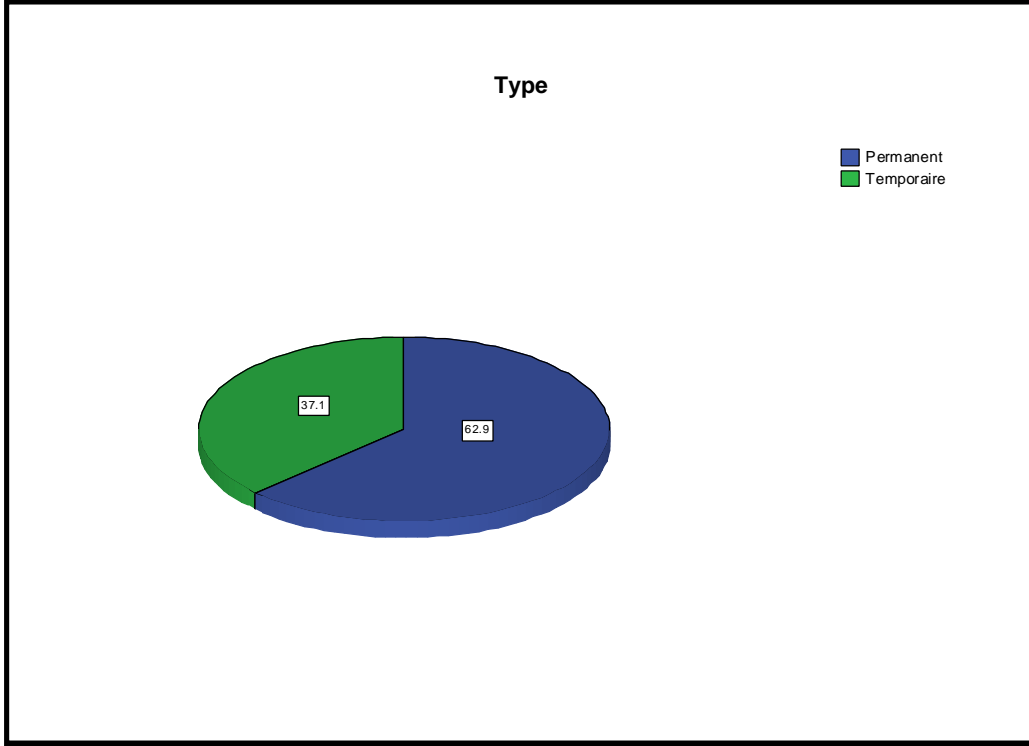
يبين الشكل رقم (15): أن 62.9% من عينة الدراسة يعملون بصفة دائمة و37.1% من أفراد

العينة بصفة مؤقتة.



الشكل رقم (15):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة



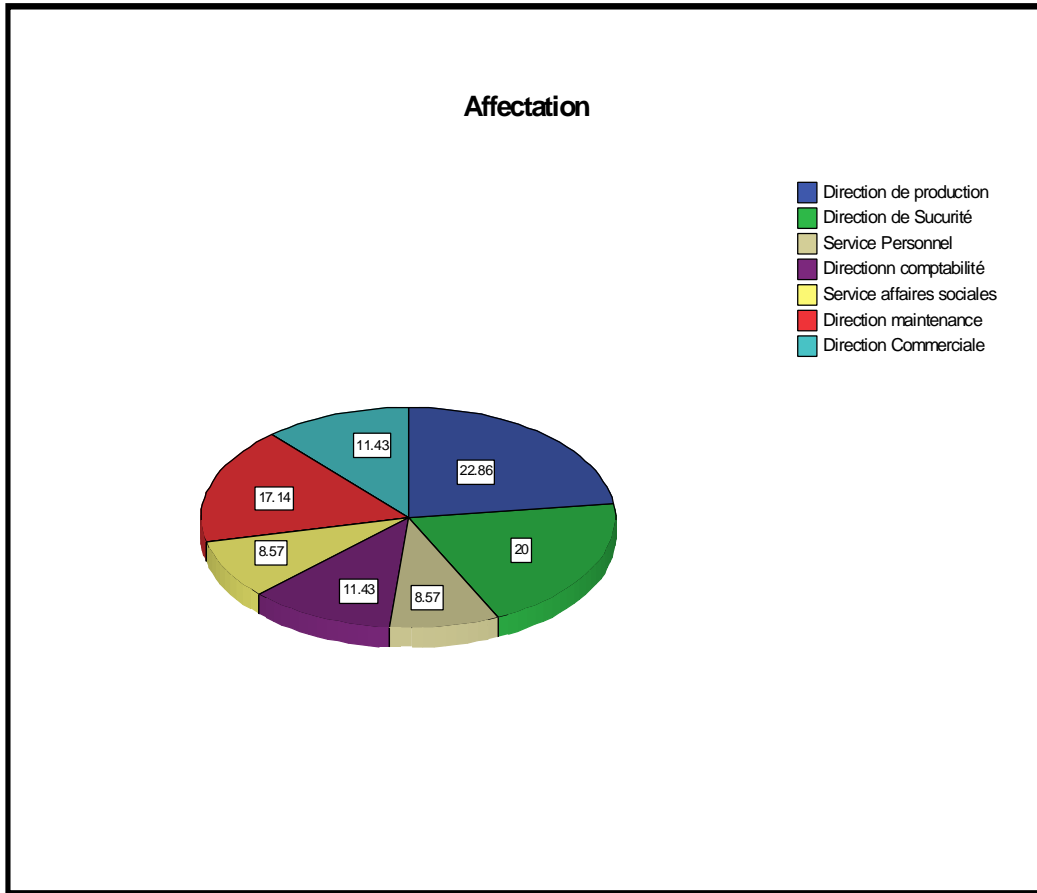
المصدر : من نتائج تحليل برنامج SPSS

7/ الانتماء: يبين الشكل رقم (16): أن ما نسبته 22.86% من أفراد العينة ينتمون إلى دائرة الإنتاج و20% ينتمون إلى دائرة الأمن أما 8.57% ينتمون إلى مصلحة المستخدمين، و11.43% ينتمون إلى دائرة المحاسبة و8.57% ينتمون إلى مصلحة الشؤون الاجتماعية أما 17.14% ينتمون إلى دائرة وأخيرا دائرة التجارة بنسبة 11.43% وهذا يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى دائرة الإنتاج وذلك لطبيعة المؤسسة.



الشكل رقم (16):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء



المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS



المطلب الثالث: تحليل نتائج محور التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

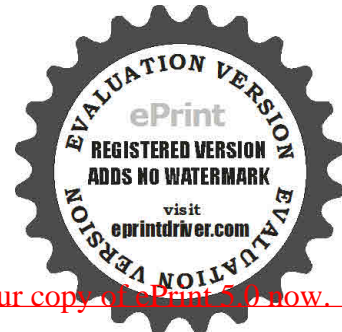
أولاً: تحليل نتائج التكاليف الإنتاجية

الجدول رقم (02):

تحليل عبارات التكاليف الإنتاجية

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	ذات أهمية بالغة	0.648	4.14	يؤثر الانحراف بين إنتاجية العمل والأجور على تكاليف المؤسسة	01
06	ذات أهمية	1.336	3.46	إن عدم وصول المؤسسة والوحدة الإنتاجية لتحقيق أهدافها يرجع إلى ضعف تسيير إدارة الإنتاج	02
05	ذات أهمية	1.302	3.80	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل باستمرار على تحسين أدائها الإنتاجي	03
01	ذات أهمية بالغة	0.553	4.40	تسعى المؤسسة إلى تقليل كمية الإنتاج المعيب إلى أقل ما يمكن	04
02	ذات أهمية بالغة	0.980	4.26	يؤدي الغياب المتكرر للعمال إلى تأثير على إنتاجية المؤسسة	05
05	ذات أهمية	1.183	3.80	الأوقات الضائعة في العمل لها دور في ارتفاع مستوى التكلفة	06
03	ذات أهمية بالغة	0.933	4.20	يؤدي الإهلاك والأعطاب في الآلات إلى زيادة التكاليف	07
07	ذات أهمية	1.608	3.06	تحرص المؤسسة على منح علاوة عن الساعات الإضافية للعمال	08
		1.06	3.89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

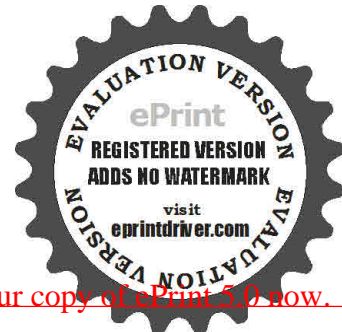


تحصلت العبارة الرابعة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.553 ذات أهمية بالغة وبالمقارنة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يدل على أن المؤسسة تسعى فعلا إلى تقليل كمية الإنتاج المعيب إلى أقل ما يمكن، في حين حصلت العبارة الخامسة على المرتبة الثانية دلالة على أن إنتاجية المؤسسة تتأثر بالغياب المتكرر للعمال وذلك بانحراف معياري 0.980 ومتوسط حسابي 4.26. لهذا من أهمية بالغة ثم تأتي العبارة السابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.933 وهذا يعني أن زيادة التكاليف ناجمة عن الاهتلاك والأعطاب التي تحدث للآلات.

بينما تحتل العبارة الأولى المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.648 في حين احتلت كل من العبارتين الثالثة والسادسة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.80 أما العبارة الثانية فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط 3.46 وانحراف معياري 1.785

وفي الأخير تأتي العبارة الثامنة في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 2.585

ومن خلال العبارات السابقة يتضح أن المؤسسة تسعى إلى خفض تكاليف من خلال تقليل من كمية الإنتاج المعيب والغياب المتكرر للعمال كما تحرص على صيانة الآلات من الأعطاب ومراعاة العمر الإنتاجي لها.



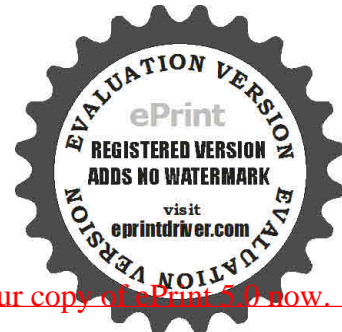
ثانيا: تحليل نتائج الكفاءة الإنتاجية

الجدول رقم (03):

يوضح تحليل عبارات الكفاءة الإنتاجية

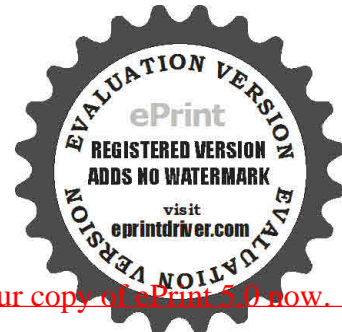
الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	ذات أهمية	1.341	3.71	يعد العاملون في المؤسسة حجر الزاوية في عملية تطوير الكفاءة الإنتاجية	01
5	ذات أهمية	0.877	3.63	رفع الكفاءة الإنتاجية مرتبط بترقية تكلفة العمل لوحدة الإنتاج مع زيادة أجر العامل	02
1	ذات أهمية بالغة	0.845	4.14	تتحقق الكفاءة الإنتاجية من خلال أداء الأطراف الأساسية والثانوية لدورها في هذا المجال	03
08	متوسط الأهمية	1.669	2.91	تعتمد المؤسسة على تحفيز العمال بزيادة أجورهم والعناية بصحتهم	04
06	ذات أهمية	1.221	3.54	يعتمد رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عن الكشف عن الموارد المتاحة والطاقات غير المشغلة	05
02	ذات أهمية	1.327	3.94	تعطي عناية خاصة لوظيفة الصيانة وذلك لأهميتها القصوى في المحافظة على تجهيز الإنتاج	06
04	ذات أهمية	1.608	3.66	تفويض سلطة الإشراف إلى المؤهلين ذوي الخبرة	07
07	ذات أهمية	1.337	3.09	العمال لديهم التأهيل والكفاءات المطلوبة في العمل	08
04	ذات أهمية	1.494	3.66	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال كمية الإنتاج	09
		1.30	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	

المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS



تحتل العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط 4.14 وانحراف معياري 0.845 وبالمقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري يدل على أن المؤسسة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية يجب عليها أن تتحكم في أداء الأطراف الأساسية والثانوية لدورها، في حين حصلت العبارة السادسة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 1.327، واحتلت العبارة الأولى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.341 ثم تليها كل من العبارتين السابعة والتاسعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 وهما ذات أهمية، ثم تأتي العبارة الثانية في الرتبة الخامسة بمتوسط 3.63 وانحراف معياري 0.877 وهي ذات أهمية كما حصلت العبارة الخامسة على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.221 وهي ذات أهمية وفي الأخير تأتي العبارتين الثامنة والرابعة في المرتبتين السابعة والثامنة على التوالي بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.337 و 1.669 والأهمية النسبية لكل منهما ذات أهمية للعبارة الثامنة وبتوسط الأهمية للعبارة الرابعة.

ويتضح من خلال العبارات السابقة أن الأهمية البالغة تحظى بها العبارة الثانية ثم تليها العبارتين السادسة والأولى ذات أهمية وهذا يدل على أن الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة مرتبطة بأداء الأطراف لدورهم، بالإضافة إلى المحافظة على تجهيز الإنتاج وإعطاء عناية خاصة لوظيفة الصيانة واهتمام بالعنصر البشري دون أن ننسى تفويض سلطة الإشراف إلى المؤهلين وذوي الخبرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.



ثالثاً: معدل الارتباط وأثر التكاليف على الكفاءة الإنتاجية

1/ معدل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والتكاليف الإنتاجية

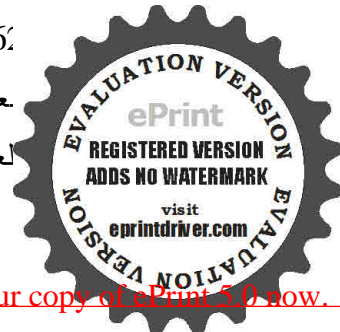
الجدول رقم (04):

معدل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والتكاليف الإنتاجية

الرقم	العبارة	معدل الارتباط	الملاحظة
01	يؤثر الانحراف بين إنتاجية العمل والأجور على تكاليف المؤسسة	0.323	ارتباط ضعيف
02	إن عدم وصول المؤسسة والوحدة الإنتاجية لتحقيق أهدافها يرجع إلى ضعف تسيير إدارة الإنتاج	0.241	ارتباط ضعيف
03	إن سعي المؤسسة إلى خفض منتجاتها يدل باستمرار على تحسين أدائها الإنتاجي	0.067	ارتباط ضعيف جداً
04	تسعى المؤسسة إلى تقليل كمية الإنتاج المعيب إلى أقل ما يمكن	0.279	ارتباط ضعيف
05	يؤدي الغياب المتكرر إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة	0.569	ارتباط قوي
06	الأوقات الضائعة في العمل لها دور في ارتفاع مستوى التكلفة	0.233	ارتباط ضعيف جداً
07	يؤدي الاهتلاك والأعطاب في الآلات إلى زيادة التكاليف	0.466	ارتباط ضعيف
08	تحرص المؤسسة على منح علاوة عن الساعات الإضافية للعمال	0.621	ارتباط قوي

المصدر: من نتائج تحليل برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة حيث نقول أن أكبر ارتباط لمتغيرات الدراسة كان في العبارتين الخامسة " يؤدي الغياب المتكرر إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة" والعبارة الثامنة " تحرص المؤسسة على منح علاوة عن الساعات الإضافية للعمال" بمعدل ارتباط بلغ 0.569 و 0.621 على التوالي. ثم تلي العبارتين السابعة بمعدل ارتباط 0.466 والأولى بمعدل ارتباط 0.323. أما بمعدل 0.279 والثانية بمعدل 0.241 وهو ارتباط ضعيف مقارنة بالعبارتين السابقتين في حين للعبارتين الثالثة والسادسة كانت بمعدل ارتباط ضعيف جداً.



من خلال دراستنا لمعامل الارتباط توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الكفاءة الإنتاجية والتكاليف الإنتاجية حيث أن زيادة وانخفاض الكفاءة الإنتاجية مرتبط بتكاليف متعلقة بالغيابات المتكررة للعمال والأوقات الضائعة في العمل كما تسعى المؤسسة إلى الحرص على منح علاوة عن الساعات الإضافية.

2/ أثر التكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية:

الجدول رقم (05)

أثر التكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية

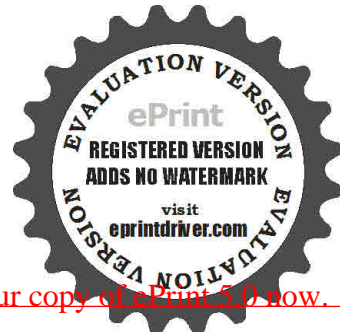
ANOVA

Efficiency productive

	Sum of squares	df	Mean square	F	sig
Between Groups	24.006	15	1.600	4.861	.001
within Groups	6.255	19	.329		
Total	30.261	34			

المصدر: من نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة $\text{sig} = 0.001$ والتي تمثل الدلالة المعنوية أقل من $0.05 =$ وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد تأثير للتكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية ونقبل بالفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد تأثير للتكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية. من خلال ما سبق يمكن اعتبار أنه كلما زادت التكاليف الإنتاجية ومهما كانت العوامل الأخرى المؤثرة على الإنتاجية فإنه سوف تتأثر الكفاءة الإنتاجية بصورة عامة.



خلاصة الفصل الثالث:

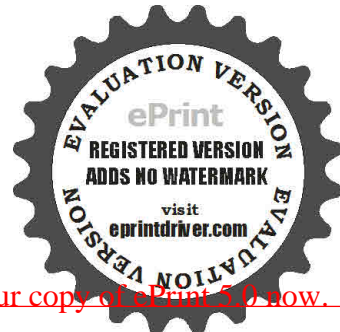
في ضوء الدراسة التطبيقية التي تم من خلالها عرض مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة- من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي وأهداف المؤسسة، وقد تم ذلك بالاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات على عينة الدراسة المكونة من العاملين على مستوى المؤسسة مطاحن بني هارون بفرجيوة، من خلال عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم التأكد:

من درجة ثبات وصدق أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والتي كانت قيمتها 0.874 وهي تدل على درجة ثبات وصدق مرتفعة الاستبيان.

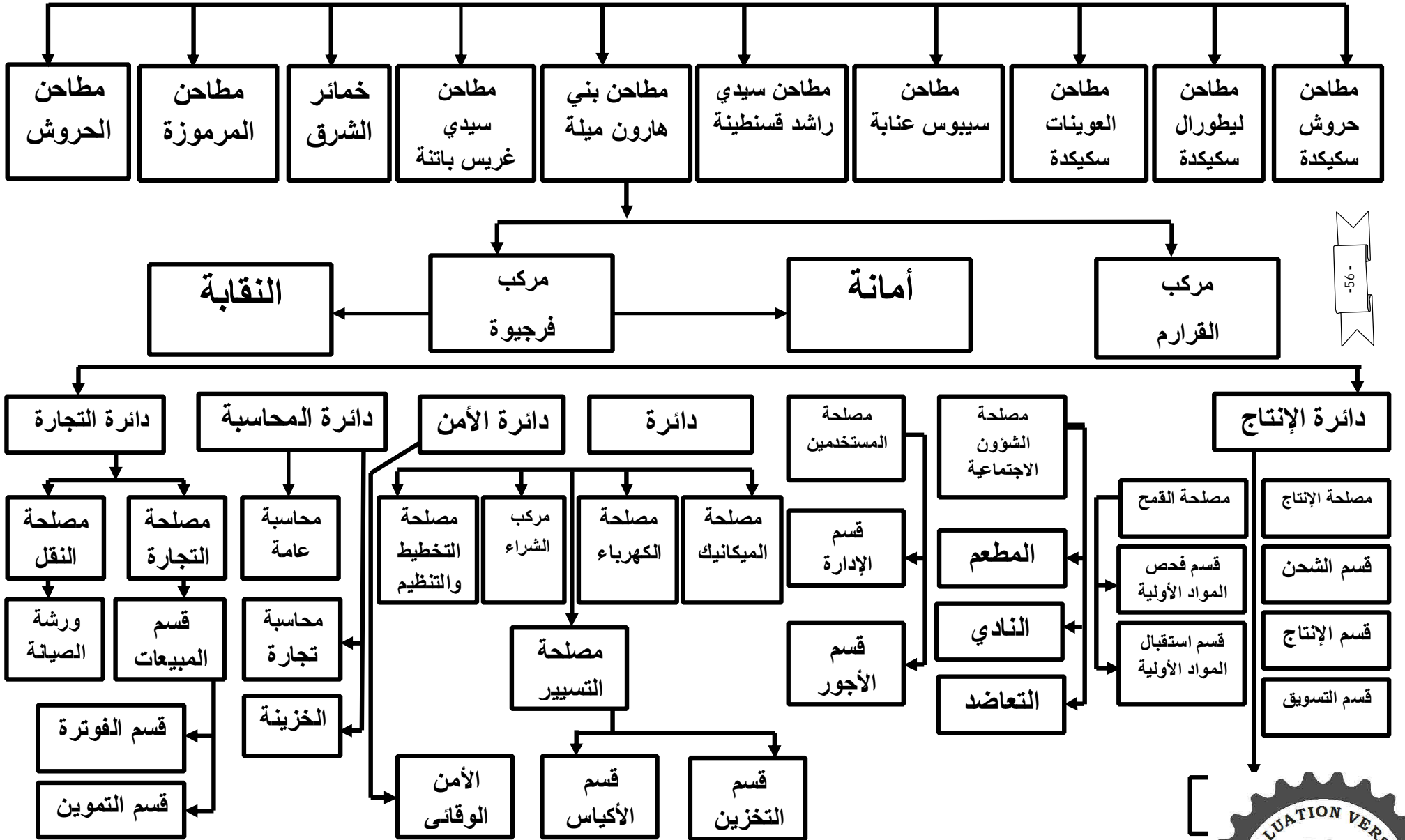
من درجة الارتباط بين التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

من درجة تأثير التكاليف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية

ويهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة، ثم استخدام الدوائر النسبية، ليتم بعد ذلك تحليل عبارات الاستبيان وبيان آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال توظيف عدة أدوات إحصائية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.



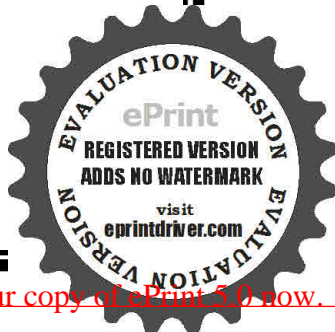
الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون فرجية



المؤسسة



خاتمة عامة



خاتمة عامة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تقدير ودراسة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية، وذلك بالإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزأين جزء نظري والآخر تطبيقي.

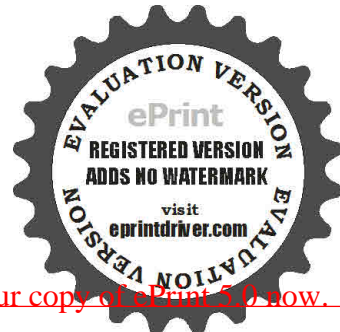
في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فتناولنا في الفصل الأول مبحثين الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول المؤسسة مفهومها وظائفها وأنواعها وأساليب وعناصره وأخيرا إلى مراحل تطوره أما في الفصل الثاني فتعرضنا في مبحثه الأول إلى الإنتاجية بمفهومها وأهميتها وأنواعها أما المبحث الثاني كان حول الكفاءة الإنتاجية تناولنا أيضا مفهومها وطرق قياسها ووسائل وسبل تحسينها.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق فيه في إشكاليته والإحاطة بجوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية وقد اخترنا المؤسسة الوطنية مطاحن بني هارون "قرجيو" لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب بدأنا في هذا الفصل بعرض وتقديم المؤسسة الوطنية وكذا الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وأهداف المؤسسة وهذا في مبحث الأول أما في المبحث الثاني فاعتمدنا في دراسة على الاستبيان تناولنا عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

أولا: التحقق من صدق الفرضيات:

الفرضية الأولى:

تهدف الكفاءة الإنتاجية إلى توفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى تتمكن من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة لوحدة الإنتاج فرفع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين النوعية، فتحقيق تكاليف منخفضة يمكن المؤسسة من زيادة قدراتها وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين تكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية بمستوى ارتباط قوي ويدل هذا على صدق الفرضية كليا (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى).



الفرضية الثانية:

إن تحقيق انطلاقة تنموية وسعياً وراء تحقيق الأهداف وبلوغها واقعياً في ظل الظروف النادرة النسبية للموارد والطاقات فإن تحقيق أكبر استفادة ممكنة من هذه الأخيرة يمثل المسعى الأكثر إلحاحاً والذي يحتاج إلى ترشيد استخدام جميع الإمكانيات المتاحة من هذه الموارد والطاقات بما يكفل حسن الاستفادة من القدرات الكامنة فيها واستغلالها في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية وهو ما يدل على علاقة طردية بارتباط قوي جداً (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية).

ثانياً نتائج الدراسة

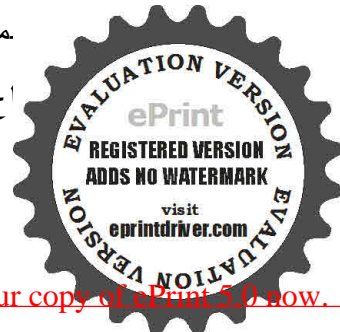
يمكن التمييز بين نوعين من النتائج:

1/ النظرية:

- مرت المؤسسات الجزائرية بثلاث مراحل أساسية من أجل تطورها وفي المرحلة الأولى ما قبل 1980 واعتمدت فيها على عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي أما المرحلة الثانية استقلالية المؤسسات وتميزت بإعادة الهيكلة العضوية والمالية في حين المرحلة الثالثة تمثلت في التخصصة وتميزت بالتحول إلى اقتصاد السوق.

- دراسة الإنتاجية داخل المؤسسة ضروري للوقوف على تطور المؤسسة والتحكم في الإنتاج.
- تعتمد المؤسسات الاقتصادية في تنبؤها على قياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية.
- للإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- إدارة الإنتاج عبارة عن ممارسة وظائف الإدارة على وظيفة الإنتاج بهدف الاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل تحويلها إلى مخرجات بأقصى كفاءة ممكنة.
- إن وظيفة الإنتاج قديمة قدم الإنسانية، حيث كان الإنسان يقوم بالعمل الزراعي بهدف تلبية احتياجاته الحيوية باستعمال أدوات بدائية، ثم برز شكل آخر للإنتاج وهو الإنتاج الحرفي حيث كان الحرفي يقوم بكل الوظائف.

- رغم التقارب الكبير جداً بين مصطلحي الإنتاجية والكفاءة فإنهما ليسا مترادفتين كما شاع ماله من طرف بعض الكتاب، فالإنتاجية كمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الج، أما الكفاءة فتتعلق بالأسلوب الأساسي للكفاءة هو تعظيم الإنتاج وتدنية التكاليف.



وفي الأخير نخلص إلى أن الإنتاجية تربط بين الفعالية - للوصول إلى الأهداف - والكفاءة في حسن استخدام الموارد المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.

2/ التطبيقية:

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي والذي يعنى بدراسة حالة مطاحن بني هارون فرجيوة ومن خلال الوقوف على وحدة، فعلى الرغم من أنها كانت تجربة متواضعة فإنها جعلتنا نقف ميدانيا على كيفية سير المؤسسة وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان وتبين من خلال الدراسة النتائج التالية:

- عدم وجود سياسة واضحة تجاه المخزونات سواء كانت من الموارد الأولية أو من المنتجات.
- ارتباط قياس الكفاءة الإنتاجية بالتكاليف الإنتاجية.
- غياب معايير الجودة (ISO) في المنتجات التي يتم إنتاجها.
- عدم وجود بيئة تنافسية للمؤسسة وكذلك جهل أهمية البيئة بنوعيتها الداخلية والخارجية في تحقيق الأهداف المسطرة.

- عدم الاهتمام بوظيفة الصيانة رغم أنها تعتبر المحرك الأساسي لعملية الإنتاج من خلال المحافظة على تجهيزات.

- إن الرفع من مستوى أداء المؤسسة الإنتاجية يقوم على أساس التخطيط الكفاء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة والاستخدام الواعي لمتغيرات اللام في ضوء الأهداف المرسومة بوضوح ودقة من طرف مسؤولي وظيفة الإنتاج والوحدات الإنتاجية.

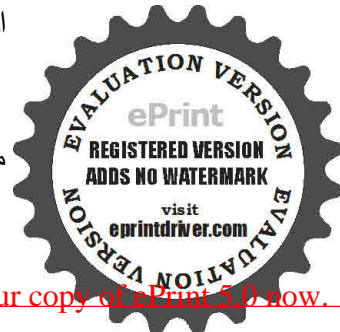
- بالرغم من المشاكل التي تطرح في قياس الكفاءة الإنتاجية إلا أنها تشكل الأساس الذي من خلاله يمكننا تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسات الإنتاجية.

- إن رفع مستوى أداء المؤسسة الإنتاجية مرتبط بالدرجة الأولى إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة لديها من خلال تحسين النوعية، اختصار الوقت والاقتصاد في الجهد والتكاليف.

ثالثا التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسة نظام الحوافز من أجل تحقيق أهدافها وكذلك المصدقية تطبيق هذا النظام داخل المؤسسة وأن يتم منح هذه الحوافز لأصحاب التميز في العمل بشرط أن يكون الحافز على العمل.

- يجب على المؤسسة العمل بالمنافسة من أجل توسيع مجال تسويق منتجاتها وإدخال تعديلات مكونات المنتج حتى يصبح يسوق في كامل القطر الجزائري.

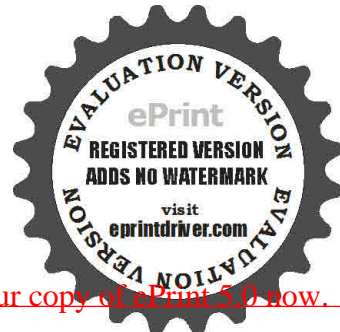


- ضرورة إجراء تكوين لإطارات الشركة وكذلك القيام بدورات تكوينية مع مؤسسات أخرى من أجل التحكم في الإنتاج.

- لكي يكون لوظيفة الإنتاج دورا بارزا في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة مطاحن بني هارون فرجوة ينبغي القيام بدراسة تحليلية لمستوى وتيرة نمو الإنتاجية بهدف الكشف عن الموارد المتاحة والإمكانيات المعطلة واعتبار مهمة رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسينها مهمة مركزية يجب أن يعمل من أجلها جميع العاملين في مختلف مجالات المؤسسة وخصوصا مجال الإنتاج.

- تأسيس مراكز البحث الخاصة بالإنتاج والتي تساهم في معالجة ووضع الحلول العملية الناجمة لمشكلات ضعف الإنتاجية في مؤسساتنا ووحداتنا الإنتاجية من أجل - رفع مستوى الإنتاج وزيادة كفاءتها.

- ينبغي على إدارة الإنتاج في مؤسسة مطاحن بني هارون أن تعطي عناية خاصة لوظيفة الصيانة وذلك لأهميتها القصوى في المحافظة على تجهيزات الإنتاج وكذلك تبني سياسة لمتابعة أعمال الصيانة، وتوفير الأيدي العاملة المختصة، وتفويض سلطة الإشراف على هذه الوظيفة إلى المؤهلين وذوي الخبرة وكذلك ضرورة توفير قطع الغيار المناسبة وبالمواصفات المطلوبة.



قائمة المراجع

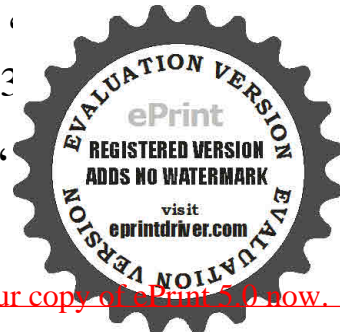


قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1/ الكتب:

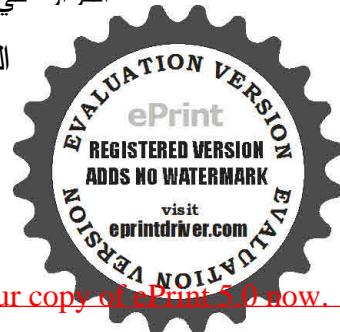
- 1- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في الجزائر، الجزائر، OP4، 1993.
- 2- أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 3- الحسين محمد أديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، عمان، ط2، 2004.
- 4- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 5- الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر.
- 6- بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2011.
- 7- خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 8- رواء زكي الطويل، محاضرات الاقتصاد السياسي، دار زهران، الأردن.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، دار الفكر، ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011.
- 10- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1980.
- 11- طاهر فاضل البياتي، خالد توفيق الشمري، مدخل إلى علم الاقتصاد، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
- 12- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي، تميز ريادة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 13- عبد الرزاق أحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.



- 14- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين نظرية وتطبيق، مطبعة سامي، الإسكندرية، 1995.
- 15- عبد الكريم محسن، صباح محمد الذّجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة داکرة، بغداد، 2006.
- 16- عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، 1962 - 1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 17- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعة، جزائر، 1993.
- 18- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار حزم، لبنان، ط1، 2002.
- 19- محمد لصغير بكلي، تنظيم القطاع العام في جزائر، ديوان مطبوعات جامعة جزائر، 1982.
- 20- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- 21- محمود حسين الوادي، أحمد عارف العساف، الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 22- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 23- مناضل الجواري، الاقتصاد الرياضي، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 24- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

2/ المذكرات الجامعية:

- 1- بوجريو فضيل وآخرون، نظام التكاليف في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2011، 2012.
- 2- حمادوش لمياء وآخرون، تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، 2005.
- 3- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، الجزائر، 2005.



4- مختار ولد الشيباني، انعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الموريتانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2002، 2003.

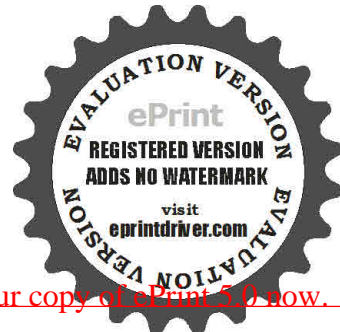
5- مليكة زعيب، أدوات التحليل المالي في المؤسسة العمومية الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1996، 1997.

6- منير مهدي، لكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، 2012.

3/ الجرائد والمجلات:

1- قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1991، العدد 101.

2- عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.



ثانيا: باللغة الأجنبية:

1/ الكتب:

1- A.bouyakoub, la gestion de l'Enterprise didistrielle public, op4, Alger, 1997.

2- Alain couland est dautres, les rations de productivité, édition d'organisation, paris, 1986.

3- Alain Morfient, Ahmed silem, les cique de gestion, 5^{ème} édition , paris, Dalloz, 2000.

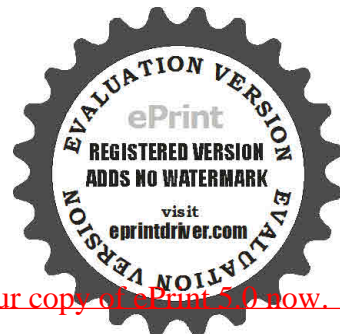
4- Bussentaut et M. prête, économie et gestion de l'entreprise, Vwbert, 1995.

5- Centre d'étude des revenus et des couts, «la productivité global dans l'autre prise», édition d'organisation, paris, 1989.

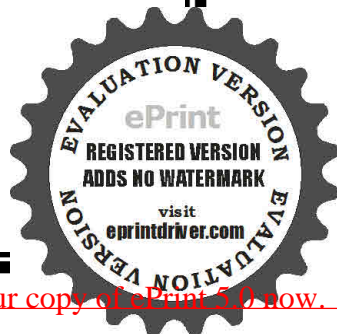
6- H.M.Temmar, stratégie de développement cas de l'Algérie, Um bilan op4, Alger, 1983.

7- M.Belaidoud, Gestion stratégique de l'entre prise Algérienne op4, Alger, 1987.

8- M.Darbelet, économie d'entre prise, édition Foucher, Parise, 1996, 10.S.A Boukramie, forme de marché et politique de l'entreprise op4, Alger, 1982.



اللا حى



ملاحظة: الرجاء وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

مستوى الوظيفة: رئيس مصلحة رئيس قسم

رئيس دائرة عون

المؤهل العلمي: جامعي مؤهل مهني

ثانوي أخرى

السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

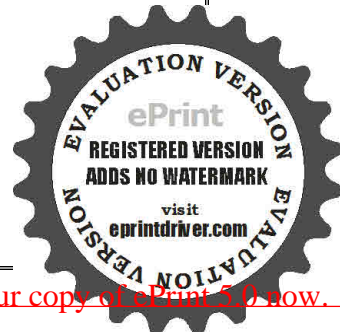
من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الصفة: دائم مؤقت

الانتماء: دائرة الإنتاج مصلحة المستخدمين دائرة الصيانة دائرة الأمن

دائرة المحاسبة دائرة التجارة مصلحة الشؤون الاجتماعية



المحور الثاني: التكاليف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية:

أولاً: التكاليف الإنتاجية

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	يؤثر الانحراف بين إنتاجية العمل والأجور على تكاليف المؤسسة					
02	إن عدم وصول المؤسسة والوحدة الإنتاجية لتحقيق أهدافها يرجع إلى ضعف تسيير إدارة الإنتاج.					
03	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل باستمرار على تحسين أدائها الإنتاجي.					
04	تسعى المؤسسة إلى تقليل كمية الإنتاج المعيب إلى أقل ما يمكن.					
05	يؤدي الغياب المتكرر للعمال إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة.					
06	الأوقات الضائعة في العمل لها دور في ارتفاع مستوى التكلفة.					
07	يؤدي الاهتلاك والإعطاب في الآلات إلى زيادة التكاليف.					
08	تحرص المؤسسة على منح علاوة عن الساعات الإضافية للعمال.					

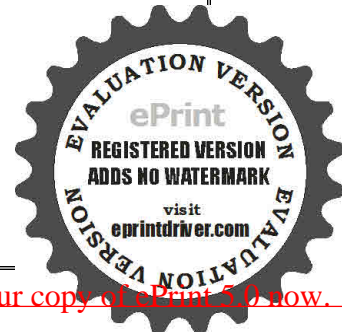
الكفاءة الإنتاجية



الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يعد العاملون في المؤسسة حجر الزاوية في عملية تطوير الكفاءة الإنتاجية.					
02	رفع الكفاءة الإنتاجية مرتبط بتدنية تكلفة العمل لوحدة الإنتاج مع زيادة أجر العامل.					
03	تتحقق الكفاءة الإنتاجية من خلال أداء الأطراف الأساسية والثانوية لدورها في هذا المجال.					
04	تعتمد المؤسسة على تحفيز العمال بزيادة أجورهم والعناية بصحتهم.					
05	يعتمد رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عن الكشف عن الموارد المتاحة والطاقات غير المشغلة.					
06	تعطي عناية خاصة لوظيفة الصيانة وذلك لأهميتها القصوى في المحافظة على تجهيز الإنتاج.					
07	تفويض سلطة الإشراف إلى المؤهلين وذوي الخبرة.					
08	العمال لديهم التأهيل والكفاءات المطلوبة في العمل.					
09	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال كمية الإنتاج.					

نشكركم جزيلًا على وقتكم وعلى تعاونكم، من فضلك تأكد من أنك لم تترك أي سؤال بدون إجابة

المصدر: من إعداد الطلبة



الملحق رقم (02): معدل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والتكاليف الإنتاجية

		Amortissements et des défauts dans les machines à augmenter les coûts de plomb
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,285 ,097 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,466** ,005 35

Corrélations

		Fonction vise à octroyer la prime pour les heures supplémentaires pour les travailleurs
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	1,000 . 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,621** ,000 35

Corrélations

		Ecart affecte entre la productivité du travail et des salaires au coût de l'institution
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,098 ,576 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,323 ,059 35

Corrélations

		Non- arrivée de l'organisation à atteindre ses objectifs en raison de la faiblesse de la conduite de la gestion de la production
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	-,025 ,888 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,241 ,164 35



Corrélations

		La quête de l'institution pour le guide de réduction des coûts pour améliorer les performances de production
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,110 ,535 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,067 ,701 35

Corrélations

		Fonction visa à réduire la quantité de mauvais production
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,220 ,204 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,279 ,104 35

Corrélations

		Les absences fréquentes des travailleur conduit à l'impact sur la production de l'entreprise
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,445** ,007 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,569** ,000 35

Corrélations

		Le temps perdu au travail a un rôle dans l'augmentation du niveau de coût
Fondation vise à octroyer La prime pour les heures supplémentaires pour les Travailleurs	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	-,027 ,878 35
Efficience productive	coefficient de corrélation sig. (bilatérale) N	,233 ,178 35

صدر: من نتائج تحليل برنامج Spss

