

عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- دراسة تحليلية -

الأستاذ : هزرشي طارق - جامعة الجلفة

ملخص :

تتال الإنتاجية اهتماما محوريا من قبل الباحثين والممارسين وحتى المنظمات على حد سواء بوصفها مرتكزا أساسيا لأي اقتصاد في العالم، فكلما كانت الإنتاجية للمؤسسات مرتفعة كان الاقتصاد قويا . لهذا سوف نحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم الإنتاجية وأهميتها، والتركيز على المسببات أو عوامل ضعف الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية العربية والجزائرية . الكلمات الدالة : الإنتاجية ، تحسين الإنتاجية، عوامل ضعف الإنتاجية .

Abstract:

According to the importance of the productivity, many research studies were done in this field by researchers, experts, and organizations. This study was conducted to study the importance, causes of productivity weakness inside the Arabian, Algerian economic institutions.

Key words: productivity, productivity enhancement, Productivity Weakness.

مقدمة :

تسعى المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة إلى تطوير أدائها والعمل على تحسين القدرة التنافسية لواكبت التحولات والمنافسة الشديدة التي تفرضها المؤسسات الكبيرة والقوية.

لعل من بين المحددات والعوامل التي تساعد على تطوير الأداء للمؤسسات والقدرة التنافسية هو التحكم والسيطرة على الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، لما لها من آثار ايجابية من خلال محددات الإنتاجية بزيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الجودة .

فالمؤسسات مجبرة على التحكم والسيطرة في الإنتاجية من خلال السعي إلى معرفة المشاكل والأسباب أو المعوقات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية العربية وبالأخص الجزائرية وكذلك عوامل ضعفها للتحكم بها بغاية تفاديها وتحسينها لتحقيق أداء جيد وقدرة تنافسية عالية.

من خلال هذا يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هي عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية العربية والجزائرية خاصة ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو مفهوم الإنتاجية؟ ومحددات الحكم على الإنتاجية؟
- ما هي الأطراف المسؤولة عن زيادة الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي أسباب انخفاض الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب التالية :

- تحديد مفهوم وأهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات والاقتصاديات؛
- معرفة الأطراف المسؤولة على تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ؛
- تحديد وتشخيص أسباب وعوامل ضعف الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أسهامها في تحقيق الآتي :

- إبراز الإسهامات العلمية النظرية والتطبيقية منها ، ذات الصلة بموضوع الدراسة المتعلق بإنتاجية المؤسسة وما تلقاه من أهمية كبيرة في مجال الفكر الإداري المعاصر.
- تسليط الضوء حول أهمية تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومعرفة أكثر العوامل التي تعيق تحسينها أو مسببات انخفاضها .

تقسيمات وهيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا الدراسة إلى المحاور التالية :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي لإنتاجية المؤسسة .

المحور الثاني: آليات تحسين الإنتاجية .

المحور الثالث: أسباب ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية.

أولا :الإطار المفاهيمي لإنتاجية المؤسسة .

1- مفهوم الإنتاجية :

يعتبر موضوع الإنتاجية من ابرز المواضيع في المجال الاقتصادي والإداري على نحو سواء ، وإشكالية إيجاد تعريف موحد لهذا الموضوع لازلت قائمة لكن ابرز الباحثين في هذا المجال يرون أن تعريف الإنتاجية يمكن النظر إليه من وجهتي نظر هي الكمية والنوعية :

- أ- التعريف النوعي: هي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي وتعني " عمل الأشياء الصحيحة و عمل الأشياء بطريقة صحيحة و الكفاءة و الفاعلية"¹
- ب- التعريف الكمي : العلاقة بين المخرجات والمدخلات، حيث يمثل الناتج بالمخرجات ، وجميع العناصر المستحدثة بالمدخلات، ويمكن صياغة هذه العلاقة على النحو التالي² :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

2- محددات الحكم على الإنتاجية :

تحدد المنظمة الأسبوية للإنتاجية مفهوم الإنتاجية للمؤسسات في شكل معادلة كالتالي³ :

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفاعلية}$$

$$\text{الإنتاجية} = \text{الحق في فعل الأشياء} + \text{القيام بالأشياء الصحيحة}$$

من خلال المعادلة السابقة يمكن النظر إلى إنتاجية المؤسسة في أنها جمع بين الكفاءة والفاعلية ولهذا سوف نتطرق في هذا الجزء إلى المفهومين بالتفصيل .

2.1. مفهوم الكفاءة .

يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي **فلفريدو باريتو** الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثلية باريتو⁴ ، ليتطور بعد ذلك المفهوم ليعتبره البعض بأنه الإلتقان حيث يقوم الإنسان الأكفاء بأداء العمل دون أخطاء إلا في القليل النادر، وترجع الكفاءة إلى الاستعداد والقدرة الذاتية للفرد⁵ . ويمكن تعريف الكفاءة من وجهات متعددة نذكر منها :

- تعريف الكفاءة حسب (**فلفريدو باريتو**) : هي " تخصيص الموارد"⁶
- تعريف الكفاءة حسب (**Wellber et Ruekertsk**) : هي " قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية⁷ .
- تعريف الكفاءة حسب محمد سعيد احمد : هي " القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة"¹

¹ كاسر نصر المنصور و سعود محمود مندورة و ناصر عقيل كدسة ، إدارة العمليات الإنتاجية مدخل استراتيجي ،السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، 2011 ، ص 248 .

² السعيد عاشور، إدارة المنظومات الإنتاجية (تخطيط، تنظيم، تحليل، تحكم)، مصر ، دار الشروق، 2000 ، ص 273 .

³ ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, *Achieving Higher Productivity Through GP, Without the year of publication*, p 03.

⁴ شوقي بورقية ، التمييز بين الكفاءة والفاعلية والاداء ، بدون معلومات نشر ، ص 02 .

⁵ احمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2010 ، ص 10 .

⁶ شوقي بورقية ، نفس المرجع السابق ، ص 02 .

⁷ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 07، 2010 ، ص 220 .

- تعريف الكفاءة حسب (Peter F Drucker) : هي " أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل "

2.2. مفهوم الفعالية :

لقد اهتمت الدراسات الأخيرة في مجال الاقتصاد و الإدارة خاصة بالوصول إلى كيفية التحقيق والوصول إلى الفعالية التنظيمية والإدارية ، ولكن لم تفق هذه الدراسات على مفهوم موحد للفعالية وهذا راجع لوجهات النظر المختلفة للباحثين، وسوف نلخص أهم التعاريف للفعالية على النحو التالي :

- تعريف الفعالية حسب (Vincent Pluachet) : هي " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"²
- تعريف الفعالية حسب حسين حريم : هي " مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها"³
- تعريف الفعالية حسب (Etzioni) : هي " قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"⁴
- تعريف الفعالية حسب (Kast and Rosenzweig) : هي " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية"⁵

2.3. الفرق بين الكفاءة والفعالية :

يمكن النظر إلى الفرق الكفاءة والفعالية من عدة معايير موجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : الفرق بين الكفاءة والفعالية .

محاو الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الرسائل، الإمكانيات والمدخلات	الرسالة، الغايات المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية العمليات	متغيرات إستراتيجية الأهداف
قياس الإنتاجية	معادلة = المخرجات الفعلية المخرجات المستهدفة	معادلة = المخرجات الفعلية المخرجات المستهدفة
نقاط الاهتمام	مؤشرات داخلية (التكاليف، الموصفات...)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع...)

¹ محمد سعيد احمد ، الكفاءة والكفاية والفعالية ، نقابة التجاريين ، مجلة التجاريين، العدد 05 ، اكتوبر نوفمبر ، 1979، ص 20 .

² الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 219 .

³ حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي،الأردن ، الطبعة الثانية،دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 92 .

⁴ Richared M Steers, *introduction to organizational behavior* , 4^{et} ed, new york p 249.

⁵ شوقي بورقية ، نفس المرجع السابق ، ص 04 .

التقويم	تقويم أداء داخلي	تقويم أداء خارجي
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
الاتجاه (اتجاهات الكفاءة والفعالية)	تسمى أحيانا: الكفاءة الداخلية	تسمى أحيانا: الكفاءة الخارجية
ماذا تقيس	استخدام الموارد المتاحة	قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها
التصرف والسلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح

المصدر : عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2004، ص05

3. أهمية دراسة الإنتاجية :

3.1. أهمية الإنتاجية للمؤسسة :

تكمن أهمية الإنتاجية حسب الأستاذ "علي السلمي" في النقاط التالية¹ :

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار؛
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المؤسسة؛
- الإنتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع؛
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل ؛
- الإنتاجية تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون الزيادة؛
- تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي للدول بحسن استغلال الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة.

3.2. أهمية دراسة الإنتاجية :

تمكن دراسة الإنتاجية على مستوى القطاعات الصناعية وعلى مستوى المؤسسات الإنتاجية بالقيام بالمهام التالية²:

- تقييم كفاءة استخدام الموارد والتعرف على المعوقات ونقاط الاختناق في عملية الإنتاجية؛
 - تحديد الطرق والوسائل المختلفة لتحسين العملية الإنتاجية ،
 - رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت؛
 - التنبؤ والتخطيط والرقابة على الإنتاج فيما يتعلق باستخدام الموارد أو تعظيم المخرجات كما وكيفا .
- ثانيا : آليات تحسين الإنتاجية .**

تكتسي عملية تحسين الإنتاجية أهمية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية لما ينعكس عليها من فوائد كبيرة للمؤسسة خاصة والمجتمع عامة، ويعد مفهوم تحسين الإنتاجية حسب الأستاذ أحمد طرطار" تلك العمليات والإجراءات التي يتمخض عنها زيادة مخرجات النشاط الإنتاجي للمؤسسة في ظل الموارد المتاحة من خلال زيادة كفاءة وفعالية أداء عناصر الإنتاج وتحسين أسلوب الأداء المعمول به" ، ويسوف تعتمد على تحسين الإنتاجية كما حدده الأستاذ الدكتور علي السلمي وهو "زيادة الفعالية وتحسين استخدام الموارد المتاحة" و هذا يعني تحسين الكفاءة والفعالية للمؤسسة .

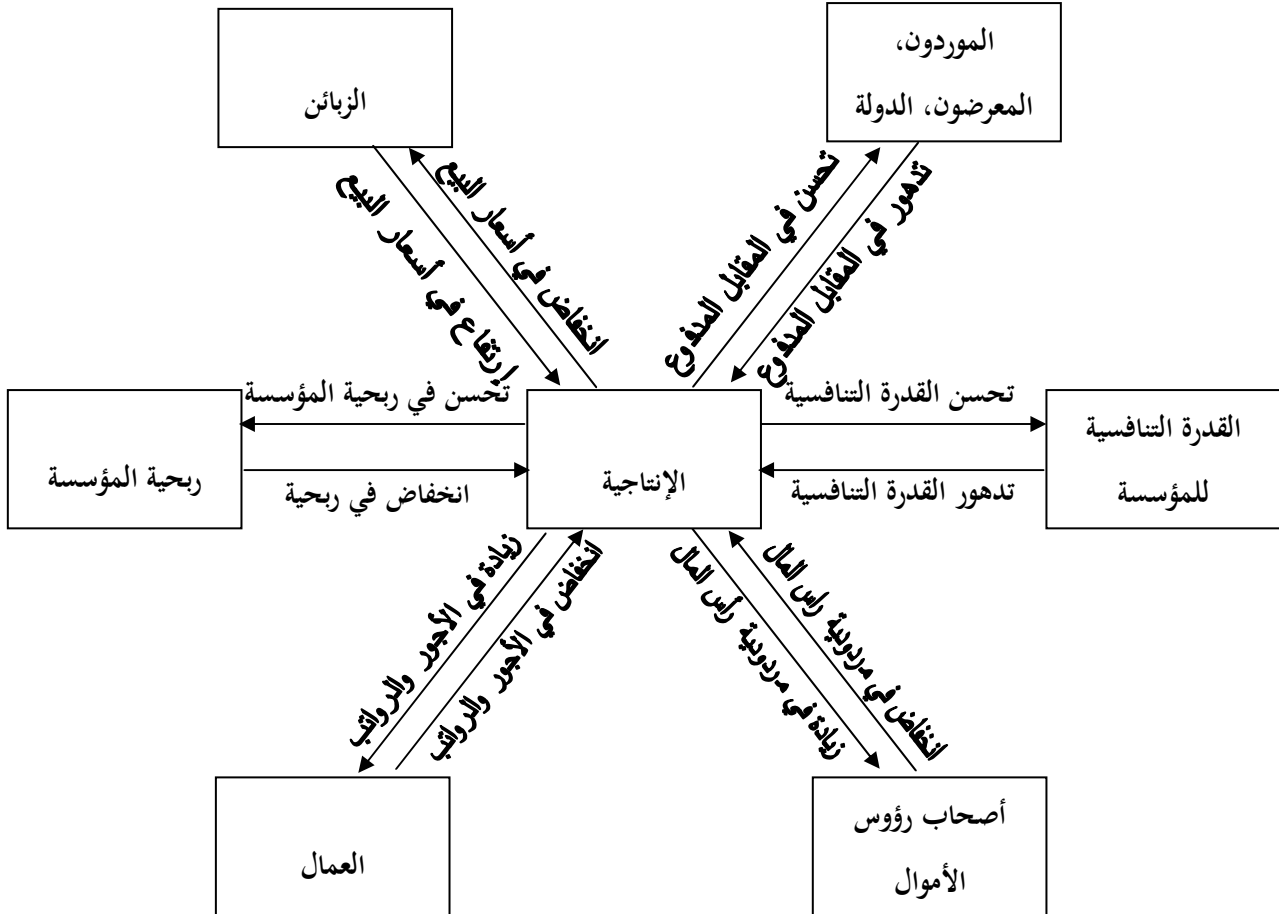
¹ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1962، ص 23 .

² أبو القاسم مسعود الشيخ ، تخطيط الإنتاجية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011 ، ص 17 .

1. فوائد تحسين الإنتاجية :

ينعكس تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية على الأطراف التي تشارك الفائدة من المؤسسة الاقتصادية و تظهر الفائدة من تحسين الإنتاجية في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): يوضح المزايا أو الفوائد المحققة نتيجة للتحسين في الإنتاجية

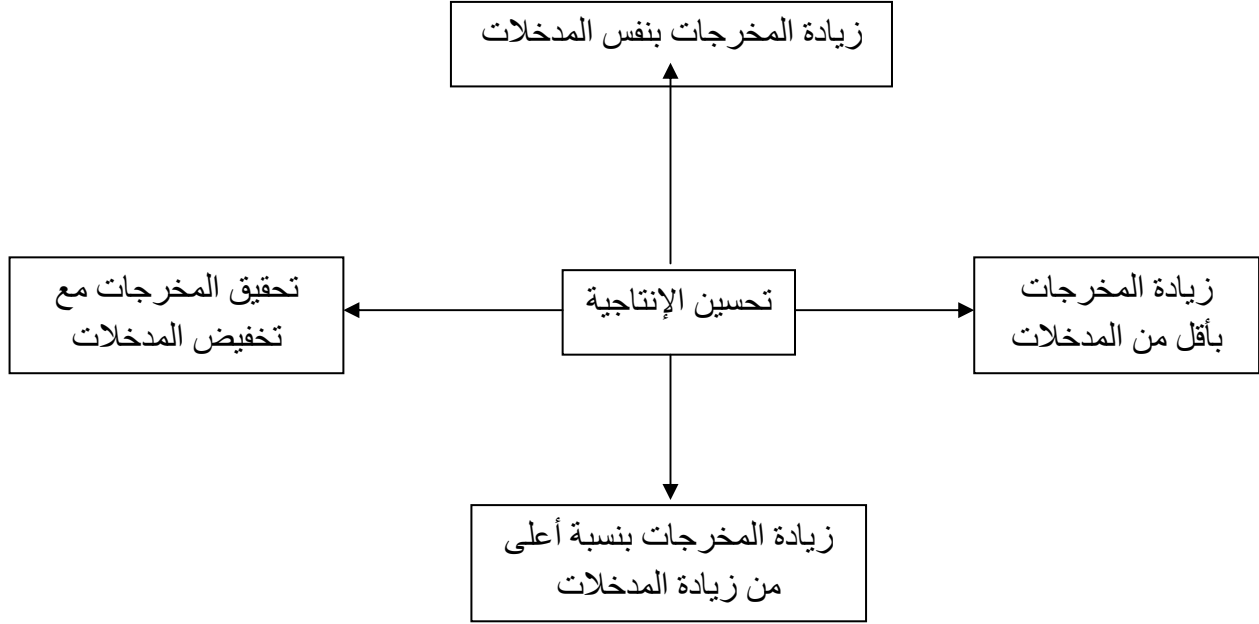


المصدر : بنية عمر ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية " نفطال- مذكرة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي فرع تحليل اقتصادي ، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء ، (غير منشورة)، ص 52.

2. محاور تحسين الإنتاجية :

توجد محاور أربعة لتحسين الإنتاجية موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): محاور تحسين الإنتاجية



المصدر : فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 2009، ص 42 .

يلاحظ من خلال الشكل رقم (01) أن تحسين الإنتاجية يركز في غالبيته على زيادة المخرجات ، بمعنى زيادة المبيعات أو رفع الأسعار وزيادة حجم الإنتاج، وتخفيض المدخلات أي تقليل التكلفة والوقت في إنتاج المنتجات .

3. مسؤولية تحسين الإنتاجية :

رغم التداخل الذي يميز الوظائف كما قلنا إلا أن وظيفة الموارد البشرية تبقى من أكثر الوظائف في المؤسسة التي تعنى بتحسين إنتاجية العمل .ويمكن حصر الأطراف المعنية بزيادة إنتاجية على مستوى المؤسسة في الأطراف الثلاثة التالية¹:

3.1 الإدارة : تلعب الإدارة دورا بارزا في عملية التحسين .فمسؤولية رفع إنتاجية العمل تقع بالدرجة الأولى عليها باعتبارها المسؤولة عن العنصر البشري في المؤسسة من جهة وتعتبر من المبادرين الأوائل بطرح وتخطيط وتنفيذ فكرة وبرنامج التحسين وذلك من خلال:

- وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق برامج التحسين بأقصى قدر من الكفاءة؛
- الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على صيانتته وتطويره؛
- خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية الجيدة؛

¹ مساهل عبد الرحمن، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العامل بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE ، مذكر ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان (غير منشورة) ، 2006/2007 ، ص 128 .

- توفير ظروف العمل المناسبة والمريحة؛
- تحديث وتطوير أساليب العمل والإنتاج؛

- فسح المجال أمام العمال لإبداء آرائهم والمشاركة في سياسات العمل المطبقة

3. 2. العمال المنفذون: إن زيادة إنتاجية العمل لا تتحقق دون أن تتوافر نوايا حسنة وصادقة من طرف العمال اتجاه برامج التحسين التي تتبناها الإدارة. فكثيرا ما يشكك العمال في نوايا الإدارة، نظرا للأحداث والتغيرات التي تصاحب عملية التحسين عادة. فالعامل بطبعه يخشى التغيير ويحاربه بكل ما يستطيع، وذلك لاعتقاده أن التغيير سوف يفقده عمله أو على الأقل يتم تغييره. لذلك كان لزاما على الإدارة المعنية بعملية التحسين أخذ ذلك بعين الاعتبار وطمأنة العمال بأن برنامج التحسين ليس الهدف منه تقليص التعداد أو تغيير المناصب بقدر ما هو إجراء يدخل ضمن تحسين الأداء والعمل على رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين مردوديتها لكي يستمر وجودها وبذلك يستفيد كل طرف من ذلك. ومن هنا يمكن القول بأنه ما يتبلور موقف ايجابي لدى جميع العمال من مسألة زيادة الإنتاجية، فانه يكون من العبث التحدث عن أي زيادة في معدل نمو إنتاجية العمل.

3. 3. النقابات والمنظمات المهنية: من الملاحظ أن للمنظمات النقابية والمهنية دور بارز في برامج تحسين إنتاجية العمل. ذلك لأن النقابة إذا كان لها دور ايجابي فهي طبعا سوف تساهم في توعية الفئات العمالية بضرورة الانخراط والمساهمة في هذه البرامج. كما يمكن لها لعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال وذلك بإيصال محتوى أو فحوى هذه البرامج إلى العمال، وفي نفس الوقت مناقشة وتعديل مسودة البرامج مع الإدارة المعنية إذا كان ذلك ليس في صالح الأفراد العاملين.

ثالثا: عوامل ضعف إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

1- مشاكل الإنتاجية في الصناعة العربية من وجهة نظر المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين:

تضمنت دراسة مشاكل الصناعة العربية التي قام بها (ابراهيم عبد الحكم) عدة أسباب لانخفاض مستوى الإنتاجية فيها ويمكن تلخيص هذه المشاكل فيما يلي:¹

- أ- نقص البحوث والتطورات الفنية والاقتصادية والتنظيمية: ويظهر النقص في الدراسات والبحوث الفنية واضحا بين الآلات ودرجة أليتها، وبين احتياجا السوق المحلية وما تقضيه من تنوع و بين ظروف العمالة الماهرة وما بها من ندرة مما يزيد تكلفة الصنع وأعباء الصيانة. كذلك لم يتوفر للصناعة العربية وجود أجهزة تعمل في مجال أبحاث تطوير المنتجات والمواد البديلة - أو في مجال التسويق الخارجي وسياسات الإنتاج المحلية.
- ب- نقص في أعداد ومستويات الإدارة العربية: لفتت الدراسة النظر إلى نقص في أعداد المديرين ذوي المستوى الإداري المناسب الذين يتبعون النظم والأساليب الحديثة للتنظيم الصناعي في جميع أعمال

¹ ابراهيم عبدالحكم، الانتاجية والعمالة في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، جانفي 1972، ص ص: 27-28.

المصنع ، إذ تعتمد الصناعة المتقدمة التي تستخدم المعدات الحديثة على أساليب متقدمة في تخطيط الأعمال والرقابة عليها ومتابعة انحرافها وتصحيحها فوراً - ولا يكفي أن تستورد الآلات والمعدات المتقدمة دون استيراد النظم والتنظيم التقدم اللازم لكفاءة تشغيلها، بل يجب أيضاً العمل على أقلمة هذه النظم حسب الظروف السائدة.

ت- نقص في أساليب التنظيم الصناعي الحديثة:

ث- انخفاض مستوى المهارة للعاملين وانتشار الأمية: أن انخفاض مستوى المهارة للعاملين والارتفاع المستمر في مستوى الأجور ، بالإضافة إلى النقص في إعداد الفنيين الذين يتوسطون العمل بين المهندسين والعمال المهرة ، وتعتبر أسباباً رئيسية تؤدي إلى ضعف مباشر في الإنتاجية الكلية للمشروع. كما أن انتشار الأمية بين العمال في كثير من المصانع يؤدي إلى انخفاض كبير في مستوى إنتاجية العامل وفي مستوى جودة إنتاجية. ويمثل القصور في السلوك الصناعي جانبا هاما من أسباب انخفاض الإنتاجية في الصناعة العربية.

ج- قصور في السلوك الصناعي للعاملين: إن السلوك الصناعي يعني ارتباط الأمل بما تتطلبه الصناعة الحديثة من نظام وضبط وربط وارتباط الإدارة بالحزم والمرونة وسرعة التصرف، وقد أدى عدم توفر السلوك الصناعي بالقدر الكافي في الصناعة العربية إلى ارتفاع التغيب ونسب حوادث العمل الناشئة عن الإهمال ، وارتفاع في أرقام التالف والعيوب ، إذا ما قورنت بالأرقام المقابلة في الدول المتقدمة صناعياً.

وكذلك حدد سعدون غالي الشمري أسباب انخفاض الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية في دراسته التي نشرها بمجلة المنظمة العربية للتنمية الصناعية:¹

ح- ضعف الشبكة الصناعية واعتمادها على وسائل تقليدية لم تأخذ بنظر الاعتبار حجم التطور التكنولوجي في العالم ، فضلا عن اعتمادها وبنسبة كبيرة على المدخلات من المكونات الخارجية وانخفاض مدخلاتها من المكونات المحلية وبالتالي ارتفاع كلف الإنتاج.

خ- خضوع العمليات الصناعية لإجراءات بيروقراطية طويلة وهو أمر جعل من التعذر وضع برامج إنتاجية واضحة بالإضافة أنه يفقد المشاريع الصناعية المرونة في التعامل من مستلزمات الإنتاج . إن المنطق الاقتصادي يؤكد بأن الشبكة الإدارية المتطورة تخلق شبكة صناعية متطورة ، إن النظم والوسائل الإدارية المعمول بها في الصناعة العربية لا تتلاءم والمشاريع

¹سعود غالي الشمري، الإنتاجية في الصناعة العربية مع الإشارة إلى إمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في الرفع الإنتاجية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد الثالث والثلاثون ، جانفي 1998، ص ص: 80-81.

الجديدة المتطورة نوعا ما والتي خلقتها مرحلة النمو، فأكثر الدول العربية تحاول تطبيق التقاليد الإدارية، والمعتمدة في أكثر الأحيان على الإدارة الحكومية، على القطاع الصناعي والذي يحتاج إلى وسائل متطورة في علوم الإدارة ورجال يمتلكون تأهيلا كافيا على المستوى العلمي والعملية.

د- غياب العقلية الصناعية والتي تؤشرها أكثر الدراسات، حيث تغيب العقلية المجازفة في

الاستثمار الصناعي والتوجه للاستثمارات في مجالات الخدمات ارتفاع ربحيتها وقلة مخاطرها.

ذ- ضعف نظام المعلومات من المعروفان ضعف نظام المعلومات في الأقطار العربية كان ولا

يزال سببا مباشرا في انخفاض الإنتاجية في القطاع الصناعي، إن توفر معلومات مرتدة تعيد

تشخيص الظواهر والاختناقات لإيجاد صياغة ملائمة لحلها واتخاذ القرار المناسب فلا قرار

بدون قدر معين من المعلومات فكلما توفر نظام معلومات متطورة كلما كانت القرارات اقرب

الى الصحة والكفاءة.

ر- قلة الخبرة، حيث لازالت كثير من المشاريع تعيش حاله وهن للانتقال من صناعات تقليدية إلى

صناعات حديثة تحتاج إلى تأهيل من نوع خاص.

ز- لازال الشعور لدى العاملين دون المستوى المطلوب فيما يخص الإنتاجية وزيادتها اعتقادا منهم

بأن الزيادة أو انخفاض الإنتاجية لا يضر ولا ينفع وتبعاً لذلك أن الزمن المصروف لإنتاج سلعة

ما في الصناعة العربية هو بالتأكيد أكثر منه في الدول المتقدمة والذي يمثل هو التخلف عن تلك

الدول وللزمن كلفته والذي لا يمكن خلقه والتنمية بشكل عام والصناعية منها بحد ذاتها اختصار

للزمن.

كما قامت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين بتوضيح أسباب انخفاض الإنتاجية في الصناعة

العربية من خلال مداخلة في أعمال مؤتمر الإنتاجية العربية ووضحت أن أسباب انخفاض الإنتاجية في

المؤسسات العربية عديدة، تختلف من صناعة إلى أخرى ومن مصنع إلى آخر ويمكن حصرها بما يلي:¹

1- الأساليب الإدارية المتبعة وظروف العمل؛

2- استغلال المواد الأولية المستخدمة والعرضية المنتجة ومناولة المواد والمنتجات؛

3- مشاكل الصيانة والأدوات الاحتياطية؛

4- إدارة الجودة؛

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الإنتاجية والصناعة العربية ودور المنظمة في تحسينها، مؤتمر الإنتاجية العربي الأول، القاهرة 10-12/2001، ص 24.

- 5- أساليب التخطيط والسيطرة على التخزين والإنتاج؛
- 6- التعبئة والتغليف؛
- 7- استيعاب التكنولوجيا الجديدة؛
- 8- تخطيط العمل والمواد البشرية؛
- 9- بيئة العمل.

2- عوامل انخفاض الإنتاجية كما يراها بعض الباحثين:

رجح الأستاذ الدكتور فريد راغب النجار عوامل وأسباب انخفاض الإنتاجية القومية وفي أي نشاط أو مؤسسة إلى الأسباب التالية:¹

- أ- ارتفاع التكاليف؛
- ب- ارتفاع سعر الصرف؛
- ت- ارتفاع معدلات إعادة التشغيل؛
- ث- انخفاض حصة الشركة في السوق وغياب التصدير؛
- ج- ارتفاع المسترجعات بسبب انخفاض الجودة؛
- ح- انخفاض عدد ساعات العمل الفعلية؛
- خ- انخفاض الرضا الوظيفي، الغياب والتأخير عن العمل؛
- د- غياب الحوافز والدافع للعمل (المادية المعنوية- الفردية والجماعية -الثواب والعقاب)؛
- ذ- غياب الإبداع والابتكار والتجديد؛
- ر- غياب القيادة الإنسانية الفعالة؛
- ز- العمالة الزائدة بالحكومات وبالشركات؛
- س- تدني جودة المواد الخام والمواد المساعدة؛
- ش- عدم تطبيق المواصفات المعيارية؛
- ص- الفساد التجاري وغياب حماية المستهلك؛
- ض- ارتفاع الجمارك والضرائب والرسوم والرشوة؛
- ط- غياب الوعي والإعلام لنشر ثقافة الإنتاجية؛
- ظ- غياب قيمة الوقت؛

¹ فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009، ص:24.

- ع- عدم الاهتمام بتخطيط وإدارة الموارد البشرية؛
- غ- انتشار التعليم العشوائي والتقليد دون ربط التعليم بالعرض والطلب في سوق العمل؛
- ف- غياب التدريب المستمر.

أما الأستاذ الدكتور **علي السلمي** فيرى أن أسباب انخفاض الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية هي :

تبدو في المنشآت المختلفة أسباب عديدة تسهم بدرجة أو أخرى في تخفيض الإنتاجية (بمعنى أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات المدخلات المستخدمة)

ويمكن تجميع أهم هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الآتي:¹

- أ- أسباب تتصل بإهدار الوقت وسوء استغلاله؛
- ب- أسباب تتصل بإهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية في المنشأة؛
- ت- أسباب تتصل بإهدار وسوء استغلال الطاقات المهارية والقدرات العملية للعاملين؛
- ث- أسباب تتصل بسوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمن ومنع الحوادث؛
- ج- أسباب تتصل بسوء الإدارة وتبيد أو إهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج؛
- ح- أسباب تتصل بالتقصير في إعداد الآلات والتجهيزات وسوء الصيانة والإهمال في الإصلاح؛
- خ- أسباب تتصل بسوء أساليب إدارة الإنتاج (النشاط) (التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والتقييم)؛
- د- أسباب تتصل بعدم ضبط التكاليف.

كما حدد كل من **الدكتور سعيد عامر** و**الدكتور خالد الخلف** أسباب هبوط الإنتاجية بالبلاد النامية من خلال التعرف على أسباب التخلف الاقتصادي في هذه البلاد، وأهمها:²

- 1- التخلف الإداري وضعف التنمية الإدارية ؛
- 2- انخفاض متوسط دخل الفرد كنتيجة للتخلف، وسبب من ناحية أخرى، نظرا لعدم اكتمال الدائرة الاقتصادية بصورة مضاعفة؛
- 3- عدم الاستفادة من وسائل وسبل التقدم التقني؛
- 4- انخفاض مستوى الوعي الصحي، وانتشار الأمراض المتوطنة؛
- 5- انتشار الأمراض السلوكية المرتبطة بالعادات والتقاليد البالية؛
- 6- انخفاض مستوى التعليم وانتشار الجهل؛

¹ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص:58.

² سعيد يس عامر وخالد يوسف خلف، الإنتاجية القياسية (معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي)، الرياض، دار المريخ، 1981، ص 103

- 7- القصور النسبي في مصادر الثروة؛
 - 8- عدم التنوع الكافي في مصادر الثروة؛
 - 9- انخفاض مستوى الصناعة؛
 - 10- انحدار مستوى الخدمات ... الخ من الأسباب العديدة.
- 3- أسباب ضعف مستوى الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تعد دراسة الأستاذ بن عنتر الدراسة الوحيدة التي شخصت الأسباب الحقيقية لضعف مستوى الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد ركز على وجود عاملين أساسيين في ضعف الإنتاجية ألا وهما كما يلي:¹

أ- العوامل الداخلية: وهي تلك العقبات والمشاكل التي تحد من إمكانية التوظيف للطاقة الإنتاجية المتاحة ومن ابرز هذه العوامل ما يلي:

- 1- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسات: يظهر ذلك من خلال بعض الممارسات السلبية مثل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها أو تشوبها بعض الفوضى أحيانا لعدم تحديد وحدة السلطة وغموض نطاق الإشراف وعدم احترام هرم التنظيم وتداخل السلطات ، تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام.
- 2- عدم كفاءة القوى العاملة: تواجه المؤسسات سوء توزيع الطاقات البشرية بين مختلف المصالح نتج عنه مشاكل تعود أساسا إلى عدم وجود الإطار الملائم الذي يخدم المصلحة العامة ويحقق الكفاءة المرجوة للمؤسسة، إلى جانب ذلك يوجد عدم وعي للقوى العاملة للمسؤوليات والمهام المنوطة بهم ، وعدم تبني إدارة المؤسسات سياسة موضوعية فيما يتعلق بالعاملين من حيث كفاءتهم وتوظيفهم وتدريبهم وتأهيلهم بما يتماشى وقدراتهم الذهنية والعقلية وتحفيزهم لبعث روح المبادرة والعطاء بين العمال.
- 3- عدم توفر الأمن الصناعي: يشكل الأمن الصناعي الدرع الواعي لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر إلي يمكن أن تتعرض لها العملية الإنتاجية ، حيث أصبح من أهم العوامل للإنتاجية ولعل ميزة غيابه في المؤسسات الجزائرية يمثل مشكل وعائقا كبيرا في زيادة الإنتاجية بل يساهم في انخفاضها من خلال ما يحدثه من حوادث في العمل بالمؤسسات وما ينجر عليه من غياب للعمال، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

¹ عبدالرحمن بن عنتر ، مشاكل انخفاض الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الأسباب والحلول تجربة الجزائر، مؤتمر الإنتاجية العربية الأول، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، القاهرة، 10-12 /04 /2001، ص ص: 10-07.

- 4- عدم كفاءة الإدارة المسيرة: إن مستوى الإنتاجية يتأثر بعدم الأهمية لهذه الوظيفة التي تعتبر عامل ضعف في مؤسساتنا الإنتاجية ، نظرا للطرق والكيفيات التي يتم وفقها تعيين مديري المؤسسات والتي تنعدم فيها المقاييس الثلاث الكفاءة النزاهة الالتزام .
- 5- عدم تكوين العمالة وتحفيزهم: يمكن اعتبار رفع مستوى كفاءة العامل في الجزائر شبه منعدما وذلك لان التكوين يؤثر بصفة مباشرة على قدرة الأداء وبالتالي على مستوى الإنتاجية مما يؤدي إلى اكتساب الخبرة ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل.
- 6- عدم إتباع طرق وأساليب حديثة في التخطيط: يوجد غياب لإتباع خطوات أساليب التخطيط العلمية الذي يؤدي غيابها إلى انحرافات عديدة يمكن تفاديها باستخدام أسلوب الرقابة السليم والمتابعة الفعالة.

ب- العوامل الخارجية: وهي كل العقبات التي ترتبط بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والطبيعي للمؤسسة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- 1- الخيارات التكنولوجية: الجزائر لا تعاني من قلة الموارد المالية التي تخول لها امتلاك التكنولوجيا المتطورة أكثر مما تعاني من استيعابها ومحاولة تكيفها مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وفقا للأهداف العامة لمسار التنمية الوطنية مما يؤدي إلى الاستفادة القصوى من الآلات والمعدات وغيرها من التجهيزات المتوردة.
- 2- الوضع الاقتصادي العام : إن التضخم والبطالة مثلا لهما دورهما في انخفاض الإنتاجية ، حيث أن معظم استثماراتنا كانت تعتمد على المواد الأولية المستوردة من الخارج التي تأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية والتي أثرت على السوق المحلية ، إلى جانب هذا عدم قلة وتوفير الحماية الكاملة للاقتصاد من المؤثرات الخارجية .
- 3- تحديد مستوى الأسعار : إن مساهمة تحديد الأسعار ليس من اختصاص المؤسسات فهي تعتبر متغيرا خارجيا ، وبالتالي إذ لم تكن المؤسسة تحد السعر الذي يحفها على زيادة الإنتاج فان مستوياته سوف تتأثر وبالتالي فلا النوعية ولا الجودة تتطوران ،لذلك فإن الإنتاجية تنخفض .إذا كانت المؤسسة الوطنية تنتج منتوجات لا تحوي على معايير الجودة والنوعية وبالتالي تصبح غير قابلة للتسويق ، فإن المستهلك يتجه مباشرة إلى المنتجات الأجنبية لاغتنائه ويبحث على البدائل بطرق مختلفة وهذا لعدم وجود طلب على السلع الوطنية المتنوعة مما يؤثر على الإنتاجية بطريقة غير مباشرة.

- 4- الاختيار غير السليم لموقع المؤسسة: أن الاختيار غير سليم لموقع المؤسسة نتج عنه العديد من المشاكل خاصة من حيث المسح الجيولوجي لأرضية الموقع المختار أو من حيث الأهداف العامة للتوطن الصناعي الذي يرمي إلى تقليل تكاليف الإنشاء وتكاليف التشغيل ورفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية.
- 5- مشاكل التمويل : إن تصنيف هذا العنصر من العوامل الخارجية المؤثرة في الإنتاجية بالنسبة للعديد من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهذا لما تتعرض له من معوقات في مجال نشاطها التمويلي والتي تتمثل في عدم توفر السيولة اللازمة وتضخم الديون وارتفاعه وعدم توافر سياسة مالية واضحة تتضمن هيكل تمويلي يتولى إمداد المؤسسة بالموارد المالية وتحديد المصادر المختلفة المتوقعة التي تمكنها من تكوين رأس المال ومصادر القروض الممكنة في حالة الحاجة إليها لاستكمال التمويل اللازم سواء في المدى القصير أو الطويل.

خاتمة :

من خلال القراءة والتمعن في مشاكل وعوامل ضعف الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية العربية والجزائرية خاصة يمكن استخلاص أهم المسببات والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات في النقاط التالية :

- انخفاض مستوى المهارات للعاملين ، وكذلك قلة الخبرة ، والرضا عن العمل وهذه العوامل تعتبر أكثر العوامل تأثيرا على انخفاض إنتاجية المؤسسات بسبب علاقتها المباشرة بالإنتاجية؛
- وجود ممارسات إدارية خاطئة، وكذلك عدم الدراية بالجوانب العلمية للإدارة والممثلة في نقص وغياب (التخطيط والتنظيم الجيد، استخدام أساليب قديمة في التوجيه والرقابة)، مع نقص وضعف الطاقم الإداري للمؤسسات الاقتصادية العربية والجزائرية؛
- ارتفاع التكاليف بالمؤسسات وقلة الجودة في المنتجات ونقص اعتماد المؤسسات معايير الجودة والقياس؛
- سوء استخدام ممارسات إدارة الإنتاج من بينها (عدم الاهتمام بالصيانة، واختيار الموقع الملائم للمشروع، وكذلك نقص الاهتمام بالأمن الصناعي) ؛
- مشكل التمويل والإدارة السليم لسيولة المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع:

- كاسر نصر المنصور وسعود محمود مندورة وناصر عقيل كدسة، إدارة العمليات الإنتاجية مدخل استراتيجي، السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 248.
- السعيد عاشور، إدارة المنظومات الإنتاجية (تخطيط، تنظيم، تحليل، تحكم)، مصر، دار الشروق، 2000، ص 273.
- شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، بدون معلومات نشر، ص 02.
- احمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 10.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 220.
- محمد سعيد احمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد 05، أكتوبر، نوفمبر، 1979، ص 20.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 92.
- على السلمي، إدارة الإنتاجية، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1962، ص 23.
- أبو القاسم مسعود الشيخ، تخطيط الإنتاجية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011، ص 17.
- مساهل عبد الرحمان، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العامل بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE، مذكر ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان (غير منشورة)، 2007/2006، ص 128.
- إبراهيم عبد الحكم، الإنتاجية والعمالة في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، جانفي 1972، ص ص: 27-28.
- سعود غالي الشمري، الإنتاجية في الصناعة العربية مع الإشارة إلى إمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في الرفع الإنتاجية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد الثالث والثلاثون، جانفي 1998، ص ص: 80-81.
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الإنتاجية والصناعة العربية ودور المنظمة في تحسينها، مؤتمر الإنتاجية العربي الأول، القاهرة 10-12/04/2001، ص 24.
- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009، ص: 24.
- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص: 58.
- سعيد يس عامر وخالد يوسف خلف، الإنتاجية القياسية (معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي)، الرياض، دار المريخ، 1981، ص 103.
- عبد الرحمن بن عنتر، مشاكل انخفاض الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الأسباب والحلول تجربة الجزائر، مؤتمر الإنتاجية العربية الأول، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، 10-12/04/2001، ص ص: 07-10.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, *Achieving Higher Productivity Through GP, Without the year of publication*, p 03.
- Richared M Steers, *introduction to organizational behavior*, 4^{et} ed, new york p 249