

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة أوبكر بلقايد- تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

رسالة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد الإنتاج.

الموضوع:

تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE
بسيدي بلعباس

إعداد:

بلخريصات رشيد.

إشراف الأستاذ:

البروفيسور بلمقدم مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة:

- الأستاذ البروفيسور بن حبيب عبد الرزاق
 - الأستاذ الدكتور بوطالب قويدر
 - الأستاذ الدكتور شريف شكيب أنور
- رئيس
عضو
عضو

السنة الجامعية: 2003/2002

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف
" البروفيسور بلمقدم مصطفى " الذي يرجع له كل الفضل في إنجاز هذا العمل من خلال
النصائح القيمة والتوجيهات رغم كثافة العمل لديه، كما أقدم بشكر إلى أساتذة
وعمال كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان منوها
بجهودهم الكبيرة في سبيل توصيل رسالة المعرفة وتسهيل التحصيل العلمي للطلبة
طوال الفترة الدراسية.

كما لا أنسى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE من رؤساء
وعمال الوحدات الإنتاجية للمركب الإلكتروني CETN بسيدي بلعباس.
إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد .

فلكم مني أفضل الشكرات

مُتَكَلِّمَاتُ

إن التطور الذي شهده العالم في مجال التكنولوجيا، قد مارس تأثيراً على مردود مؤسساتنا الاقتصادية، وساعد على سرعة نموها. ومن المعقول أن هذا التطور وهذا المردود للمؤسسات لا يتحققان فقط من خلال التطور التكنولوجي، بل تحتاج إلى مجموعة من السياسات والإستراتيجية والإجراءات الإدارية، والتي تهدف كلها إلى جعل المؤسسة الاقتصادية قادرة على مقاومة العقبات المستقبلية وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

لهذا أصبحت المؤسسات في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً وتركيباً، مما أصبح للتنظيم وبالأخص تنظيم وظيفة الإنتاج أحد الشروط الأساسية لفعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقدرتها التنافسية.

أهمية الدراسة:

يرجع اختيار موضوع "تنظيم الإنتاج الصناعي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

1- من تجارب معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الفاشلة وأسباب تعثرها، نجد أن أحد وأهم أسباب ذلك الفشل يكمن في العجز عن تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تلك المؤسسات، فالفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة لا يمكن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها، ولكن في كيفية الوصول إلى المزيج الملائم للمواد المتاحة والذي يتحقق من خلالها هدف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

2- يعتبر التنظيم إحدى العوامل الأساسية الذي يسمح بتطبيق وتحديد الاستراتيجيات، وأن التنظيم الجيد أن يكون أداة من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة حيث يجب أن يتلاءم مع أهداف المؤسسة الصناعية وظروفها الاقتصادية ومهارة العاملين بها، إذ أن نوع التنظيم

يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة الأفراد العاملين بها، وموقعها الجغرافي، وقدرتها المالية.

3- تعتبر إدارة الإنتاج أكبر الوحدات الإنتاجية من حيث عدد الأقسام الفرعية التي تتبعها، ومن حيث عدد الأفراد الذين يعملون بها، ولهذا عادة ما تكون إدارة الإنتاج من أهم الإدارات الرئيسية لأي مؤسسة، وتزداد الأهمية المعطاة لها بصفة خاصة في المؤسسات الصناعية التي تعتمد كفاءتها وربحيتها بصفة عامة على كفاءة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية.

4- إن أهداف التنظيم الصناعي تتمثل في معرفة الأفراد مسؤولياتهم وتنفيذها، وتركيز المسؤولين على المهام الضرورية المرتبطة بالهدف الأساسي، وأيضا التنسيق بين المهام الإدارية وغيرها.

الإشكالية:

في ضوء ما تقدم تبلور معالم المشكلة التي نحاول معالجتها من خلال هذا العمل، إن اهتمامنا الرئيسي يتمثل في معالجة المشكل العام التالي:

كيف يمكن تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية؟

انطلاقا من هذا السؤال الرئيسي سيتم مناقشة هذه التساؤلات:

- 1- ما هي الوسائل التنظيمية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- ما هو موقع إدارة الإنتاج في الوسط الصناعي؟
- 3- ما هو واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية إزاء التغيرات الحديثة التي تطرأ على التنظيم؟

الفرضيات:

لمعالجة هذا الموضوع ثم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- 1- اختيار التنظيم المناسب يتم على أساس أهداف المؤسسة الاقتصادية وطبيعة نشاطها وعملياتها.
- 2- تقسيم العمل والتخصص أهم مبادئ التنظيم الصناعي.

- 3- مبادئ وأفكار F.TAYLOR الركنية الأساسية لأي تنظيم إنتاجي داخل المؤسسة.
- 4- الخصصة والشراكة عاملان رئيسيان يدفع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى تغيير تنظيمها.

منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا يرجع إلى طبيعة الموضوع، فنحن بصدد دراسة ظاهرة اقتصادية شغلت حيزا كبيرا من الفكر الاقتصادي وهي الإنتاج وكيفية تنظيمها، وذلك عن طريق وصف وتشخيص هذه الظاهرة.

كما تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة في الفصل الأخير لجمع أكبر قدر من المعلومات المفصلة، وهذا رغبة في الإحاطة بكل جوانب الظاهرة المدروسة. وكذلك للتحقق من صدق المعلومات والبيانات التي تم جمعها عن طريق استعمال المنهج الوصفي، متخذين من المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE نموذجا لذلك.

أدوات الدراسة:

إن زيادة ووفرة ومصداقية المعلومات والمعطيات ينعكس ذلك إيجابيا على النتائج المتحصل عليها، وفي هذا الصدد اعتمدنا على المعلومات المتوفرة والمنشورة في الكتب والمجالات. بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع عدد من مديري ورؤساء الوحدات الإنتاجية لمؤسسة ENIE، كما تم الاستعانة بالرسوم البيانية والهندسية لإلقاء الضوء بصورة أكثر وضوحا على الجوانب المختلفة لظاهرة المدروسة.

مجال الدراسة:

يرجع تحديد مجال الدراسة من الناحية الزمانية إلى إبراز ما أحدثته الثورة الصناعية على أساليب الإنتاج، والتنظيم، وظهور المؤسسات الصناعية، حتى نصل إلى ما فعلته الثورة اليابانية في مجال الإنتاج والجودة.

أما الناحية المكانية تمثل في دراسة المؤسسات الاقتصادية العمومية. كما اقتصرنا على وظيفة التنظيم الصناعي في المؤسسة الاقتصادية.

تقسيمات البحث:

- سنحاول من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع بتقسيمه إلى أربع (04) فصول:
- الفصل الأول: "المؤسسة الاقتصادية وكيفية تنظيمها والذي يعتبر مدخل نظري للدراسة، يتناول مفهومين أساسيين هما المؤسسة الاقتصادية والتنظيم، لإيجاد العلاقة التي تربط بينهما.
 - في الفصل الثاني يعالج إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا فيه وظيفة الإنتاج ثم إدارة الإنتاج في مؤسسة صناعية.
 - بينما يتناول الفصل الثالث مراحل تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال تتبع أهم النقاط الرئيسية لتنظيمها في مختلف المراحل التاريخية التي عرفتها، والمشاكل والعراقيل التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها، مع التركيز على الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسات العمومية خاصة فيما يخص الخصوصية والشراكة الأجنبية.
 - أما الفصل الرابع يتعلق بدراسة حالة لمؤسسة صناعية جزائرية متمثلة في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بإبراز سياستها العامة، لتصل في الأخير لمعرفة كيفية التنظيم الإنتاجي بها.

الفصل الأول

المؤسسة الاقتصادية

وكيفية تنظيمها

مُتَكَلِّمَةٌ

يعتبر كل من مفهوم المنظمة (المؤسسة) والتنظيم مفهومين مختلفين، بالرغم من أن كلاهما يطلق عليه نفس اللفظ باللغة الإنجليزية، فنطلق كلمة منظمة "Organization" على كل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف معين، وتطلق كلمة التنظيم "Organization" على أسلوب التنظيم نفسه، وكل من المنظمة والتنظيم يكملان بعضهما البعض، فلا يعقل أن تكون هناك مؤسسة (منظمة) دون أن يكون بها تنظيم، ولا يمكن أن يكون هناك تنظيم دون وجود مؤسسة.

المنظمة والتنظيم كلاهما أداة لتحقيق غرض أو هدف معين، لذلك تعتبر المنظمة وسيلة لتحقيق الهدف من وجودها، والهدف من عمل الأفراد فيها، وبهذا المعنى لا تعتبر المؤسسة (المنظمة) غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق غاية، أما التنظيم فهو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق غاية.

انطلاقا من هذا سوف نتصب دراستنا في هذا الفصل، حول تحديد المفاهيم الأساسية لكل من المؤسسة الاقتصادية والتنظيم، من أجل إيجاد علاقة تربط بينهما لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات المسيطرة مسبقا، وذلك من خلال وضع هذه العلاقة ضمن ما يسمى بالهيكل التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.

لقد تدرجت المؤسسات في مراحل مختلفة عبر التاريخ، فأخذت شكلا بدائيا عند القبائل، فكان النشاط فيها ينحصر في الزراعة والصيد، وكان رئيس القبيلة أو رب العائلة هو " المدير". أما في ظل نظام الإقطاع الذي ساد أوروبا في العصر الوسيط، فقد كان الفلاحون يعملون في أراضي الملوك والأمراء، ويتقاضون عن ذلك أجورا قليلة، ثم بدأ نظام الإقطاع يختفي تدريجيا حين ضعفت سلطات الأمراء والملوك، وازداد عدد السكان، وأقيمت المدن، ونشأ نشاط جديد هو التجارة التي جذبت عددا كبيرا من الفلاحين، فظهر العامل الحرفي الذي كان يضع سلعته بنفسه ويستعين بعائلته ويبيع ما ينتج المستهلكين، ثم تطور هذا النظام إلى ما يعرف بالطوائف المصرفية، فكانت كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المختصين في إنتاج سلعة معينة، يرأسهم حرفي قديم متمرس، ويساعده عامل حرفي آخر أكمل التدريب المطلوب في حرفته، حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء والتي بدأت تتولى شراء المواد الخام والأدوات أو المعدات اللازمة لصنعها، وتعطيها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع، ثم تأخذ السلعة المصنوعة لتصرف في الأسواق، فلم يعد الحرفيون يملكون السلعة التي ينتجونها، وإنما كانوا يقومون بدور المنفذ بناء على توصيات الوسيط (التاجر)، وما يقرره من تصميم السلعة وتحديد عددها وشكلها. وقد مهد نظام الحرفيين الوسطاء لقيام نظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، وتقسم فيه الأعمال عليهم حسب قدراتهم، ويخضعون للإشراف والرقابة.

لقد قامت كل هذه الأنظمة على أساس الإنسان (العامل)، وما أن ظهرت الثورة الصناعية واخترعت الآلة وبدأ تشغيلها، حتى أخذت أماكن بعض العمال، وبدأت تؤدي الأعمال التي كانوا يؤديونها، إلى أن تطورت الآلات والمعدات، وتعددت فروعها وتتنوع أنشطتها مما أدى إلى ظهور التخصصات. وهكذا فقد أخذت المؤسسة أشكالا مختلفة في تطورها التاريخي، ولكنها قامت أساسا على الأفراد والجماعات، يحقق لها أداء عملها والوصول إلى هدفها¹، وقد

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة الطبعة الثانية القاهرة 1998 ص 231.

أكد العالم الألماني ماكس ويبر-MAX WEBER أن " ألبير وقراطية"، ويقصد بها المنظمة الرسمية التي تقوم بأعمال محددة، هي أكبر إختراع للحضارة الإنسانية¹.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت عدة تعاريف للمؤسسة، في مختلف الأوقات، وحسب الإتجاهات، ولكن هناك تعريفات تتميز بحدائتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، حين ظهرت مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في نظريات الإدارة أو التسيير².

✓ **تعريف ALBERT KRITTER:** المؤسسة هي منظمة إقتصادية، أي أنها تتمثل في مجموعة من النشاطات الجماعية، وتكون هذه النشاطات منظمة، وتخضع للقوانين كسيرورة التكنولوجيا، بهدف إنتاج سلع وخدمات.

✓ **تعريف SHUMPETER:** المؤسسة تكون مركزا للإبداع، ومركزا للإنتاج.

✓ **تعريف M. TRUCHY:** المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها، وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي³.

كما عرفت المؤسسة حسب المكتب الدولي للعمل (BIT): المؤسسة هي كل مؤسسة لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة⁴.

من خلال كل هذه التعاريف نخلص إلى التعريف التالي: المؤسسة هي وحدة فنية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف معين، فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات ومعدة، وطرقا ووسائل لإنجاز الأعمال، وهي أيضا وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الأشخاص يستخدمون هذه الطرق والوسائل، ويشغلون تلك الآلات والمعدات، ولهذه الوحدة هدف محدد تسعى إليه.

انطلاقا من هذا التعريف تبرز أهمية نظام العمليات في المؤسسة.

¹ M. WEBER, The theory of social and Economic organization. Free press, New York 1957

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ط1، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998، ص 13.

³ نفس المصدر ص 08.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993 ص 24.

1- نظرية الأنظمة:

تحتل نظرية الأنظمة مكانا جدمهم في دراسة المؤسسة الاقتصادية، سواء في مجال التنظيم أو الإدارة العامة، أو في ميادين جدمتخصصة في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج. البداية كانت تخص معالجة المواضيع في البيولوجيا من خلال منظور الأنظمة، ثم انتقلت هذه الطريقة إلى الإدارة، لتصبح فيما بعد ما يسمى بنظرية الأنظمة. وقد كان أول انتقال لهذه النظرية إلى ميدان الإدارة بواسطة أعمال عدد من المفكرين إبتداء من الخمسينات من القرن الماضي، وهذا من خلال دراسات واقعية قام بها باحثون مثل¹:

- P. SELZNICK سنة 1949.

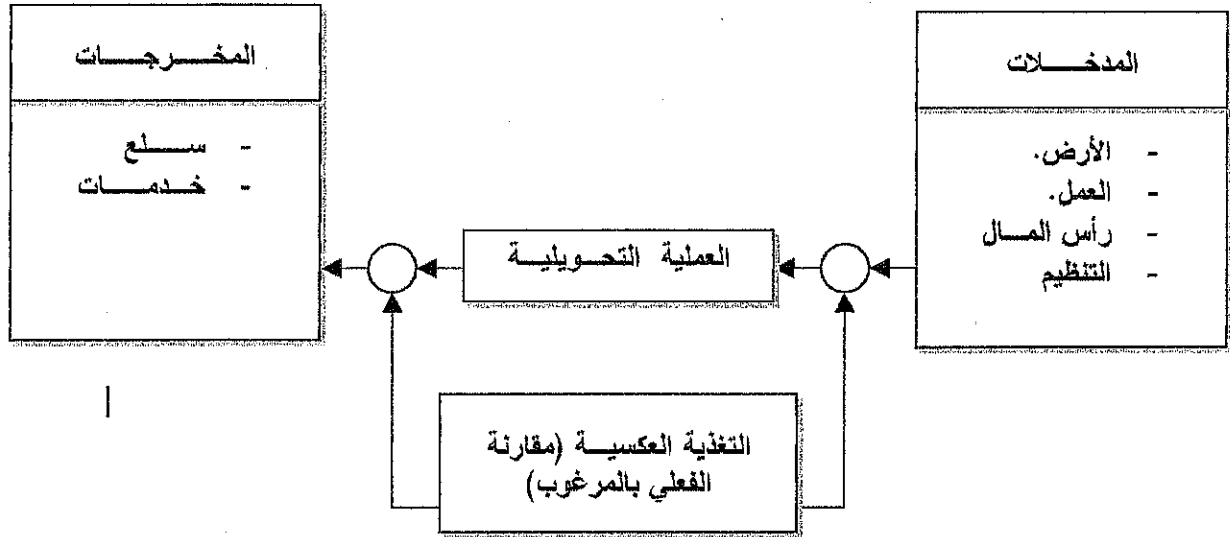
- BLAC سنة 1955.

الدراسات المتطورة التي قام بها P. PARSON سنة 1949 ومنذ سنة 1960، كثير من الأعمال والدراسات قد عالجت مساهمة هذه النظرية، وما هي الفائدة التي تقدمها في دراسة المؤسسات، ومن هذه الأعمال مساهمة W. BUCKLEY سنة 1969 و D. SILVERMAN سنة 1970.

النظام (System) هو مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، وتقوم بينها علاقة، وعلى ذلك فإنها تتفاعل مع بعضها، وتقوم بينها علاقة، وعلى ذلك فإن نظام العمليات هو نظام فرعي تقوم بينه وبين الأنظمة الأخرى علاقة إعتماضية وتفاعل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذن فنظام العمليات هو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يكون مسؤولا عن إنتاج ما تريد المؤسسة إنتاجه سواء سلعة أو خدمات.

¹ ناصر دادي عدون، المصدر السابق، ص 42.

الشكل (1-1): نظام العمليات في المؤسسة



2- المؤسسة كنظام مفتوح:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا أي تخضع للبيئة التي تعمل بها، وقد تميزت هذه النظرية بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس النظريات التي سبقتها خاصة الكلاسيكية منها والكمية، فنجد F. W. TAYLOR يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت، أو على الأقل متغير بشكل بطيء، فالمحيط عند أصحاب المدرسة التنظيمية له دور هام في نشاط المؤسسة، إذا يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة، وتغيرات متواصلة.

حسب فكرة J. VON BERTALANFFY، فالمؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا، وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، بواسطة المفاهيم المستعملة والمتطورة في التنظيم، يمكن وصفها نظام مفتوح، ومعنى هذا أن المؤسسة نظام:

- 1- لأن المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها، وتفصيلها عن المحيط الخارجي.
- 3- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف مع تغيرات المحيط والبيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها.

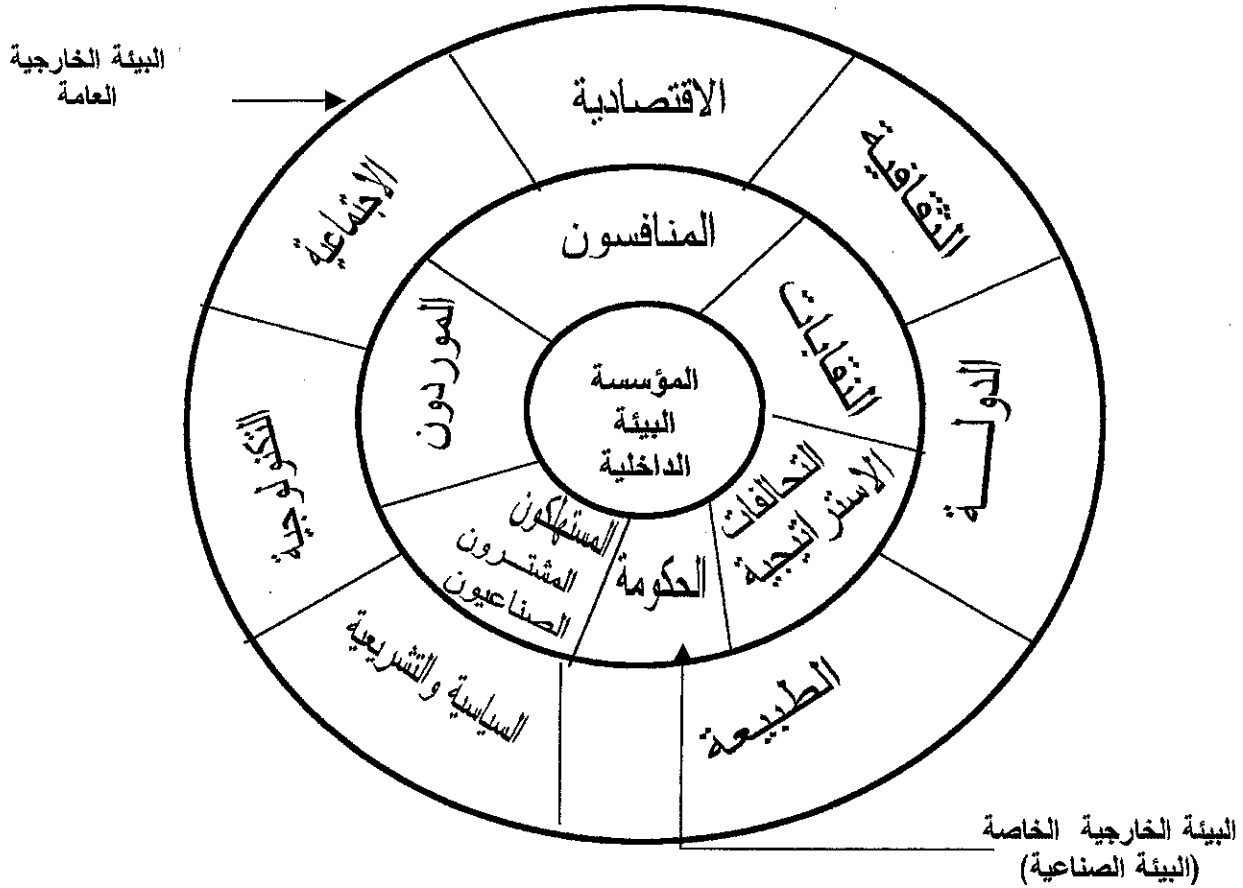
أي أن المؤسسة مهما كان شكل ملكيتها في ظل البيئة، تتعدد في مستوياتها وتختلف في تأثيرها.

ويمكن التمييز بين ثلاثة (03) أنواع من البيئة:

- 1- البيئة الخارجية العامة.
- 2- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة صناعية).
- 3- البيئة الداخلية.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-2): بيئة منظمات الأعمال



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة" دار الجامعة الإسكندرية 2001 ص 79.

يمكن القول أن المؤسسات تستطيع أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، ولكنها لا تستطيع أن تتحكم في عناصر بيئتها الخارجية سواء العامة أو الخاصة، وقد تتمكن من التأثير على بعض العناصر، فمثلا التأثير على المنافسة من خلال الاندماج: TRUST في ألمانيا، CARTEL في الولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الثالث: مكونات المؤسسة

يشرح F. KAST و R. ROSENZWEIG - خمسة (05) جوانب أو أنظمة (system) فرعية يمكن دراسة المؤسسة من خلالها، وبهذه الأنظمة الفرعية متفاعلة بحيث يؤثر بعضها على البعض، وتؤثر في مجموعها (أي المؤسسة) على المجتمع، وتتأثر به أيضا، وفيما يلي هذه الأنظمة¹.

1- الأهداف والقيم:

تتميز الأهداف بالتنوع والتغيير على المدى القصير والطويل، وكذلك القيم التي تستمدتها المؤسسة من المجتمع (ثقافته، وأعرافه، وتقاليده.....الخ).

2- الجانب الفني:

والذي يعبر عن التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وتتكون التكنولوجيا من جانبين، الأول فهو يمثل كافة الآلات والمعدات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها الصناعية والتجارية، أما الثانية فتعبر عن الطرق والأساليب التي تشتغل الآلات والمعدات بالكفاءة الإنتاجية الواجبة أي بأقل تكاليف ووقت ومجهود.

3- الجانب الإنساني:

والذي يتكون من سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، والعلاقات التي تجري بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التي يكلفون بها، وحسب ROSENZWEIG و KAST يعتبر هذا الجانب أو النظام الفرعي من من أهم الأنظمة، حيث يتأثر بعدة عوامل متداخلة: كالظروف الاقتصادية المحيطة، والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع، والتكنولوجيا المتوفرة، والهيكل التنظيمي، وطبيعة العلاقات التنظيمية.

4- الهيكل التنظيمي:

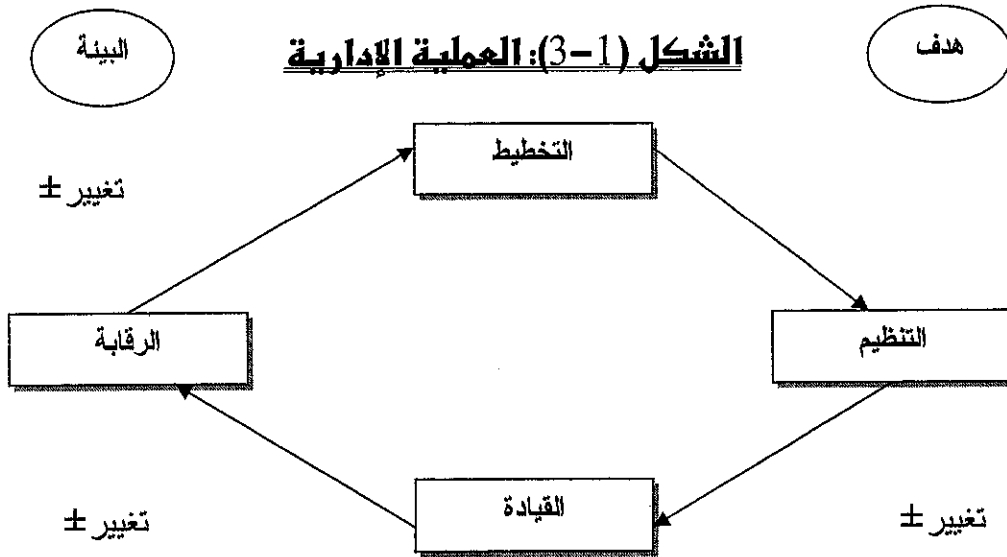
وهو البناء أو الشكل الذي تتخذه المؤسسة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها، ويقوم الهيكل التنظيمي على التخصص وتقسيم العمل، والتمييز بين الوظائف والأنشطة المختلفة، وكذلك التنسيق بين هذه الأنشطة والوظائف في إطار كلي تتحدد فيه السلطات، والمسؤوليات، وقنوات

¹ F. KAST and R. ROSENZWEIG. Organization and management: a systems approach, Mr GREW-HILL. New York 1984.

الإتصال، وخطوط سير العمل، كل هذا سيتم التطرق إليه بتفصيل أدق في المبحث الثاني الخاص بالتنظيم.

5- الجانب الإداري:

ويتمثل في الوظائف التي تمارسها الإدارة من وضع الأهداف والتخطيط، إلى التنظيم، القيادة، والتوجيه، والرقابة، وعلاقات المؤسسة بالبيئة المحيطة بها. وتعتبر العملية الإدارية شرطاً أساسياً لتماسك المؤسسة وقيامها بوظائفها وهي همزة وصل تربط بين أجزاء المؤسسة والتنسيق بينها، وتعمل على تكاملها، كما هو موضح في الشكل أسفله:



يوضح الشكل الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية، ومنه نبين أن هذه الوظائف متداخلة مع بعضها، وتسير في دورة مستمرة، ونصف بعض المختصين في الإدارة إلى هذه المجموعة من الوظائف وظيفة جديدة هي الابتكار والتجديد، والتي تعني التفكير المتجدد، وحل المشاكل بأسلوب إبداعي.

المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

على الرغم من وجود نفس الخصائص في جميع المؤسسات، إلا أنه لكل نوع من أنواع المؤسسات خصائص تميزها عما سواها، فيكون هذا التنوع تبعاً لعدة معايير: النشاط الاقتصادي، الحجم، الشكل القانوني، وطبيعة الملكية¹.

1- تصنيف المؤسسات على أساس النشاط الاقتصادي:

توجد في أي مجتمع ثلاث قطاعات نشاط رئيسية وهي: الزراعة، الصناعة، والخدمات، ويطلق على أساس هذا الترتيب القطاع البدائي (الأول)، الثاني، والثالث.

أ- المؤسسات الفلاحية: إن القطاع الفلاحي كان محط الفكر الاقتصادي، وعلى رأسهم (F. QUESNEY) حيث يقرر أن الطبقة المنتجة للثروة هي طبقة الفلاحين². إن المؤسسات الفلاحية هي التي تنشط في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية³.

ب- المؤسسات الصناعية: تتمثل في المؤسسات التي تنشط في القطاع الثاني، أي تقوم بتحويل المواد الطبيعية إلى سلع قابلة للاستعمال أو الإستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل المؤسسات الصناعية على:

- المؤسسات الصناعية الإستخراجية حيث تتميز برأس مالها الكبير، وكفاءة ومهارة العاملين.
- المؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفيفة، وهي مؤسسات تتولى تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة وأغلبها إستهلاكية.
- المؤسسات الصناعية للتجهيزات، ووسائل الإنتاج المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية.

ج- مؤسسات الخدمات: وتشمل على مختلف الأنشطة التالية:

- المؤسسات التجارية ووظيفتها تقتصر على التجارة سواء بالجملة أو التجزئة.

¹ T. ALBERTO et P. COMBEMALE, Comprendre l'entreprise « Théorie, gestion, relations sociales » 2^{ème} Ed Nathan Paris 2000.

² F. QUESNEY, Tableau économique des physiocrates. ENAG/EDITIONS. Alger 1988. p11

ناصر دادي عدون، المصدر السابق ص 78.

- المؤسسات المالية، وهي التي تقوم بوظيفة مالية أو وسيط مالي كالبنوك، شركات التأمين.....الخ.

- مؤسسات الخدمات الأخرى، نشاطها يتمثل في تقديم الخدمات المختلفة كمؤسسات نقل المسافرين، الفنادق، المستشفيات.....الخ.

2- تصنيف المؤسسات على أساس الحجم:

يعتبر حجم المؤسسة من المعايير الرئيسية لتصنيف المؤسسات، إلا أن هذا المعيار يقاس بعدة مؤشرات أو مقاييس، من بينها عدد العاملين (L'effectif Salarie)، أو حسب رقم الأعمال المحقق في السنة (Chiffre D'affaires)، أو القيمة المضافة، فالنتائج الداخلي الخام (PIB).....الخ، ومن بين تصنيفات المؤسسات على أساس الحجم ما يلي:

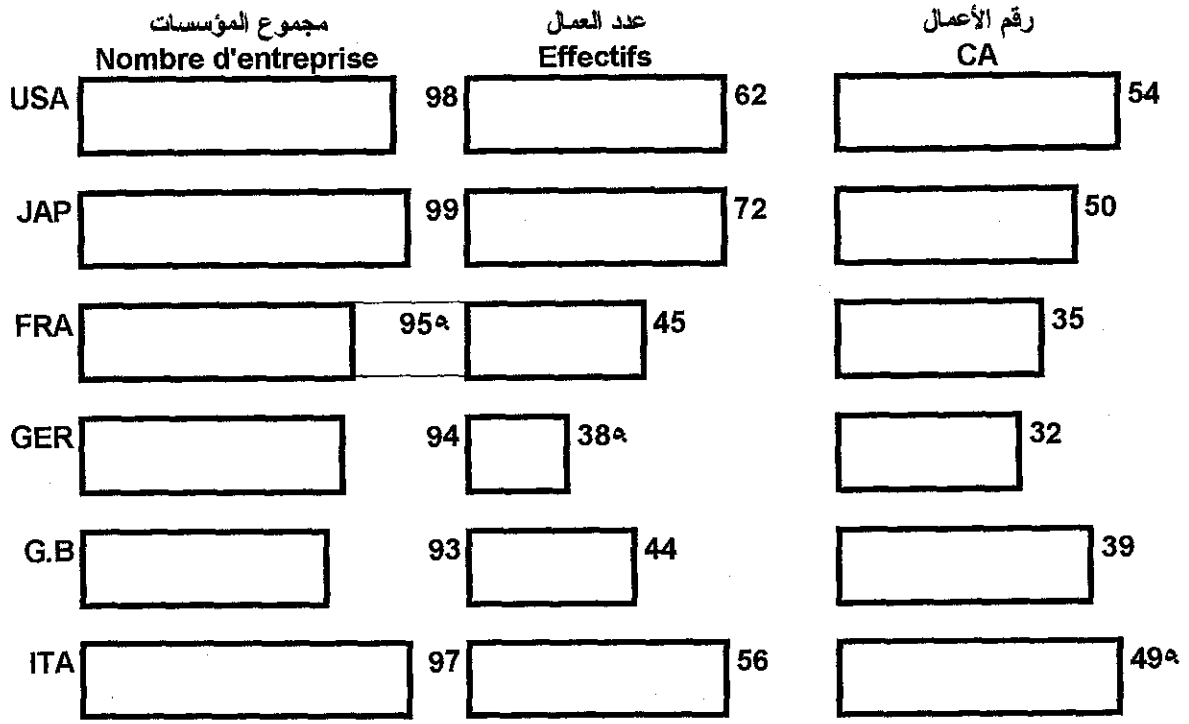
أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (PME) les petites et moyennes

معظم *entreprises* هذه المؤسسات تتكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تحتوي على عدد العمال أقل من 500 عامل¹، هذا النوع من المؤسسات يمثل نسبة كبيرة من مجموع أنواع المؤسسات في البلدان الصناعية الرأسمالية، وعلى سبيل المثال هناك دراسة مقارنة لمجموعة من الدول، تبرز وزن PME/ PMI في الصناعة كما هو موضح في الشكل أسفله:

¹ T. ALBERTO et P. COMBEMALE, Op. Cit P 58.

الشكل (1-4): وزن PME في الصناعة (%)



Source. INSEE 1988.

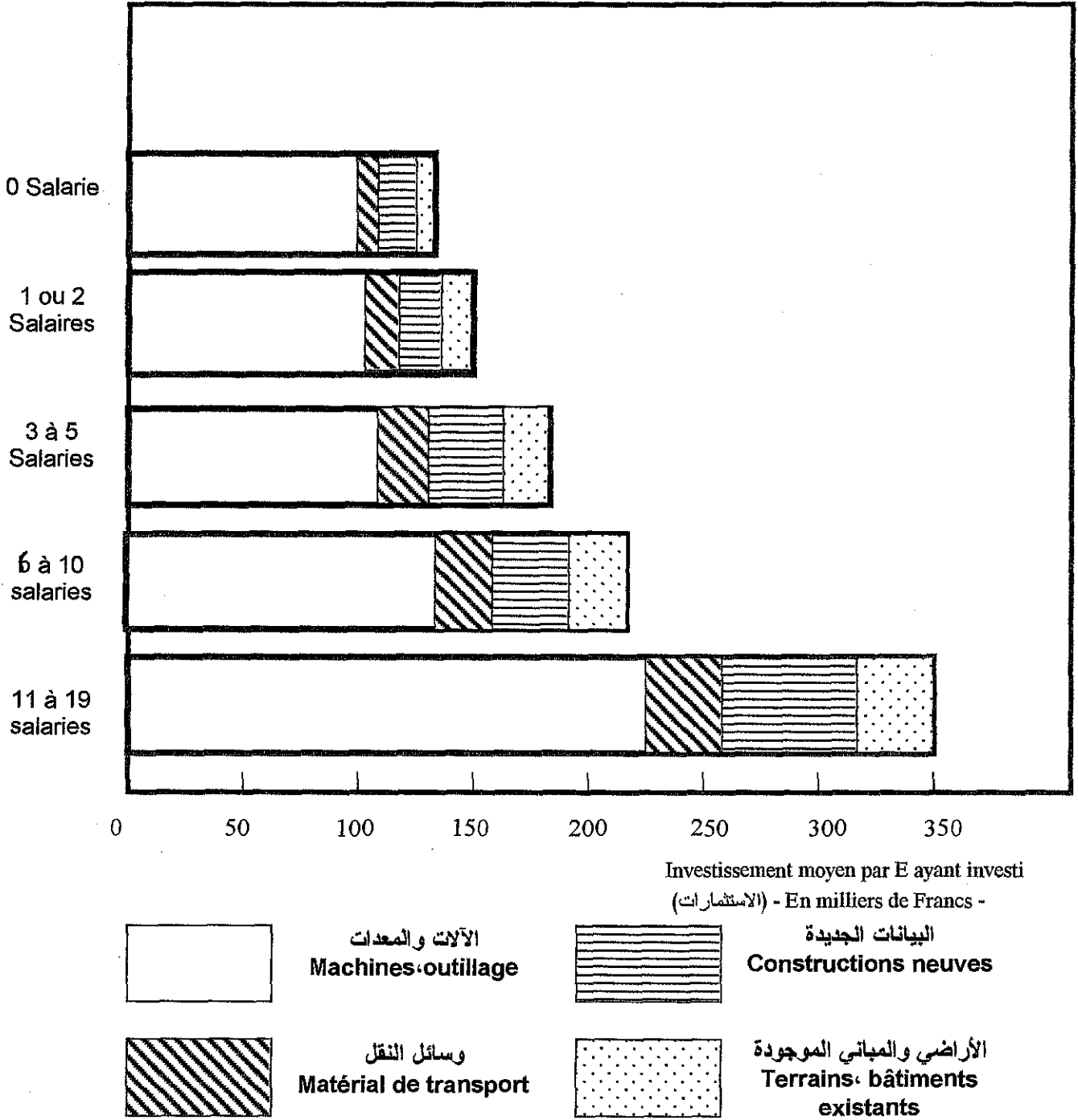
نلاحظ من هذه الدراسة أن هذه البلدان تكاد تكون مكونة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا يدل على الدور الذي تلعبه في تنمية الإقتصاد عن طريق الإستثمارات، وإكتساب التكنولوجيا المتطورة.

وعلى سبيل المثال نأخذ دور PMI/ PME في فرنسا كما هو موضح في الشكل

المولي:

الشكل (1-5): مميزات PME حسب حجم الاستثمارات.

حجم Taille



Source. INSEE 1988, EPE 1.

ب- المؤسسات الكبرى. Les grandes entreprises: وهي ما كان عدد عمالها أكثر

من 500 عامل، وهي كذلك لا يقل أهميتها ضمن الاقتصاد الوطني، من خصائصها:

- طبيعة نشاطها غالبا ما يكون في الصناعات الثقيلة والإستراتيجية.

- تستدعي مجهودات إدارية ومالية، وتكنولوجية كبيرة.

- انخفاض التكاليف الوحداوية.

- السيطرة على السوق.

ج- المجمع Groupe: أسباب عديدة مرتبطة خاصة بالجانب القانوني، الجبائي،

الاقتصادي، والاجتماعي، تنهيكل بعض المؤسسات في إطار مجمع Groupe، وهذا المفهوم

يخص كل المؤسسات، كبيرة، وصغيرة، ومتوسطة ويعرف المجمع على أنه: " مجموعة من

المؤسسات مرتبطة ماليا". ولهذا يمكن التفريق ما بين:

1- المؤسسة الأم (La Société- Mère): حيث على مستوى هذه المؤسسة تتخذ القرارات

الإستراتيجية، والمراقبة المالية لمختلف فروعها، التي توكل لها مختلف الوظائف كالإنتاج أو

التسويق.....الخ.

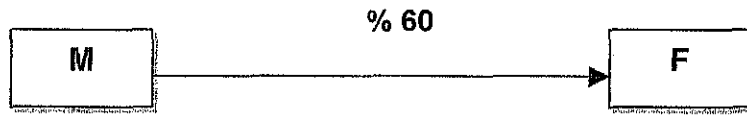
2- الفروع (les Filiales): هي عبارة عن مؤسسات اقتصادية، رأس مالها مراقب بنسبة

50% من طرف المؤسسة الأم.

ولتوضيح الترابط ما بين المؤسسات الاقتصادية المكونة للمجمع، سنستعرض المخطط

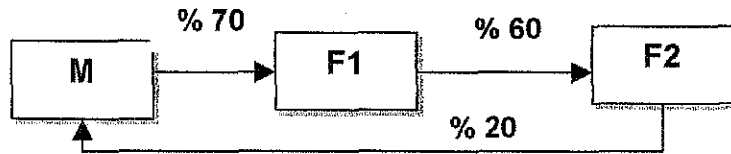
التالي:

الشكل (1-6): الترابط المالي بين المؤسسات.

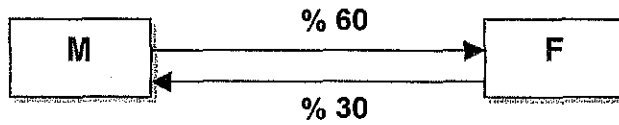


(المؤسسة الأم M تملك نسبة 60 % من رأس المال F).

الترابط الدائري
Liaison Circulaire



الترابط المتقاطع
Liaison Croisée



Source. T. Alberto et P. Combemale, Op. Cit. p64.

3- تصنيف المؤسسات على أساس الجانب القانوني:

يشمل هذا التصنيف على نوعان هما:

(أ) - المؤسسات الفردية:

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة، من إيجابياتها أن المسؤولية تقع على عاتق المالك الوحيد، الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن تحقيق أكبر ربح، وكذا سهولة التنظيم، بالإضافة إلى سهولة العمل وإتخاذ القرار نتيجة لوجود إدارة فردية، غير أنها لا تخلو من العيوب، إذ أن قلة رأس المال قد تكون عائق أمام إنشاء هذا النوع من المؤسسات، إضافة إلى صعوبة الحصول على القروض لا سيما إذا كان المبلغ كبيرا، والمشاكل الفنية والإدارية التي تواجه المالك خاصة إذا ما كان لا يملك مؤهلات خاصة منها التسييرية.

(ب) - الشركات:

الشركة هي مؤسسة يملكها شخصان أو أكثر، يلزم الشريك فيها بتقديم حصة من العمل أو رأس المال، وذلك من أجل إقتسام ما تحققه من أرباح أو تحمل الخسائر، والشركات بدورها تتكون من شكلين هما:

* شركات الأشخاص: وهي الشركات التي تعتبرها فيها شخصية الشريك محل إعتبار، أي تقوم على الإعتبار الشخصي، مثل شركة التضامن SNC، والشركة ذات المسؤولية المحدودة EURL- SARL.....الخ.

* شركات الأموال: وهي التي تقوم على الإعتبار المالي أي الغرض من إنشائها هو تجميع رؤوس الأموال الضخمة، واستثمارها في المشاريع الكبرى، مثل شركة التوصية بالأسهم، وشركات المساهمة.¹

4- تصنيف المؤسسات على أساس الملكية:

تقسم المؤسسات على هذا الأساس إلى ما يلي:

(أ) - المؤسسات العامة:

هي المؤسسات التي تمتلكها الدولة، تتميز بكون المسؤولين عنها لا يملكون حق التصرف بها سواء بيعها أو غلقها دون موافقة الدولة، بالإضافة إلى كون هدفها هو تحقيق مصلحة المجتمع بالدرجة الأولى، كما أن حجمها الضخم هو من أهم مميزاتها، وبذلك عادة ما تكون محتكرة، علما أن هذا النوع من المؤسسات سيتم التطرق إليه فيما يخص الجانب التطبيقي الخاص بتطور ومراحل المؤسسات العمومية الجزائرية.

(ب) - المؤسسات الخاصة:

هي المؤسسات التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد، برأس مال هو ملك خاص لهم.

(ج) - المؤسسات المختلطة:

هي المؤسسات التي يمتلكها بصورة مشتركة كل من الدولة المتمثلة في القطاع العام، والأفراد الممثلين للقطاع الخاص.

¹ رزق الله العربي بن مهدي، الوجيز في القانون التجاري ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1998 ص 51.

المطلب الخامس: أهداف المؤسسة والإستراتيجية.

1- أهداف المؤسسة:

تقسم أهداف المؤسسات الاقتصادية إلى الأنواع التالية:

(أ) - أهداف اقتصادية ومادية: وتتكون من تحقيق ربح أو عائد مناسب على رأس المال المستثمر، الاستقرار والنمو، واتساع رقعة السوق.

(ب) - أهداف تكنولوجية أو تقنية:

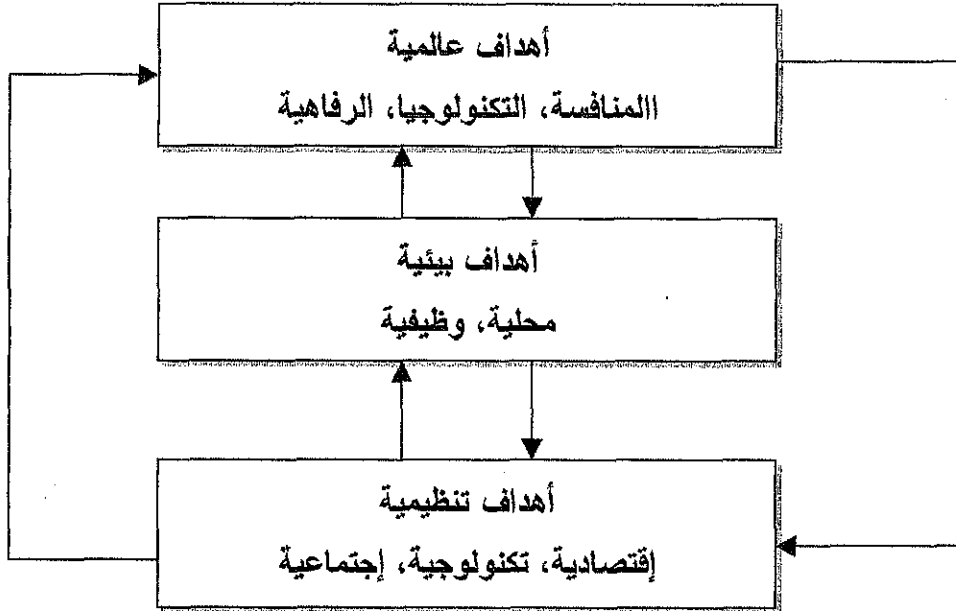
وتتعلق ببلوغ درجة التقدم التكنولوجي، وتوظيف تقنية متقدمة، وأساليب إدارية أفضل، ورفع كفاءة استعمال الموارد المتاحة.

(ج) - أهداف اجتماعية وإنسانية:

إشباع حاجات العمال، والرقي بقيمهم واتجاهاتهم، وتوفير البيئة الملائمة من ظروف جيدة، وتدريب، وتعليم، وتحفيز، وتوجيه¹.

- فيمكن وضع كل هذه الأهداف في مخطط يوضح درجة كل نوع من أهداف:

الشكل (1-7): أنواع الأهداف بالمؤسسات الاقتصادية



المصدر: سعيد بين عامر وعامر محمد عبد الوهاب، نفس المصدر السابق ص 263.

¹ نادية العارف، المصدر السابق ص 17

2- الإستراتيجية:

الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحرب، واتجهت بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات، وكلمة (Strategos) أصلها يوناني، وهي جمع (Strategoy) التي تعني منظم الجيش، وقد أخذت هذه الكلمة فيما بعد معنى فن الحرب، ومفهوم الإستراتيجية في الإدارة أصبح واسع الاستخدام، نظرا لما يقدمه من معاني وأدوات في الإدارة والتنظيم.¹

لقد قدم للإستراتيجية عدة تعاريف أهمها لي ALFRED CHANDLER في كتابه "Stratégies et Structures de l'entreprise" أن الإستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

وقد أهتم CHANDLER ذلك بالعلاقات بين الإستراتيجية والتنظيم الهيكلي داخل المؤسسة، وحركة كل منهما، واعتبر أن الهيكل تابع للإستراتيجية.

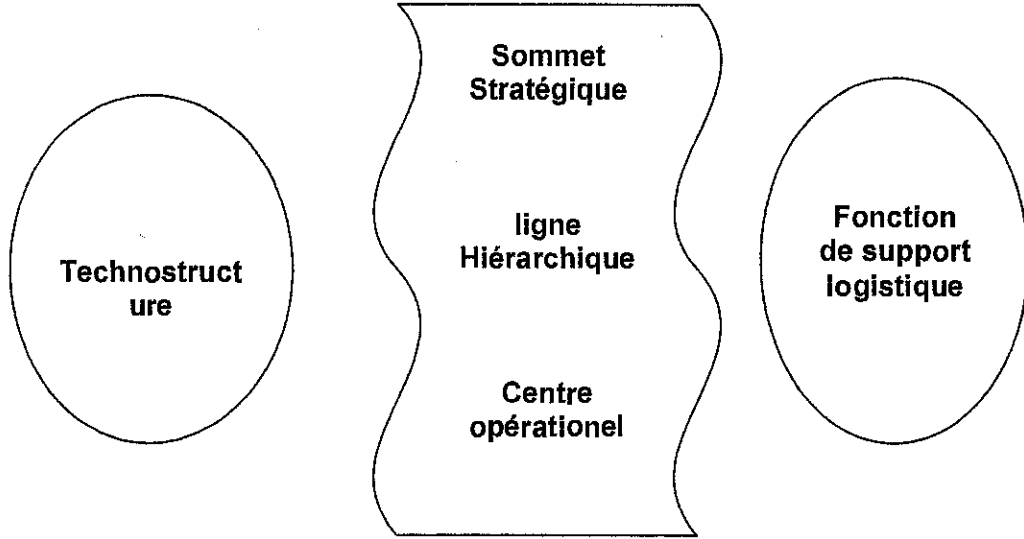
يعرف THIETART الإستراتيجية على أنها مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل والموارد، من أجل الوصول إلى الأهداف.²

أما h. MINTZEBERG قد اقترح، أن المؤسسة تتكون من خمسة (05) أجزاء تميز كل مؤسسة إقتصادية، كل جزء له وظيفة أساسية ضمنها، أما القرارات الإستراتيجية توجد ضمن الجزء الخاص بالإدارة العليا.

¹ ناصر دادي عدون، نفس المصدر السابق ص 263.

² A. THEITART; La Stratégie d'entreprise. Ed. Mc GRAW- Hill 1984- P 133- 137.

الشكل: (1-8): أجزاء المؤسسة الاقتصادية.



Source: H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation P 37, P 49

التخطيط الاستراتيجي:

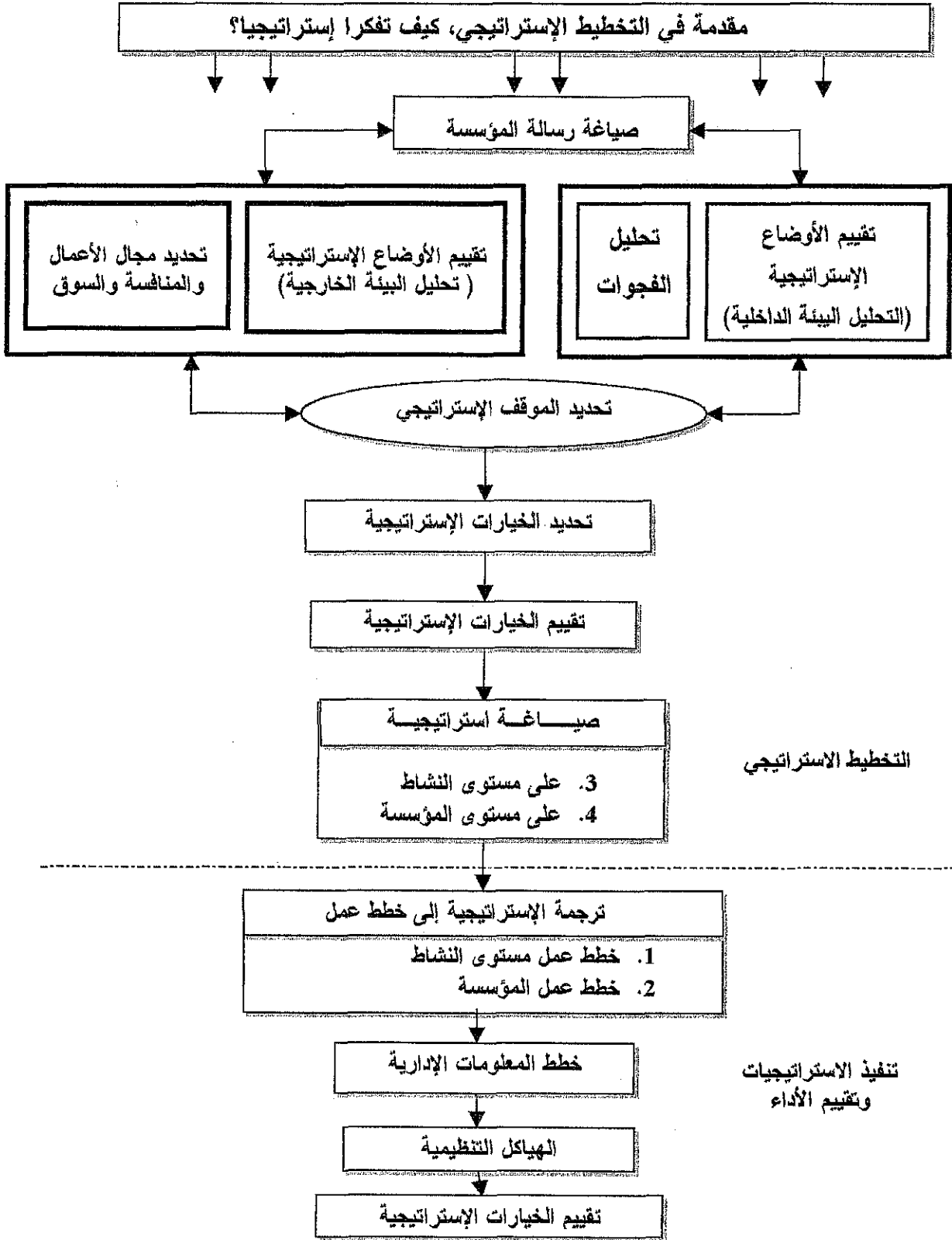
إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، فهو إتخاذ القرارات المسبقة قبل الحاجة إليها فعلا.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو¹.

- كشف خفايا المستقبل الخاص بشكل المؤسسة .
- التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل .
- رؤية رسالة و أهداف المؤسسة مستقبلا.
- تخيل مجال الأعمال و الأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة .
- إن التخطيط الاستراتيجي يتكون من مرحلتين : المرحلة الأولى تركز على عملية التخطيط الإستراتيجي ، بينما المرحلة الثانية تركز على تنفيذ الإستراتيجية و تقييم الأداء ، كما هو موضح في الشكل التالي :

¹نادية العارف، المصدر السابق ص 17

الشكل (1-9): نموذج متكامل للتخطيط الإستراتيجي



المصدر: نادية العارف، المصدر السابق، ص 18.

المبحث الثاني: ماهية التنظيم

المطلب الأول: تعريفه التنظيم

لقد عرف التنظيم بعدة تعاريف مختلفة، منها ما يعتبره نظام للاتصال أو وسيلة لحل المشاكل أو طريقة لتسهيل اتخاذ القرارات هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينظر إلى التنظيم باعتباره أنظمة اجتماعية، وأنظمة للاتصال الآلي:

1- التنظيم هو عملية تخطيطية إذ أنه يتناول إعداد هيكل وتنميته والمحافظة عليه، أو إيجاد نموذج لعلاقات العمل بين الأفراد داخل المشروع، وأن التنظيم عملية مستمرة كلما حدثت تغيرات في الحوادث أو الشخصيات أو البيئة، وبذلك يعتبر التنظيم ديناميكيا أو متحركا.

2- التنظيم هو تحديد الواجبات وتوزيعها على الأفراد للحصول على مزايا تحديد المسؤولية والتخصص عن طريق تقسيم العمل.

3- التنظيم خطة لتكامل أو تنسيق نشاطات كل جزء من المشروع بفاعلية كبيرة حتى يمكن إقامة علاقات ملائمة بين وحدات العمل المختلفة والمحافظة عليها، حيث تساعد جهود جميع الأفراد في إنجاز أهدافه.

4- التنظيم هو وسيلة لغاية، وأن التنظيم الجيد يجب أن يكون من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن لا يجب أن يصبح هدفا في حد ذاته.

وهكذا حينما يعمل فردان أو أكثر مع بعضهم البعض لتحقيق هدف واحد، فلا بد أن يعرف كل فرد منهم الدور المفروض أن يؤديه، حتى لا يحدث اضطراب في العمل أو ازدواج الجهود، ومهما قسم العمل بينهم، فلن يعمل كل منهم بالدقة الكافية، ولن يتحقق الهدف النهائي بالكفاءة المطلوبة، إلا إذا وضع ونقد أسلوب ما للتنسيق بين جهودهم، من ذلك يتبين أن عملية التنظيم تتضمن الخطوتين الرئيسيتين¹.

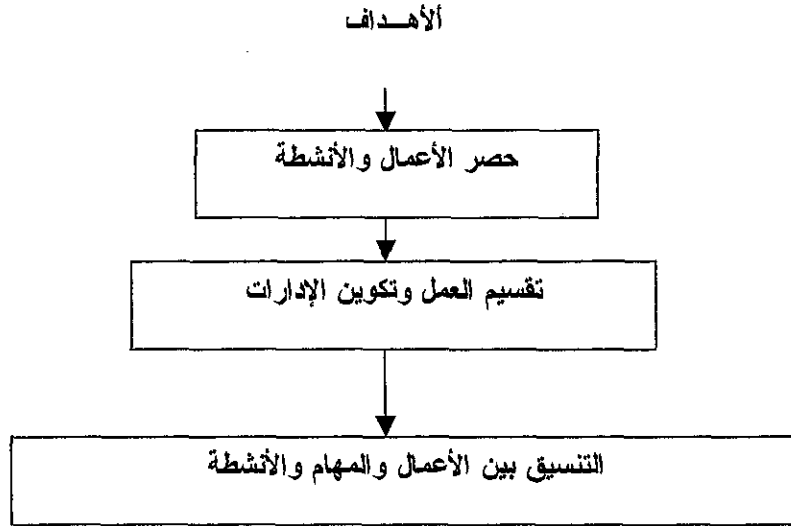
(أ) - تقسيم النشاط العادي (اللازم لتحقيق الهدف المطلوب) على وظائف.

(ب) - عمل التنسيق اللازم بين جهود عاملي هذه الوظائف.

¹ عادل حسن وعلي شريف ومحمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال دار النهضة العربية بيروت 2001-ص 261

يمكن وصف العملية التنظيمية في المخطط التالي¹:

الشكل (1-10) وصف العملية التنظيمية.



يرى بعض الباحثين أن ماكس ويبر (MAX WEBER) أول باحث يناقش عملية التنظيم، حيث لخصها في الخطوات التالية:

- 1- تقسيم النشاط المطلوب إلى الوظائف.
- 2- منح عمال هذه الوظائف السلطات الكافية لأداء الواجبات الرسمية الخاصة بها.
- 3- تسجيل السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة في سجل معين للرجوع إليه عند الحاجة.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم عند مختلف النظريات.

1- مبادئ التنظيم عند النظريات الكلاسيكية:

تتمثل النظريات الكلاسيكية في أعمال كل من: F.TAYLOR (1856-1915)، H.FAYOL (1841-1920)، M.WEBER، H.GANT... إلخ. تتلخص أعمالهم فيما يخص مبادئ التنظيم في خمسة (05) مبادئ أساسية، تبدأ حروفها باللغة الإنجليزية بالحرف التي تتكون منها كلمة OSCAR هذه المبادئ الخمس هي:

¹ عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحتي، إدارة الأعمال الدار للجامعية الإسكندرية 1991 ص 324.

Objectives	1. الأهداف
Specialization	2. التخصص
Coordination	3. التنسيق
Authority	4. السلطة
Responsibility	5. المسؤولية

□ أولاً: الأهداف.

يجب أن يكون الهدف أو الأهداف التي تتكون من أجلها المؤسسة واضحة، كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة (Function)، وأن يكون هناك ترابط بين أهداف هذه الوظائف (Functions) والهدف العام للمؤسسة.

□ ثانياً: التخصص.

يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة، وأن تجمع الوظائف المتشابهة أو القريبة من بعضها في أقسام وإدارات.

□ ثالثاً: التنسيق.

يجب أن تتسق جميع الجهود بأسلوب يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة، في أسرع وقت، وبأقل مجهود وتكاليف ممكنة.

□ رابعاً: السلطة.

يجب أن يكون هناك سلطة عليا، تم ينحدر مسار السلطة من أعلى فرد (أو وظيفة) إلى أقل فرد (أو وظيفة)، أي على شكل هرم السلطة.

□ خامساً: المسؤولية.

يجب أن يقابل السلطة مسؤولية، عندما يكون فرد مسؤولاً عن تحقيق هدف معين، يجب تزويده بالسلطة الكافية للقيام بالنشاط الذي يحقق هذا الهدف.

كما يتم إضافة إلى جانب الخمس (05) مبادئ السابقة مبادئ أخرى أهمها:

□ سادسا: الكفاية.

يجب أن يؤدي التنظيم إلى تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة، أي بأقل نفقات وبأقل جهد إنساني ممكن.

□ سابعا: التفويض.

يجب أن تفوض السلطة من أعلى إلى أسفل حتى تصل إلى أقل المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

□ ثامنا: وحدة الأمر:

□ تاسعا: نطاق الإشراف.

يجب أن يشرف الرئيس على عدد محدد من المرؤوسين، ويتوقف هذا العدد على عوامل عديدة منها، مقدرة الرئيس وكفاءة المرؤوسين، ونوع وطبيعة العمل، وأسلوب العمل، وطبيعة الظروف المحيطة. فكلما إرتفع عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم الرئيس الواحد، كلما انخفض دقته في الإشراف، والعكس صحيح.

□ عاشرا: سلسلة قصيرة للأوامر.

يجب أن يخفض عدد المستويات الإدارية بين القمة والقاعدة إلى أقل عدد ممكن، فكلما كانت مسالك السلطة من القمة إلى القاعدة، ومسالك المسؤولية من القاعدة إلى القمة طويلة، كلما أدى ذلك إلى بطء في الأعمال.

□ إحدى عشر: التوازن.

يجب أن يكون هناك توازن بين كمية العمل وحجم الإدارة (أو القسم)، فكلما كبر حجم العمل، كلما تطلب الأمر تكبير حجم الإدارة، يتوقف التوازن بين الإدارات المختلفة على كمية العمل المطلوبة من كل إدارة وحيث أن كمية العمل بالإدارة تتغير من وقت لآخر (كإنتاج سلع جديدة، أو إستخدام أساليب جديدة للإنتاج، أو تطبيق خطط جديدة للتسويق)، لذلك يجب أن يرافق ذلك تغيير هائل في حجم الإدارة المعنية¹.

¹ عادل حسن وعلي شريف، محمد فريد الصحن، المصدر السابق ص.ص 170-171.

2- مبادئ التنظيم عند النظريات الحديثة:

لقد أضافت النظريات الحديثة عدد من المداخل المختلفة إلى دراسة التنظيم، وقد قسمت هذه المداخل إلى:

- المدخل السلوكي Behavioriel Approach.
- مدخل اتخاذ القرارات.
- المدخل الرياضي.

وعند تفحصنا إلى هذه المداخل، وجدنا أن هناك بعض الارتباط بينها، فمثلا HEREBET A. Simon الذي يعتبر أول من نادى بمدخل اتخاذ القرارات، بني نظريته على أعمال CHESTER Bernard (1873-1784) الذي يعتبر من أوائل من نادوا بالمدخل السلوكي، وأولئك الذي نادوا بالمدخل الرياضي درسوا بتعمق المدخل السلوكي.

أولاً: المدخل السلوكي أو النظريات السلوكية: لقد وجهت عدة إنتقادات للنظريات الكلاسيكية، من أهمها نقد، نخص بأنها لم تأخذ الجانب السلوكي في الإعتبار، فهي تسيير العمل في المؤسسات بأسلوب ميكانيكي، متجاهلة اعتبارات رئيسية تتعلق بطبيعة الإنسان نفسه، ولا ننسى مساهمات كل من Robert OWEN، Elton MAYO (1880-1949) في هذا المجال بالأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية وظروف العمل في رفع الكفاية الإنتاجية (مدرسة العلاقات الإنسانية).

يعتبر CHESTER Bernard من الأوائل الذين نادوا بالمدخل السلوكي في التنظيم، فقد عرف المؤسسة بأنها " أسلوب التعاون System of Cooperation"، غير أنه أعطي أهمية كبيرة للناحية النفسية والاجتماعية، على أساس أنهما يؤثران تأثيرا مباشرا في درجة التعاون، يعتقد الكلاسيك أن مسالك السلطة تتجه من أعلى التنظيم إلى أسفله (مبدأ سلسلة الأمر)، يرى BERNARD أنها تتجه إلى أعلى، حيث يقول في ذلك أن الفرد يقبل التصرف في السلطة التي تعطي له على أساسا ما يلي¹:

1- يعرف أسلوب الاتصال ويفهمه جيدا.

¹ CHESTER I. BERNARD; The functions of the executive. Cambridge Harvard University Prece 1938.

2- في اللحظة التي يتخذ فيها القرار، يكون متأكدا من عدم تعارضه مع الهدف الرئيسي للمؤسسة.

3- في اللحظة التي يتحدد فيها القرار، يكون متأكدا من أنه يتماشى مع أهدافه.

4- أنه قادر جسمانيا وذهنيا على ممارسة هذه السلطة.

إن إعطاء أهمية للحوافز المادية عند التنظيم الكلاسيكي، أما BERNARD يرى أن تأثيرها على تصرفات الأفراد يختلف من فرد لآخر كما يختلف في نفس الفرد من وقت لآخر، وفي رأيه أن هناك حوافز أخرى غير مادية لها تأثير على تصرفات الأفراد، منها الشعور بالأهمية وإهتمام الغير بمصالحه.

ثانيا: مدخل اتخاذ القرار¹: أدخل HERBERT Simon عدة إضافات إلى نظرية BERNARD، كما ركز على أهمية مبدأ التعاون كأساس لنجاح التنظيم، فبينما يرى BERNARD أن التعاون يتم بين الأفراد الذي تتكون منهم المؤسسة عن طريق التقارير عبر خطوط الاتصالات المختلفة سواء صعودا أو هبوطا، يرى Simon أن في ذلك إضاعة الوقت وتعقيد للعمل. يقترح تعديل الهيكل التنظيمي بحيث يوضح المواقع التي يجب أن تتخذ فيها القرارات، ويحدد الأفراد الذين يمكن الحصول منهم على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار السليم.

ثالثا: المدخل الرياضي أو النظريات الرياضية². دم MASON HAIRE ما أسماه بنظرية "المربع المكعب Skuar-cube، حيث يشبه المؤسسة بكتلة من مادة صلبة، وأن هناك علاقة بين حجمها (يحسب بالوحدة المكعبة)، وسطحها (يحسب بالوحدة المربعة)، فبعد أن درس ما حدث في عدد من المؤسسات الكبيرة، إكتشف HAIRE وجود علاقة مستمرة بين ما أسماه بالأفراد الظاهرين (Surface Employes) والأفراد الداخليين (Inside Employes) في المؤسسة.

ويقصد بالمصطلح الأول، الذين يتعاملون مع العملاء والجهات الخارجية، أما الثاني أولئك الذين يعملون داخل المؤسسة وليس لهم أي إتصال مباشر بالخارج.

¹ MASON Haire, Modern Organization Theory. Weityand Sons Inc New York 1959. p 272.

² MASON HAIRE, op. cit P : 272.

إذا فرض أن مكعب الأساس لعدد الأفراد الداخليين تضاعف، فلا بد من مضاعفة مربع الأساس لعدد الأفراد الخارجيين أيضاً، فمثلاً إذا بدأت المؤسسة عملها بـ 27 فرد داخلي (مكعب الأساس رقم 3)، و 9 أفراد خارجيين (مربع الأساس رقم 3)، لنفترض أن المؤسسة تمت إلى حد الذي يصبح عدد الأفراد الداخليين 216 (مكعب الأساس رقم 6 بعد مضاعفة الأساس من 3 إلى 6)، فإن عدد الأفراد الخارجيين يجب أن يتضاعف بنفس النسبة، أن يصبح 36 (مربع الأساس رقم 6).

عموماً تتجه البحوث في الوقت الحاضر إلى تأييد المدرسة السلوكية والابتعاد عن المدرسة الكلاسيكية فيما يتعلق بالتنظيم، فالاعتقاد السائد اليوم هو الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة، دون الاهتمام بدراسة أهداف الفرد، هذا يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، وبالتالي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاية المطلوبة، لذلك تتجه الدراسات في الوقت الحاضر إلى اعتبار التنظيم أسلوب اجتماعي للتعاون، وليس مجرد أسلوب ميكانيكي للإنتاج. فقد عرفت نظرية التنظيم على أنها "الإطار الفكري الذي تتم داخله عمليات الإدارة والبحث والتعليم التي تهدف جميعها إلى تمكين التنظيمات القائمة (وتوجيه التنظيمات الجديدة) إلى تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها"¹.

نظريات التنظيم تعتبر كل من عناصر العمل والهيكل التنظيمي هي عناصر التنظيم الأساسية، وما ينجز عنها من تحديد السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد لنطاق الإشراف والمراقبة.

الجدول (1-1): دراسة مقارنة بين التنظيم الكلاسيكي والتنظيم الحديث.

تنظيم مفتوح	تنظيم كلاسيكي	
قيم المشروع	إجراءات، معايير، معلومات	الإدارة
استماع خارجي، المبادرة	الطاعة	المرؤوسين
عمل ملائم، إبتكار وتجديد	عمل ملائم	النتائج (المخرجات)

Source: O. GELENIER, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes E^d Mommnes et Techniques* 1984 P : 286.

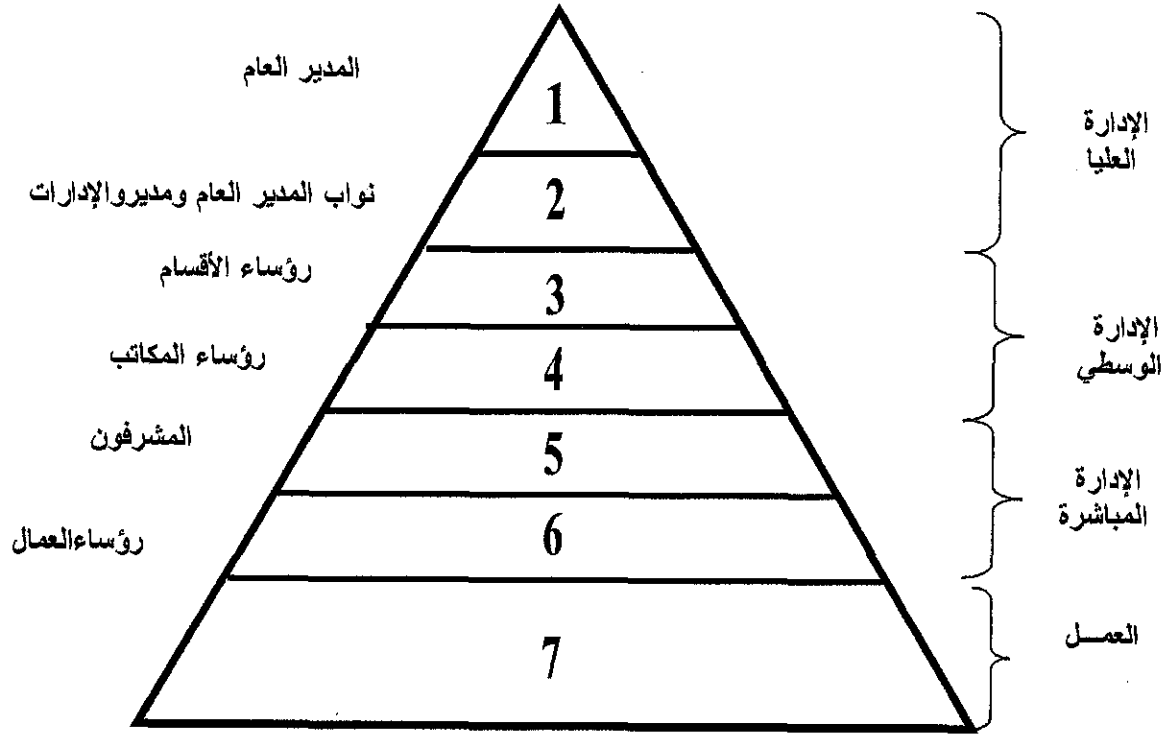
¹ على السلمي، تطور الفكري التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت 1975 ص: 15.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي Les Structures d'Organisation

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو الهيكل (Structure) الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، فالوظيفة الأساسية للهيكل التنظيمي هو توضيح السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة بالمؤسسة، لذلك فإن تصحيحه وتحديد شكله يعتبر من مسؤوليات الإدارة العليا. ويتوقف الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على حجمها وطبيعة النشاط التي تعمل فيها، ومدى تعقد المشاكل التي تواجهها ويمكن أن يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة، ولكن الأشكال الشائعة استخداماً هو الشكل الهرمي، حيث يصغر عدد الوظائف (وبالتالي الأفراد) بالتنظيم تدريجياً كلما كان هناك اتجاه إلى أعلى، حتى يصل عددها إلى وظيفة واحدة في القمة.

الشكل (1-1): الهيكل التنظيمي على شكل هرم.



2- الخريطة التنظيمية:

إن أبسط طريقة لتصوير الهيكل التنظيمي هو رسم خريطة تنظيمية ما، حيث يظهر فيها المسالك الرسمية للسلطة، وأسماء الوظائف، والعلاقة بينها، وسلطات ومسؤوليات العاملين بها.

إن الخرائط التنظيمية بصفة عامة توضح مكان كل قرار في الهيكل التنظيمي، فتبين من هو رئيس، ومن هم التابعون له.

3- أنواع الخرائط التنظيمية:

يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين:

أ- خرائط رئيسية: تظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكملها، فتعطي صورة واضحة للإدارات الرئيسية فيها، وعلاقتها ببعضها البعض.

ب- خرائط تفصيلية: تظهر تفاصيل أكثر لجزء من الخريطة الرئيسية أو لإدارة رئيسية فيها، فتعطي صورة مفصلة للأقسام التابعة لها وعلاقتها بها، وعلاقة هذه الأقسام ببعضها البعض.

4- السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة حسب H. FAYOL بأنها «الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها»¹ أما BERNARD لم يركز في تعريفه للسلطة على القوة بل ركز على مبدأ قبول الأفراد لها، فيقول أن: «السلطة تتوقف على مدى قبول الفرد لإستخدامها واقتناعه بها، وعلى مدى قبول الآخرين لأن يمتلكها هذا الفرد»².

وهكذا يمكن تعريف السلطة بأنها حق في توجيه جهود الآخرين ودفعتهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة، فهي ليست قوة مطلقة يستخدمها الفرد لإجبار الآخرين على إتباع سلوكه، بل هي تقاهم متبادل بشأن الحدود التي يجب أن تستخدم فيها.

أما تفويض السلطة، فلا يمكن للتنظيم أن ينمو بشكل صحيح بدون تفويض السلطة، ويمكن تعريفها بأنه عملية تنظيمية يقوم فيها الرئيس بإعطاء أحد المرؤوسين بعض سلطاته، حتى يستطيع المساعدة في إتمام بعض الأعمال بالمؤسسة، فعملية التفويض - La Délégation - هي عملية توزيع السلطة داخل المؤسسة حتى يستطيع الآخرون مشاركة المدير في بعض مهامه³.

¹ HENRI, FAYOL, General and Industrial Management London 1949 P: 94

² C. BERNARD, op. cit P: 163.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير الجزء I ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993 ص: 68.

المسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته، وقدراته، وخبراته، ومؤهلاته، والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه أو موقعه في الهيكل التنظيمي.

5- مزايا الهيكل التنظيمي:

يحقق الهيكل التنظيمي عديد من المزايا، ولكن بدرجات متفاوتة، فقد يحقق تصميم معين للهيكل عدد من المزايا بدرجة أكبر من تلك التي يحققها تصميم آخر، ومن أهم المزايا التي يمكن أن يحققها هيكل جيد للتنظيم هي:

(أ) - نظام كفاء للإنتاج: لذلك يساعد الهيكل الجيد للتنظيم في إرساء القواعد التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق تنسيق أفضل لجهود العاملين، ورقابة أدق على المواد وساعات العمل.

(ب) - نظام جيد للاتصال: يبين الهيكل الجيد للتنظيم المسالك الرسمية للاتصال داخل المؤسسة، فهو يوضح مسالك السلطة من أعلى إلى أسفل، ومسالك المسؤولية من أسفل إلى أعلى.

(ج) - أكبر قدر ممكن من إرضاء الأفراد: ينظم الهيكل التنظيمي العلاقة بين سلطات ومسؤوليات الوظائف، وبما أن درجة إرضاء الأفراد تتوقف على طبيعة ونوع هذه العلاقات، لذلك يمكن استخدام الهيكل التنظيمي في تحقيق درجة إرضاء أكبر بين العاملين.

المطلب الرابع: التنظيم في المؤسسة.

1- تعريف التنظيم في المؤسسة:

يرى (ALFRED CHANDLER) أن التنظيم في مؤسسة يعتبر متعدد الأبعاد، ويظهر وجهين: « فهو يشمل أولاً الممرات الرسمية والاتصالية، بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، وثانياً المعلومات والمعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات، وهما الوجهان الرئيسيان لضمان التنسيق، وتحكيم وتخطيط فعالة، والضرورية لتنفيذ الأهداف والسياسات القاعدية، ولتركيب مجموع مواد المؤسسة»¹.

¹A. CHANDLER، Stratégies et Structures de l'entreprise. Les Ed. d'organisation Paris 1972 P : 42

يتبين من هذا التعريف أن التنظيم في المؤسسة يشمل العلاقات المتعلقة بتوزيع المهام والأدوار في المؤسسة، وتقسيم السلطة التي تفترن بالمسؤولية فيها، كما أنه يبين عنصر تقسيم العمل الذي يشمل التنظيم¹.

2- تجميع الأنشطة في إدارات وأقسام:

يمكن تجميع مختلف الأنشطة الموجودة في المؤسسة في إدارات وأقسام، فالهدف الرئيسي من هذا الإجراء هو تقسيم على أساس البعد الرئيسي، بحيث يشرف كل مدير إدارة أو رئيس قسم على مجموعة معينة من الأعمال والأنشطة، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف التالية:

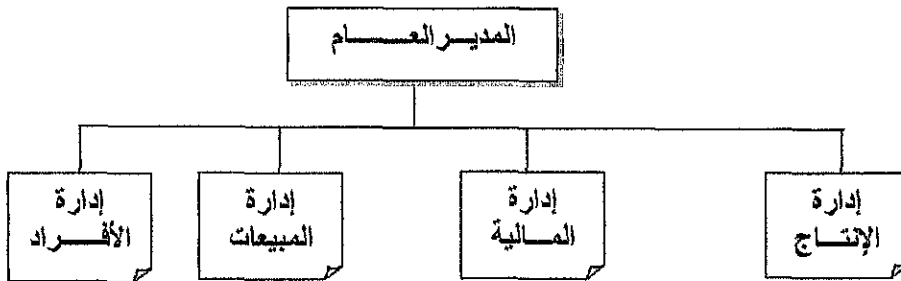
(أ). تسهيل مهمة المدير العام في إدارة المؤسسة كوحدة.

(ب). تجميع الأنشطة المتشابهة في مكان واحد حتى يسهل تعيين مدير متخصص للإشراف عليها.

(ج). تجميع الأفراد الذين يعملون في نشاط معين في مكان واحد حتى يسهل توجيههم والرقابة على أعمالهم.

بما أن المؤسسة تمارس وظائف إدارية، لذلك قد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيها على أساس وظيفي (Functional)، ففي المؤسسة الصناعية يمكن تجميع الأنشطة على أساس وظيفة الإنتاج، المالية، المبيعات... إلخ، ولكن كلما كبر حجم المؤسسة كلما ظهرت الحاجة إلى وظائف أخرى جديدة، كما هو موضح في الخريطة التنظيمية².

الشكل (1-12) تجميع الأنشطة على أساس وظيفي.



لهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها:

¹ناصر دادي عدون، المصدر السابق ص: 235.

²عادل حسن وعلي شريف ومحمد فريد الصحن: المصدر السابق ص ص: 192-193.

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وكيفية تنظيمها

(أ). يعتبر طريقة منطقية وطبيعية لتجميع الأنشطة المختلفة في المؤسسة.

(ب). يساعد على تحقيق الإشراف الكامل على جميع الأنشطة الوظيفية بالمؤسسة.

(ج). يؤدي إلى استخدام أو الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي.

ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي إلى عدد من العيوب منها:

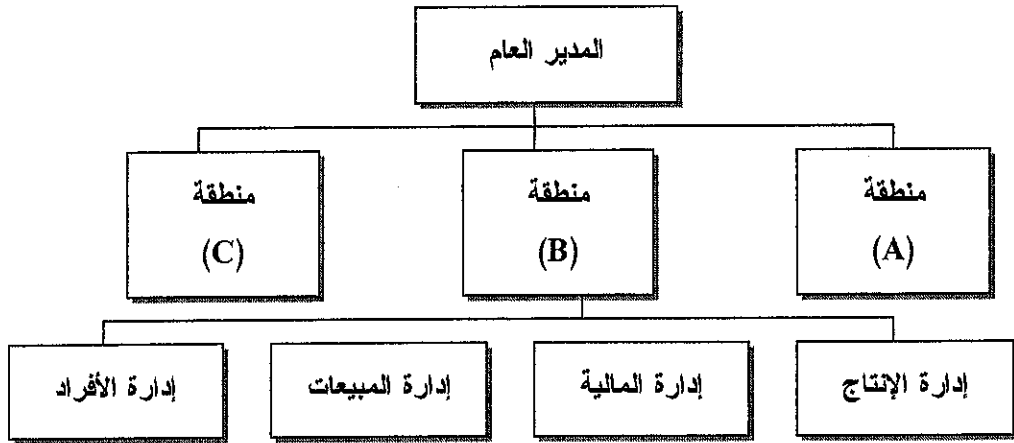
(أ). لا يعتبر كافيا إذا كانت المؤسسة تمارس نشاطها في رقعة جغرافية كبيرة¹.

(ب). يحاول كل مدير إدارة وظيفية تنمية إدارته، حتى ولو كان في ذلك تحطيم لإدارة وظيفية أخرى.

3- تجميع الأنشطة على أساس جغرافي:

كلما كبرت المؤسسة، كلما اتسعت الرقعة الجغرافية إلى أقاليم عديدة في المستوى الوطني (National)، أو الدولي (International)، وحتى يمكن رفع كفاءتها التنظيمية فقد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيها على أساس جغرافي لتحقيق أفضل وأسرع خدمات الزبائن، ولتخفيض تكاليف التوزيع، وهذا كما يتضح في الخريطة التالية:

الشكل (1-13): تجميع الأنشطة على أساس جغرافي.



لهذا النوع من التجميع مزايا عديدة منها:

¹عبد الرزاق بن حبيب، مدخل إلى تسيير وإقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1998.

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وكيفية تنظيمها

(أ). يعتبر أسلوباً جيداً للتغلب على انخفاض قدرة المدير في معالجة المشاكل الإدارية بالمؤسسات التي يمتد نشاطها إلى رقع جغرافية عديدة.

(ب). يستطيع مدير الوحدة بالمنطقة الجغرافية أن يتصرف في حدود سلطاته بكفاءة أكبر وأسرع في الحالات والظروف غير العادية.

(ج). يعتبر أسلوباً جيداً لتدريس وإعداد المديرين لمراكز أكبر، فممارسة مدير الوحدة بالمنطقة الجغرافية المعينة لجميع الوظائف الإدارية يعتبر أسلوباً جيداً لتنمية مهاراته، مما يؤهله لأن يأخذ وظيفة أكبر في المركز الرئيسي.

ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي أيضاً إلى عدد من العيوب منها:

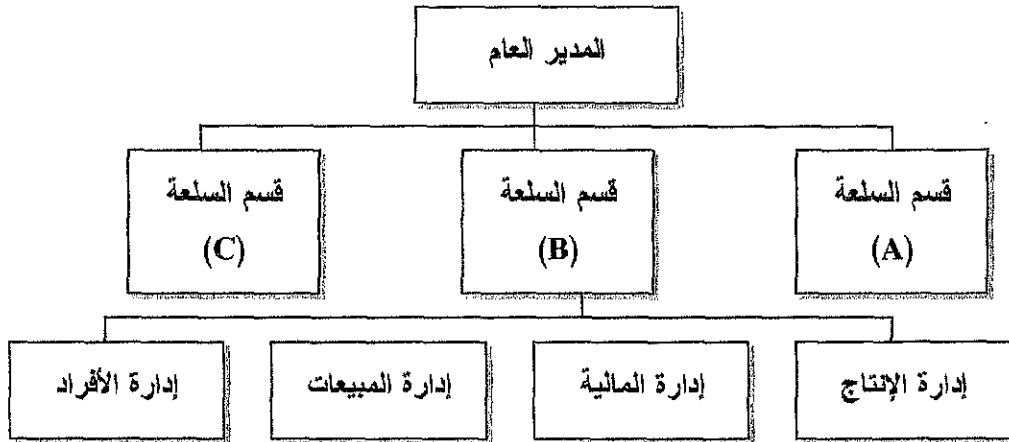
(أ). قد يخفف مديرو الوحدات بالمناطق الجغرافية المختلفة استخدام سلطاتهم مما يكون له أسوأ الأثر على مركز المؤسسة ككل.

(ب). صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات بالمناطق الجغرافية، إذا ارتفع عددها بشكل كبير.

4- تجميع الأنشطة على أساس المنتج:

يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وبذلك تختص كل إدارة بجميع العمليات الإنتاجية والتسويقية الخاصة بالمنتج أو الخدمة المعينة، ولقد استعمل هذا التنظيم من طرف الشركة الأمريكية (General-motors) وفي مثل هذه الأحوال تنشأ وحدات إدارية شبه مستقلة، والخريطة التنظيمية توضح ذلك:

الشكل (1-14): تجميع الأنشطة على أساس المنتج.



الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وكيفية تنظيمها

ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة منها:

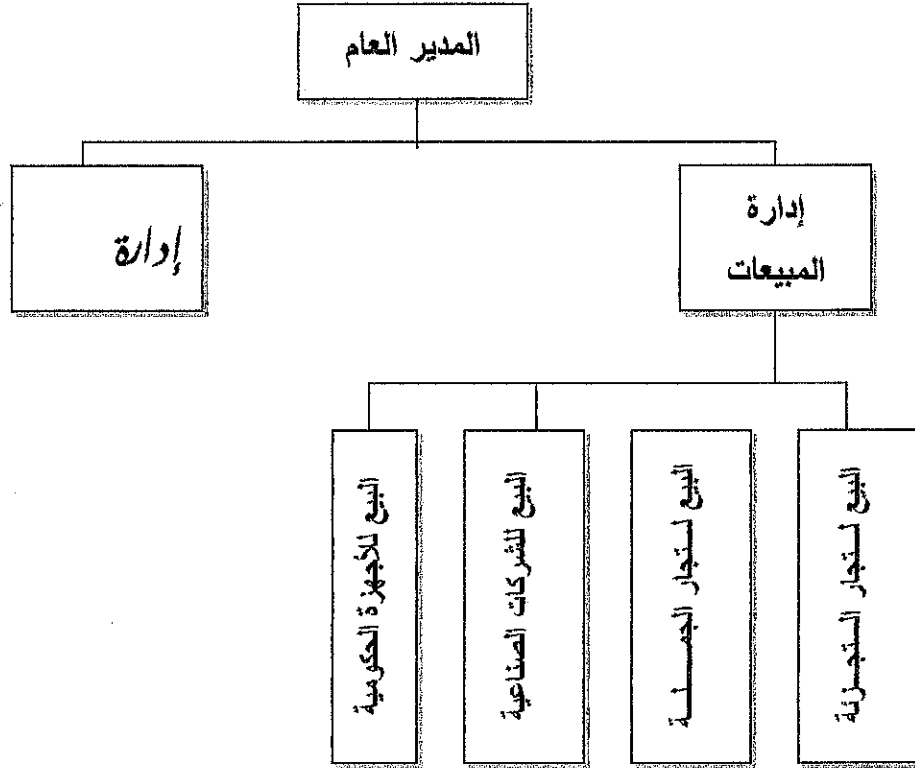
- (أ). يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة إلى أقصى حد.
 - (ب). تسمح ضخامة الإنتاج باستخدام الآلات المتخصصة بكل إدارة خاصة بإنتاج منتج معين.
 - (ج). يسهل عمل التنسيق الكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة كالمشتريات، الإنتاج، والمبيعات... إلخ المتعلقة بإنتاج منتج معين.
 - (د). يسهل معرفة تكاليف ومقدار الأرباح الخاصة بكل منتج منها.
- ولكن استخدام هذا النوع يؤدي إلى عدد من العيوب منها:

- (أ). ازدواجية العمل، فهناك قسم المشتريات وآخر للمبيعات، والإنتاج بالنسبة لكل منتج، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- (ب). يصعب التنسيق بين أعمال الأقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج.

5- تجميع الأنشطة على أساس العملاء:

كما يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، ويمكن تقسيم العملاء على أساس السن أو الجنس أو المهنة، أو على أي أساس آخر، ولنأخذ على سبيل المثال الخريطة التنظيمية التالية:.

الشكل (1-15): تجميع الأنشطة على أساس العملاء.



ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة منها:

(أ). يسهل عملية التنسيق بين الخدمات اللازمة أدائها للعملاء.

(ب). يؤدي إلى إتقان وسرعة خدمة العملاء.

ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي إلى عدد من العيوب منها:

(أ). صعوبة التنسيق بين أنشطة الإدارات المتخصصة حسب نوع العملاء.

(ب). تعطل القوة العاملة في مواسم مختلفة، إذا كان إقبال العملاء على المنتوجات الموسمية.

المطلب الخامس: أنواع الهيكل التنظيمي.

هناك أربع أنواع رئيسية للهيكل التنظيمي هي:

• التنفيذي Line.

• الإستشاري Statt.

• الوظيفي Functional.

• اللجان Comittes.

1- النوع التنفيذي:

يعتبر هذا النوع أقدم وأبسط الأنواع، ويطلق عليه بعض المؤلفين النوع العسكري (Military) ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة. في هذا النوع من التنظيم يعالج المدير العام بنفسه جميع المشاكل سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو المبيعات... إلخ، ويطبق هذا النوع من التنظيم في المؤسسات الصغيرة الذي يسيرها أصحابها. كلما كبر حجم المؤسسات وتعددت نشاطها، كلما وجد صاحب المؤسسة (مديرها) مشاكل إدارية.

من مزايا هذا التنظيم ما يلي:

(أ). يناسب المؤسسات الصغيرة التي لا تحتاج كمية ونوع العمل فيها إلى إدارات وظيفية.

(ب). إستقامة مسالك السلطة من أعلى إلى أسفل، ومسالك المسؤولية من أسفل إلى أعلى.

أ- وحدة القيادة، فكل فرد له رئيس واحد مسؤول أمامه.

(ج). السرعة في إتخاذ القرارات.

ولكن عيوبه هي:

(أ). إن طول الطريق الذي تعبره الأوامر من أعلى إلى أسفل، والذي تمر به المعلومات من

أسفل إلى أعلى بسبب بطء المعلومات.

(ب). يتحمل المدير الواجبات والمسؤوليات الضخمة والمتعددة، تتطلب خبرات في ميادين

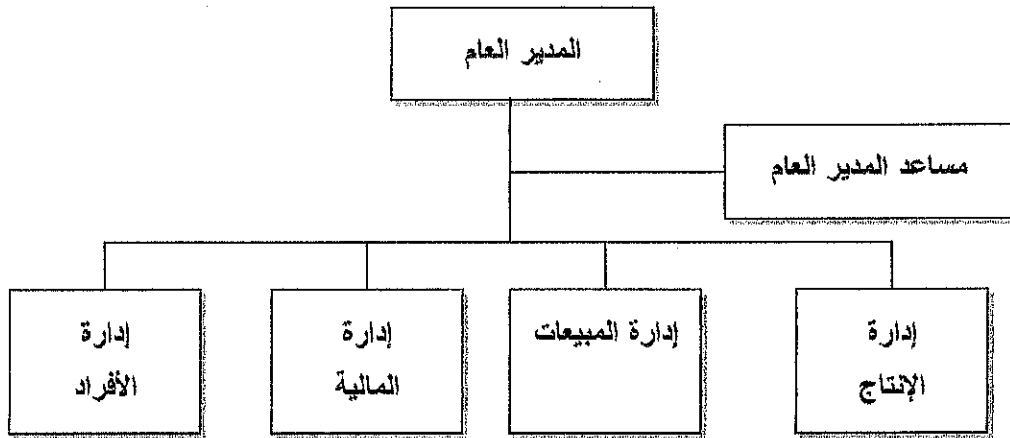
مختلفة.

(ج). المركزية الشديدة.

2- النوع الاستشاري:

ظهر النوع الاستشاري ليتلائم مع تقدم وكبر حجم نشاطات المؤسسات، فقد ثبت أن النوع التنفيذي لا يصلح إلا للمؤسسات الصغيرة، أما في المؤسسات الكبيرة فلا يستطيع المدير العام أن يقوم بجميع الوظائف الإدارية المطلوبة بكفاءة، لذلك يلجأ إلى خبرة المختصين لمساعدته، مما يؤدي إلى إدخال بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي، فهذا النوع من التنظيم يتيح للمؤسسة الاستفادة من خبرات المختصين في المجالات الإدارية والفنية المختلفة، وغالبا ما يكون موقع هؤلاء المستشارين (المساعدين) بالقرب من المدير العام، كما تظهره الخريطة التنظيمية التالية:

الشكل (1-16): هيكل تنظيمي استشاري.



من مزايا هذا النوع من التنظيم¹:

(أ). يحتفظ بجميع مزايا النوع التنفيذي.

(ب). الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجالات المختلفة.

(ج). الاستفادة من مبدأ التخصص، وذلك بالفصل بين المهام الاستشارية والمهام التنفيذية.

ولكن عيوبه هي:

* قد يبرر التنفيذيون فشلهم في سوء الاقتراحات التي قدمها لهم الاستشاريون.

¹ A. CHANDLER, Op. cit PP: 122-123.

* وجود صراع دائم بين الاستشاريين والتنفيذيين بالمستويات الإدارية المختلفة بالهيكل التنظيمي.

3- النوع الوظيفي:

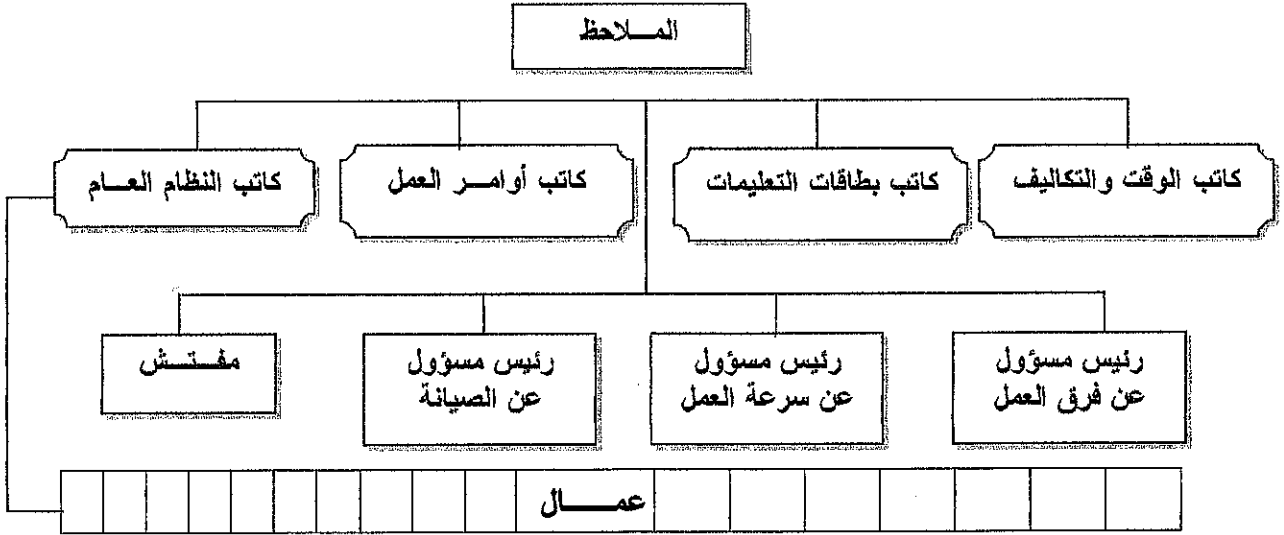
يطلق لفظ وظيفي (Functional) حيث يستخدم نظام الإدارات الوظيفية في النوع التنفيذي، ويعتبر F.TAYLOR أول من أطلق هذا اللفظ على نوع التنظيم الذي اقترحه في كتابه "إدارة الورش" الذي نشر عام 1903. لاحظ TAYLOR حينما كان يعمل رئيسا بشركة (MIDVALE STEEL.Co) أن الإدارة تحمل رؤساء العمل بمسؤوليات أكبر جدا من مقدرتهم الفنية، وتتطلب وقتا أطول جدا في ساعات عملهم المحددة، لذلك اقترح تنظيما جديدا أطلق عليه لفظ التنظيم الوظيفي¹. في هذا التنظيم قلل من استخدام رؤساء العمال وتخلى عنهم بثمانية (08) خبراء وظيفيين، وقسمهم إلى مجموعتين، تتألف كل مجموعة من أربعة (04) خبراء، تلتزم المجموعة الأولى بالأعمال الكتابية والإدارية كدراسة الوقت، وتنظيم التكاليف وإعطاء التعليمات وأوامر العمل، وتلتزم المجموعة الثانية بأعمال الإنتاج كسرعة دوران الآلات والصيانة والتفتيش.

ولكل فرد من هؤلاء الخبراء سلطة مباشرة على العمال في مجال تخصصه، وبالمثل يعتبر كل عامل مسؤول مسؤولية كاملة أمام كل رئيس من هؤلاء الثمانية (08) رؤساء.

ونتيجة لذلك كان كل عامل ينفذ ما يعطى له من تعليمات من ثمانية خبراء كل في مجال تخصصه، ولكثرة التعليمات التي توجه له من ثمانية رؤساء أصبح العامل في حيرة أيها ينفذ قبل الآخر، وأيها يؤجل تنفيذه، وأيها يمتنع عن تنفيذه إذا تضاربه مع بعضها، لذلك فشل هذا التنظيم فشلا تاما في الصناعة، لعدم وجود تنسيق بين هذه الأوامر قبل أن تصل إلى العامل، ويمكن توضيح ذلك في الخريطة التنظيمية التالية:

¹ F. TAYLOR, La direction scientifique des entreprises ENAG/EDITONS Alger, 1992 . p 53.

الشكل (1-17): التنظيم الوظيفي.



ويمكن تلخيص أهم مزايا هذا النوع من التنظيم فيما يلي:

(أ). يتيح أكبر استخدام ممكن للخبراء.

(ب). تنمية روح التعاون بينهم.

(ج). الحد من سيطرة مسؤول واحد على العملية الإنتاجية.

كما يمكن تلخيص أهم عيوبه فيما يلي:

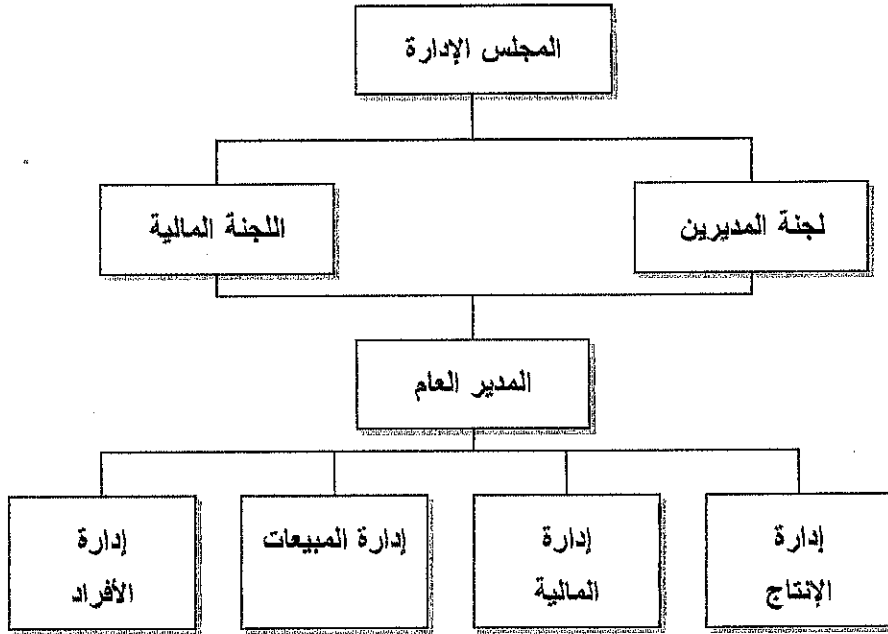
* المعارضة الشديدة له من جانب المديرين التنفيذيين.

* صعوبة تحديد المستويات.

4- اللجان:

تعتبر اللجان من الأدوات الهامة في أي هيكل تنظيمي خاصة في المؤسسات الكبيرة، ففي الظروف العادية تكون مهمتها في بعض الحالات تحليل المشاكل وإعطاء النصائح اللازمة. إن مبدأ الذي يقوم عليه هذا النوع من التنظيم يستند إلى قيام عدد من الأفراد ببحث موضوع معين من وجهات نظر مختلفة، وفي السنوات الأخيرة ظهر اتجاه نحو استخدام اللجان في المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، مثل لجنة المديرين، لجنة التخطيط، لجنة المالية... إلخ، ولكنها قد تتكون أيضا في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي لمعالجة

المشاكل التفصيلية كوضع خطة تفصيلية لتطبيق السياسات والإستراتيجيات العامة، وقد تكون اللجنة كبيرة أو صغيرة، مؤقتة أو دائمة¹. نأخذ مثال عن خريطة تنظيمية توجد بها اللجان.



يمكن ذكر أهم مزايا اللجان فيما يلي:

- أ). تمنع المدير التنفيذي من الانفراد باتخاذ قرار معين.
- ب). تهيئ فرصة التنسيق بين أفكار مديري الإدارات بالمؤسسة، وبذلك تساعد على تحقيق التنسيق المطلوب بين أنشطة الإدارات المختلفة.
- ج). إن الاشتراك في مناقشة المشكلة واقتراح التوصيات أو اتخاذ القرارات يدفع المديرين إلى تنفيذها باقتناع وحرص.

أما عيوب اللجان هي:

- * طول الفترة اللازمة لوصول عدد من الأفراد إلى قرار معين، بينما يسهل على الخبير في النوع المشترك الوصول بسرعة إلى قرار معين في مشكلة ما.

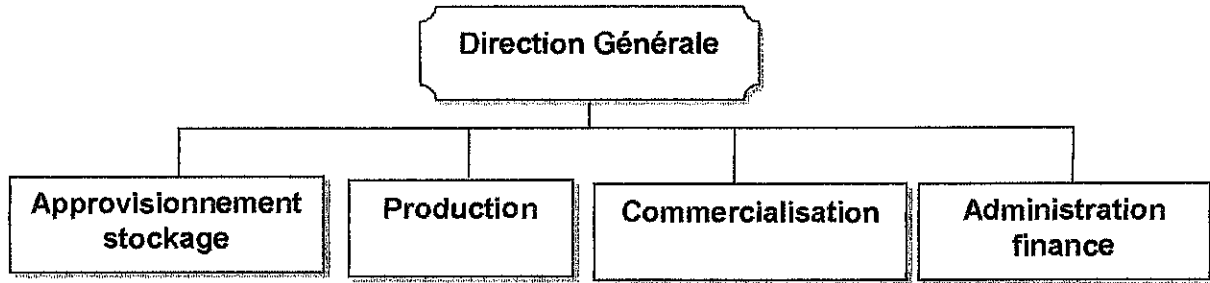
¹ عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، نفس المصدر السابق ص: 120.

* قد يضيع وقت اللجنة في مناقشات جدلية غير مجدية، إذا تمسك كل عنصر من أعضاء اللجنة بوجهة نظر معينة، فإنهم يلجؤون إلى اتخاذ قرار (أو توصية) فيه توفيق بين معظم وجهات النظر، وغالبا ما يكون هذا القرار ضعيف.

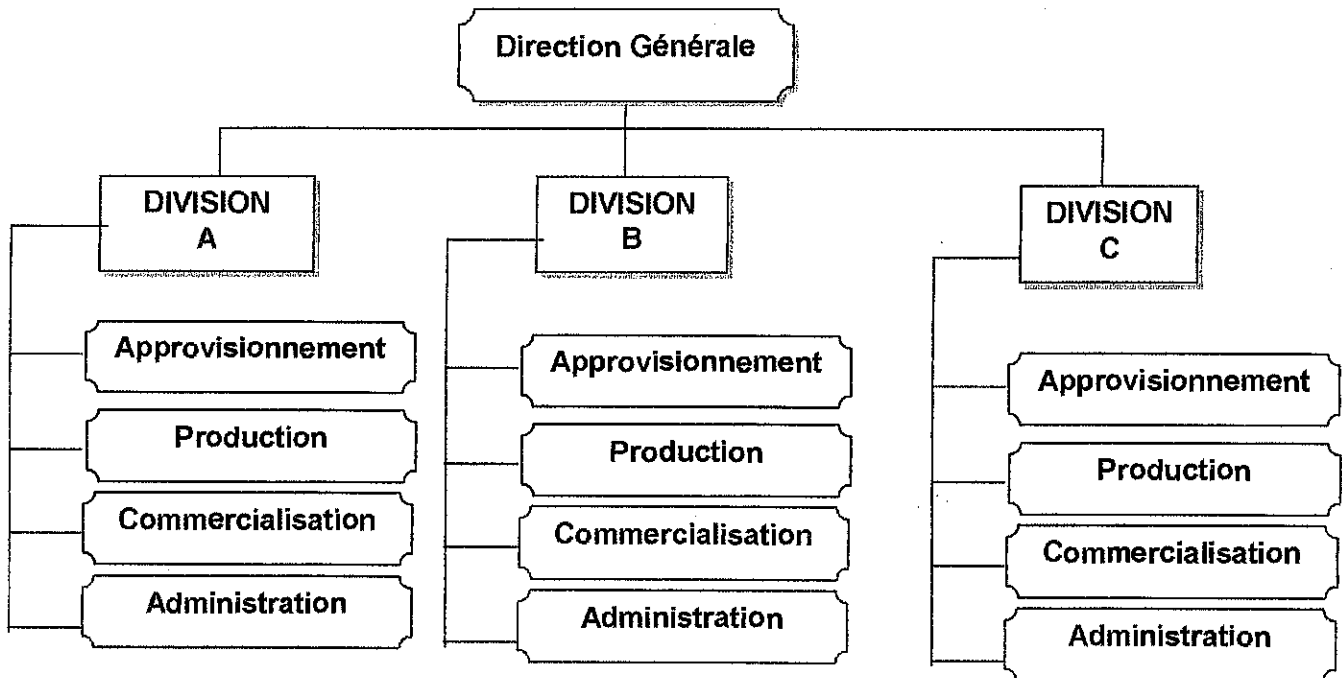
* إنها وسيلة لأن يتهرب المدير العام من مسؤولية اتخاذ القرار في بعض المشاكل، لذلك يعرضها على اللجنة لتتحمل مسؤولية اتخاذ القرار فيها.

LES DIFFERENTES STRUCTURES

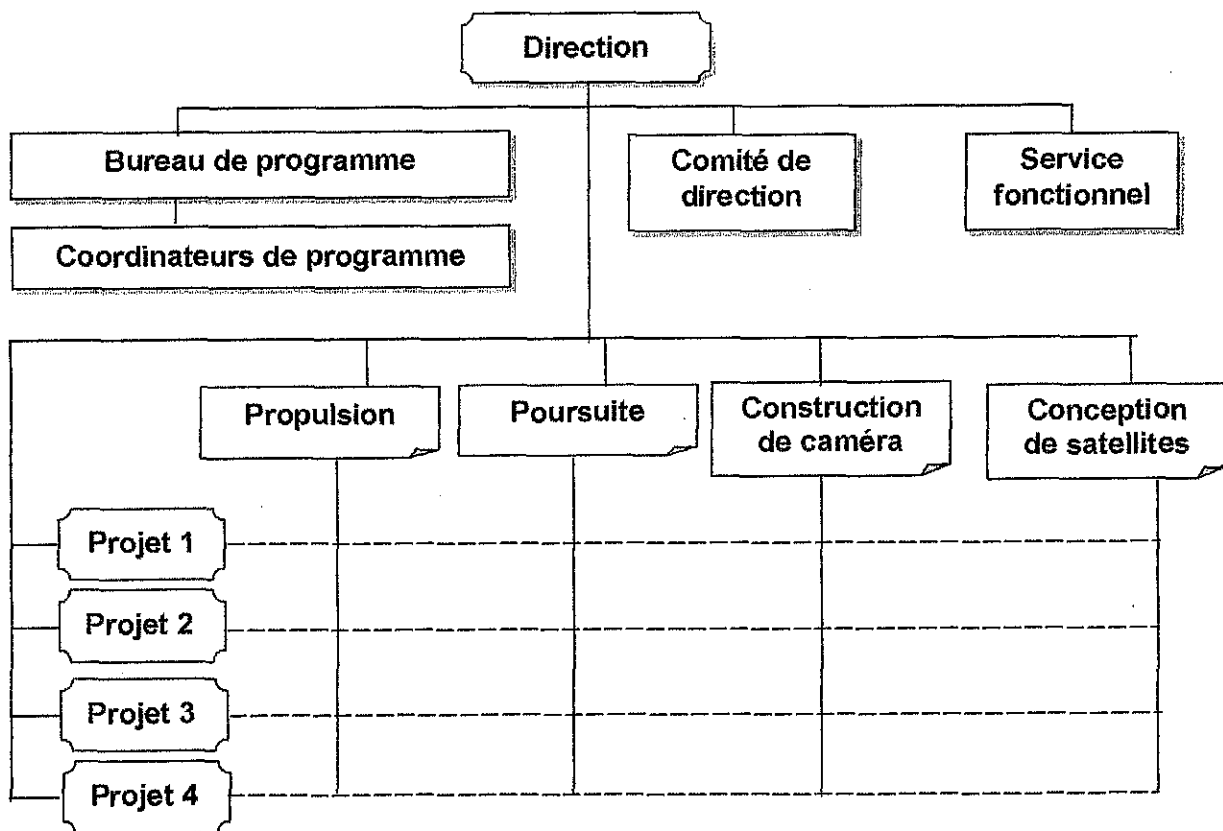
Structure fonctionnelle



Structure divisionnelle



Structure matricielle



Structure matricielle changeante du programme de satellite météorologique de la NASA in H.Mintzberg, Structure et dynamiques des organisations.

خاتمة

تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا بارزا، فهي المحرك الرئيسي للاقتصاد، وتسريع الآلة الإنتاجية، فالمؤسسة هي المرآة الكاشفة للحالة العامة للاقتصاد، وصورة حية عن التقدم أو التخلف لمجتمع ما، ولهذا نحكم على فعالية المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

وبما أن المؤسسة تضم مجموعة من الآلات والمعدات، وطرق ووسائل لإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أنها تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات يستخدمون هذه الآلات والمعدات والطرق للوصول في الأخير إلى تحقيق هدف معين. أو بعبارة أخرى سهلة المؤسسة هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية، تسير بهدف تحقيق ما برمج مسبقا.

وللوصول إلى كل هذه الأهداف لابد من وجود تنظيم يناسب إستراتيجية المؤسسة، فالتنظيم يهدف إلى بناء هيكل (Structure) لسلطة والعلاقات بين الأعمال التي يؤديها الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الهدف أو الغرض العام للمؤسسة الاقتصادية، وهذه الهياكل هي الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة وسلوك الأفراد والجماعات العاملة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

تنظيم وإدارة الإنتاج
في المؤسسة الاقتصادية

مُقَدِّمَةٌ

تعد ظاهرة الإنتاج من الظواهر الاقتصادية التي شغلت حيزا كبيرا من الفكر الاقتصادي، فمجال الإنتاج واسع وغير محدود، ووظيفة الإنتاج لا يمكن أن تكون مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، لكن يمكن إعتبارها من أهم الوظائف في المؤسسة الصناعية، وبالتالي تظهر أهمية النشاط الإداري لهذه الوظيفة، إذا تعتبر إدارة العمليات الإنتاجية أكبر الوحدات التنظيمية من حيث عدد الأقسام الفرعية التي تتبعها، ومن حيث عدد الأفراد الذين يعملون بها، ولهذا عادة ما تكون أيضا إدارة الإنتاج من أهم الإدارات الرئيسية لأي مؤسسة، وترداد الأهمية المعطاة لها بصفة خاصة في المؤسسة الصناعية التي تعتمد كفاءتها وربحيتها بصفة عامة على كفاءة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إبراز كيفية تنظيم الإنتاج الصناعي، وإدارة الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار السياسية الإنتاجية والخطط الموضوعية.

المبحث الأول: إدارة العمليات الإنتاجية.

المطلب الأول: تعريفه وظيفته الإنتاج La Fonction Production.

1- التطور التاريخي لنظام الإنتاج:

ما يميز نظام الإنتاج قبل الثورة الصناعية كما ذكرنا في الفصل السابق، أن العامل كان يمتلك أدوات الإنتاج التي يعمل بها، سواء أكان يزاول عمله في منزله أم في مكان خاص بالعمل، وسواء أكان يتعاقد مباشرة بنفسه مع المستهلك صاحب الطلبية أم بواسطة وسيط (تاجر)، ويرجع كل هذا إلى أن أدوات الإنتاج كانت بسيطة وقليلة الكلفة.

وبعد اختراع (Jemes WATT) للآلة البخارية في عام 1782، "فتح عهدا حاسما في تاريخ العمل، فقد مكنت من التحول من الإنتاج داخل المانو فكتورة إلى المصنع الذي يجمع عمالا لهم مهن مع آلات تدفعها طاقة البخار"¹. إن نظام الإنتاج في تلك الفترة اتخذ نمطا جديدا مخالفا كلية عن النمط السابق، إذ ظهرت المصانع المجهزة بالقوة المحركة، وأصبحت أدوات ووسائل الإنتاج لا يستطيع العامل تملكها.

كذلك كان التقدم التقني واستعمال الآلات سببا في تقسيم العمل والتخصص، كما نتج عن كبر حجم المشروعات إستعمال الآلات والوسائل الميكانيكية بشكل أوسع، انفصال إدارة المشروع عن ملكيته، أي إنقطاع الصلة بين المالك والعمال.

يعتبر (ADAM SMITH) أول من أهتم بإقتصاديات الإنتاج، ويرجع له الفضل في إبراز فكرة تقسيم العمل، كان يرى SMITH أن إرتفاع إنتاجية العمل ممكن فقط على أساس التطور اللاحق لتقسيم العمل والإنتاج المانفكتوري. ويضرب SMITH مثلا على ذلك مصنع الدبابيس التي تشتمل على 18 عملية متميزة، فإذا أوكلت لـ 12 عاملا ينفذ كل منهم عملية واحدة حتى تصل إلى إنتاج 4800 دبوس يوميا (4000 دبوس للعامل) مع العلم أن العامل الواحد لا يتمكن من صنع أكثر من 20 دبوسا في اليوم إذا قام بجميع العمليات بنفسه.

ولقد أشار A. SMITH في كتابه "ثورة الأمم" سنة 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل، مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان ملاحظ في المصنع آن ذاك²:

¹ L.BOYER et M. POIREE,E. SALIN, Précis d'organisation et de gestion de la production, E^d Organisation Paris 1982 p. 31

² عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج دار النهضة العربية بيروت 2000 ص: 11.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

1. تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محدودة.
2. توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.
3. إختراع الآلات لتبسيط العمل وتمييطه.

كما يرجع SMITH سبب تخلف الزراعة التقني والإجتماعي في تلك الفترة عن الصناعة قبل أي شيء إلى ضعف تقسيم العمل في الزراعة¹.

في أواخر القرن التاسع عشر في الفترة ما بين 1880-1890 ظهرت الحركة المعروفة بإسم الإدارة العلمية، والتي يرجع أصلها إلى F.W. TAYLOR حيث حاول إدخال التفكير العلمي في الإدارة، ببحث العمليات الإنتاجية واستنباط أحسنها، ثم وضع مقاييس زمنية لها وذلك لمحاسبة ومراقبة العمال ورؤسائهم ومديري الأقسام المختلفة، وتتلخص مبادئ Taylor في أربعة (04) مبادئ وهي²:

1. تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المتاحة في مجال الأعمال.
2. الإختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة.
3. تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية.
4. تنظيم الإدارة بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بطريقة فعالة.

ولقد نتج عن تطبيق التنظيم العلمي للعمل (OST) في المؤسسات الصناعية أن زاد الإنتاج، كما أن رغبة الإدارة في الحصول على الإنتاج الكبير بقصد خفض تكاليف الوحدة المنتجة، قد أدى إلى كبر حجم المشروع الصناعي في تلك الفترة (بين أواخر القرن 19 وبداية القرن 20)، وظهر مؤسسات ضخمة وصل نصيبها في الإنتاج الوطني إلى نسبة كبيرة مثل شركة (Standard Oil Company) وشركة (United States Steel) بالولايات المتحدة الأمريكية.

لكن رغم الأهمية الكبيرة التي أخذها الإنتاج في بداية ظهور الآلات ونشؤ المؤسسات الصناعية في أوروبا مع الثورة الصناعية، وفي الولايات المتحدة مع بداية القرن 20، ونخص بالذكر أعمال كل من (A. SMITH، C. BABBAGE، H. TOWNE، F. TAYLOR،

¹ J.B. SAY, Traité d'économie politique Collection perspectives de l'économie, Calan-levy Parise 1972 PP. 94-95.

² F.W. TAYLOR, op. cit P: 53.

GILBERTH...)، فإن الإهتمام بالعملية الإنتاجية وما يرتبط بها من جوانب مختلفة، لم يستمر بنفس الدرجة مع مرور الزمن، نتيجة إلى توجه الأسواق إلى الوفرة، وأصبحت تشكل نوع من الضغط على المؤسسة الإنتاجية، حيث بعد أن كانت تنتج دون إهتمام بالسوق وما يطلبه، وكل ما تنتجه يباع، وبالتالي أصبح توجه نحو تحسين صورة المنتج أمام المستهلك، والإهتمام به أكثر عن طريق وظيفة التسويق هذا من جهة، ومن جهة أخرى كذا الإهتمام أكثر بالجوانب المالية والمحاسبية والقانونية التي تعمل بواسطتها المؤسسة على تحسين وضعيتها في السوق أمام منافسيها، وذلك في فترة الخمسينيات. ومع منتصف السبعينات وإجتياح الواسع للصناعة اليابانية حتى في الدول الأكثر تصنيعاً، وهذا بفضل الإهتمام بجانبى التكاليف والجودة خاصة في ميادين صناعة السيارات والإلكترونيك¹.

ولهذه الأسباب عاد الإهتمام من جديد إلى العمليات الإنتاجية والجوانب التكنولوجية، خاصة مع توجيه كل إهتمامات وموارد المؤسسات الاقتصادية إليها، وأصبحت طرق الإنتاج والإدارة اليابانية تنتشر بسرعة عبر العالم مثل حلقات الجودة وغيرها.

2- مفهوم وظيفة الإنتاج:

قبل التطرق إلى مفهوم وظيفة الإنتاج يجب معرفة المعنى الحقيقي للوظيفة بالمؤسسة، والفرق بينها وبين مفهوم المصطلحة والقسم.

(أ). مفهوم الوظيفة بالمؤسسة: لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في أعمال (HENRI FAYOL) الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة، ووضع لكل منها أهدافها وكيفية عملها في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة-L'Administration industrielle et générale" سنة 1916، حيث أطلق FAYOL إسم العمليات "Opérations" على مختلف مجموعات المهام التي تتم في المؤسسة، وأصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف، ولقد ذكر عدد من الوظائف الأساسية موجودة في أي مؤسسة وهي²:

- الوظيفة التقنية: إنتاج، تصنيع، تحويل.
- الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.

¹ I. KELADA, La gestion et la prise de décision E^d Aquila limité, Montreal Canada 1974. pp : 14-15.

² H. FAYOL, Administration industrielle et générale E^d ENAG/Edition Alger 1990

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

- وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص.

- وظيفة المحاسبة: جرد، ميزانية، سعر التكلفة... إلخ.

- الوظيفة الإدارية: تنبؤ، تنظيم، قيادة، تنسيق، ومراقبة.

وهكذا للوظيفة عدة معاني مرتبطة بالمستوى الذي يمكن أن تؤخذ فيه بالمؤسسة، فإذا نظرنا إلى شخص عامل أو مسؤول في المستويات الإدارية، فإن وظيفة هذا الشخص هي مجموع ما يكلف به من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته والسلطة المعطاة له، وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم¹.

كما يتحدد معنى الوظيفة عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معينا ومنفصلا إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة كالإنتاج، التخزين، الشراء... إلخ.

ب). مفهوم المصلحة: بخلاف الوظيفة، فالمصلحة هي تجميع عدد من الوسائل البشرية والمادية والمالية، تحت مسؤولية شخص أو أكثر، تقوم بوظيفة معينة أو جزء من إحدى الوظائف التي تساهم في نشاط المؤسسة ككل، مثلا كمصلحة التكوين في وظيفة الموارد البشرية، وبالتالي المصلحة تتميز بأنها قد تكون جزء من هيكل أكبر يؤدي وظيفة معينة أو مشتركة بين مختلف الوظائف.

ج). مفهوم القسم: أما القسم في المؤسسة فهو يرتبط خاصة بالمحاسبة، وبتوزيع المسؤوليات والأعباء، حيث قد يكون هناك عدد من المصالح أو الورشات يمكن اعتبارها أقساما لتحديد المسؤوليات والتكاليف، وفي مجال تحديد البرامج والأنشطة.

يشير لفظ الإنتاج (Production) إلى تلك العملية أو العمليات التي تؤدي إلى خلق سلع وخدمات. أما وظيفة الإنتاج هي ذلك النشاط الذي يحدث تغييرا مقصودا في المدخلات أو الموارد بهدف تحويلها إلى سلع وخدمات لإشباع حاجات محددة².

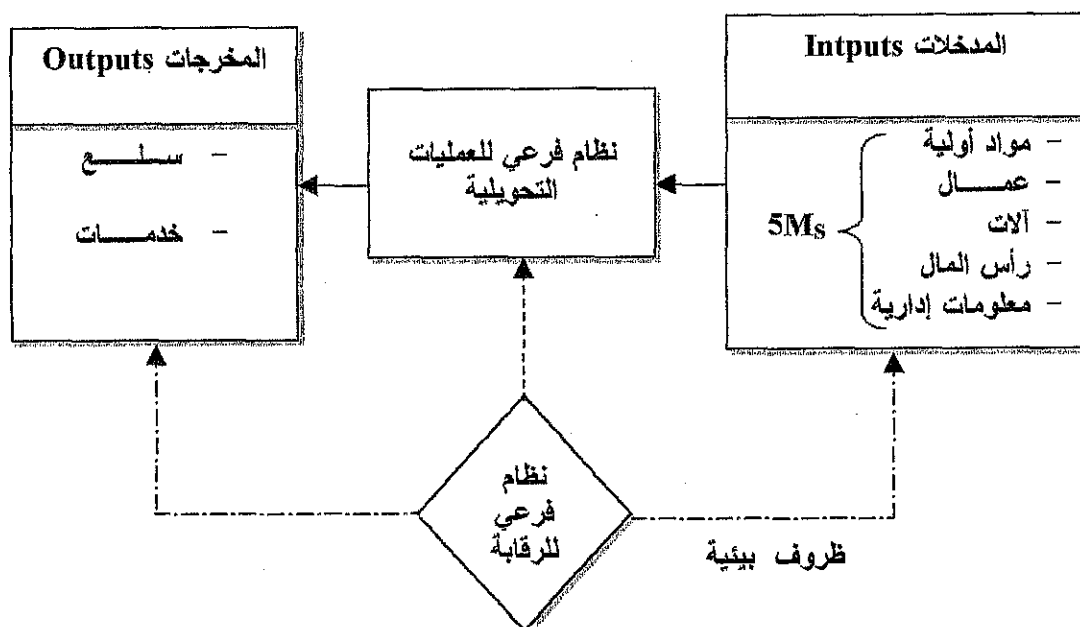
وتشير المدخلات إلى الموارد المستخدمة في الإنتاج، وتمثل هذه الموارد في، الأفراد (Man) رأس المال (Money)، المواد (Material)، والآلات (Machines) والمعلومات (Mangement Information) والتي يطلق عليها عبارة 5M³ ومن الطبيعي أن يتم تحويل الموارد أو

¹ناصر دادى عدون، المرجع السابق ص: 247.

²علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية الدار الجامعية إسكندرية 1989 ص: 14.

المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) من خلال عملية أو مجموعة من العمليات التحويلية، كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل (1-2): نموذج لنظام إنتاجي بسيط



كما تعتبر وظيفة الإنتاج هي عملية خلق سلع وخدمات عن طريق التخطيط، تصميم المنتجات، التشغيل، ورقابة النظام المطبق لتحويل المدخلات إلى سلع نصف تامة، تامة، أو خدمات.

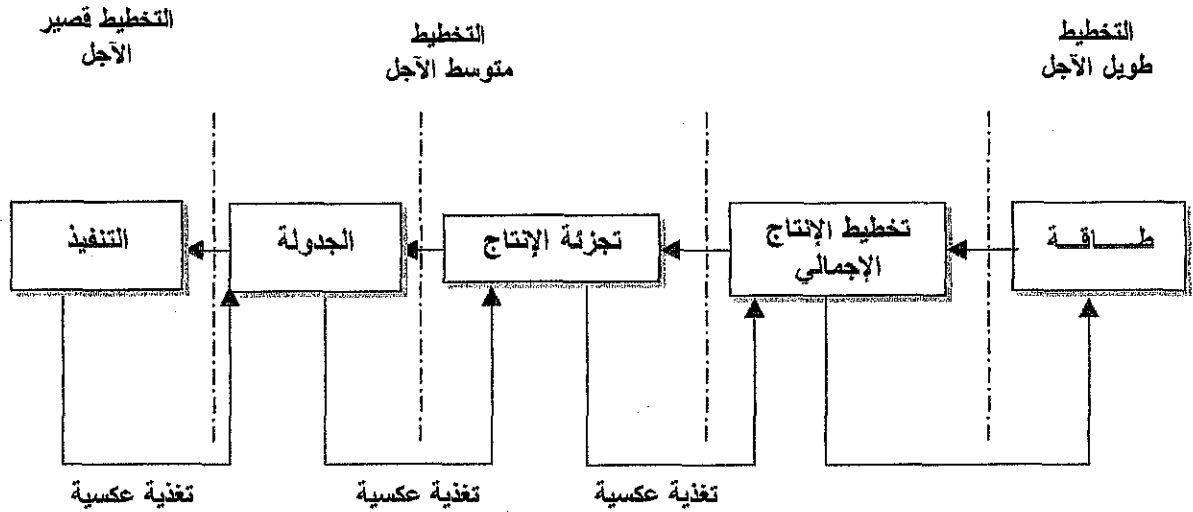
ويقصد بتخطيط الإنتاج الإجمالي هو عملية تخطيط الإنتاج حسب الفترة الزمنية أي الأجل الطويل والمتوسط والتخطيط قصير الأجل، حيث يتطلب دراسة التخطيط طويل الأجل في التعرف مثلا على اختيار الموقع، الترتيب الداخلي، أو قرارات شراء معدات، فمثل هذه القرارات تحتاج إلى وقت طويل في التطبيق.

أما التخطيط متوسط الأجل يتطلب اتخاذ قرارات والقيام بأنشطة لا تأخذ وقت طويل في التطبيق كما هو الحال بالنسبة للتخطيط طويل الأجل، وتتمثل هذه القرارات في تخطيط حجم قوة العمل، وكمية المخزون، المعدات الإضافية، واستخدام الوقت الإضافي. وهناك ثلاث (03) مهام رئيسية لعمليات التخطيط متوسط الأجل²:

¹سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم الدار الجامعية إسكندرية 2001 ص: 39.
² نفس المصدر ص: 149.

1. تخطيط المخزون ومستوى الإنتاج للحصول على مستوى خدمة الزبون، وإجمالي التكاليف إلى أدنى حد، ويطلق عليها مشكلة التخطيط الإجمالي للطاقة.
 2. تجزئة أو تخطيط معدل الإنتاج ومستويات المخزون لمجموعات المنتجات المختلفة، ومجموع هذه القيم لا بد أن تكون مساوية للقيمة الإجمالية.
 3. التخصيص لموارد المنتجات المختلفة على مجموعة المنتجات المطلوبة إنتاجها.
- والشكل الموالي يوضح أنشطة العمليات من خلال التخطيط طويل الأجل، ومتوسط الأجل إلى الأجل القصير¹:

الشكل (2-2): تخطيط العمليات.



أما تصميم المنتج، فيقصد بها وضع الخصائص والوظائف والأشكال الخاصة بمنتج معين (سلعة أو خدمة) في شكل مناسب يمكن للمؤسسة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق. وما يمكن استخلاصه مما ذكر سابقاً، بأن وظيفة الإنتاج هي: عملية تحويل مدخلات مادية إلى مخرجات (سلع وخدمات) طبقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً، وبالكميات المطلوبة، وفي الزمن المحدد، وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك بهدف الاستهلاك المباشر أو الغير مباشر.

وبالتالي للإنتاج أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، تتمثل فيما يلي²:

¹ نفس المصدر ص: 151.

² P. LAURENT et F. BOUARD, Economie d'entreprise Tome 1 les Editions d'Organisation Paris 1997. p: 196

1. الإنتاج بأكبر كمية ممكنة.

2. بأقل التكاليف.

3. بالموصفات المطلوبة والجودة المناسبة.

4. في الوقت المحدد.

3- علاقة وظيفة الإنتاج بالوظائف الأخرى:

إن علاقة وظيفة الإنتاج مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى خاصة الإدارة، حيث يعود جزء كبير من أنشطة وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الإدارة في مراحلها المختلفة: من تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه، ورقابة، حيث تقوم بتخطيط الإنتاج ومتابعته، ومراقبته بالتنسيق مع الهيكل البشري الموجود في مصانع وورشات الإنتاج، ويكون على رأس وظيفة الإنتاج مدير الإنتاج، أو نائب مدير تقني، أو تحت إشراف المدير العام مباشرة.

كما تعتبر وظيفة الإنتاج العامل الرئيسي أو الدائم مع وظيفة الشراء والتخزين، وذلك بالإمداد من المواد والأجزاء المخزونة في الوقت المطلوب وبالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعة للإنتاج. ومن ناحية أخرى تكون المخازن على استعداد لتلقي السلع الجاهزة التامة الصنع.

تتم عملية الإنتاج داخل محيط تقني اقتصادي، وهو جانب المؤسسة كنظام تقني، وفي محيط اجتماعي وهو جانب المؤسسة كنظام اجتماعي. وهذه الميزة للمؤسسة الاقتصادية تجعل من العملية الإنتاجية عملية معقدة، حيث يتم مزج العديد من العوامل ذات خصائص مختلفة، تؤثر إلى حد بعيد على عملية الإنتاج ونتائجها، فمهما كانت درجة تطور الآلات ووسائل الإنتاج، وجودة المواد، ودرجة التنظيم العملية، فإن هذا ليس كافياً لنجاح العملية الإنتاجية، إذا لم يساهم العامل البشري في ذلك، وهذا أكدته تجارب وأفكار (Elton Mayo).

4- الجودة والإنتاجية:

لقد تمت هناك دراسات تبين أن ارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة الربحية، وزيادة نصيب المؤسسة في السوق، حيث تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعاته، فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع.

أما الإنتاجية فهي تعبر عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة.

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

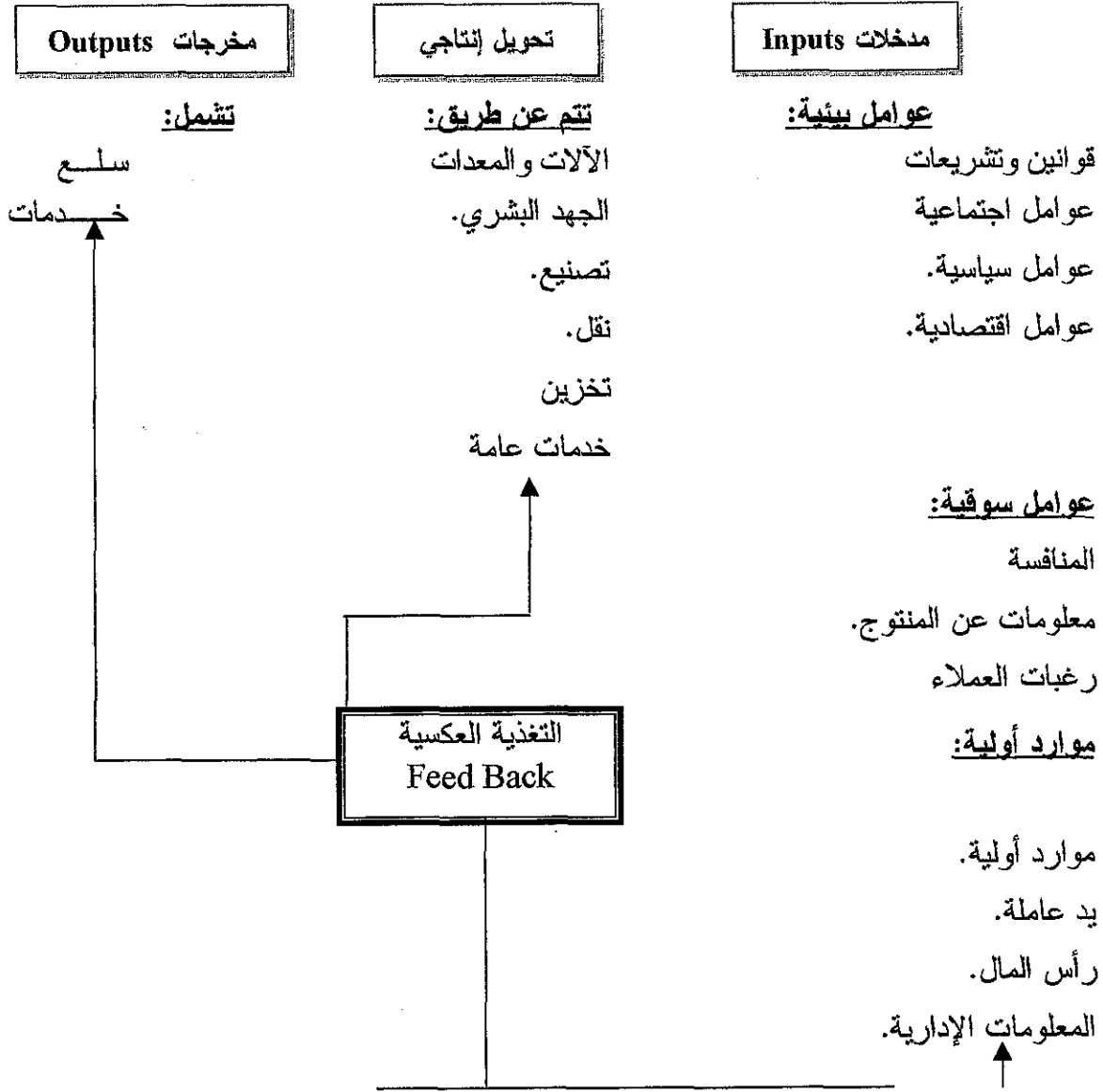
إن الدراسة التي أجريت بواسطة معهد الهندسة الصناعية في الولايات المتحدة سنة 1990، تبين في حالة أخذ الجودة والإنتاجية معا في الاعتبار يمكن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. وذلك أن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤدي إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية. وقد أدرك أهمية الجودة الشاملة كعامل إستراتيجي للحصول على ميزات تنافسية، بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة " TQM - Total Quality Management" وهذا ما فعلته المؤسسات اليابانية.

5- النظام الإنتاجي:

إن النظم الإنتاجية هي عبارة على نظام فرعي من نظام كلي هو المؤسسة ككل، ويعرف النظام الإنتاجي بأنه هو النظام الذي تكون وظائفه هي تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات، ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض، لتحقيق التكامل والتناسق فيما بينهما في أداء مهمتها الأساسية والتي تتمثل في تحويلها إلى مجموعة من السلع والخدمات، ويمكن توضيح ذلك في الشكل البياني التالي¹:

¹ جلال إبراهيم العبد: إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي الدار الجامعية إسكندرية 2002 ص: 14.

الشكل (2-3): النظام الإنتاجي داخل المؤسسة.



ولوضع نظام إنتاجي جيد لابد أن يوفي هذا النظام بثلاث (03) متطلبات هي:

1. **الجودة:** وتشير كما ذكرنا سابقا إلى توافر الموصفات المحددة في المنتج، وقد أصبح هذا العامل على درجة عالية من الأهمية للمؤسسات الصناعية في ظل ظروف العولمة وزيادة حدة المنافسة.
2. **التكلفة:** تشير إلى ضرورة إنتاج المنتج بأعلى موصفات للجودة، وبأقل تكلفة ممكنة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى الاهتمام بوظيفة البحوث والتطوير، وزيادة الموارد المخصصة لهذا النشاط.

3. الوقت: إذ يجب أن يتم الإنتاج بحيث يصل المنتج إلى الزبون في الوقت المناسب، ومن ثم زادت أهمية وضع خطط لجدولة الإنتاج ومتابعة تنفيذها، وتتبنى المؤسسات أساليب حديثة مثل أسلوب الوقت المحدد "JAT/JIT Justin Time".

المطلب الثاني: أساليب الإنتاج.

لا بد من التفريق بين ثلاثة أنماط أو أساليب من العمليات الإنتاجية، وتتمثل فيما يلي¹:

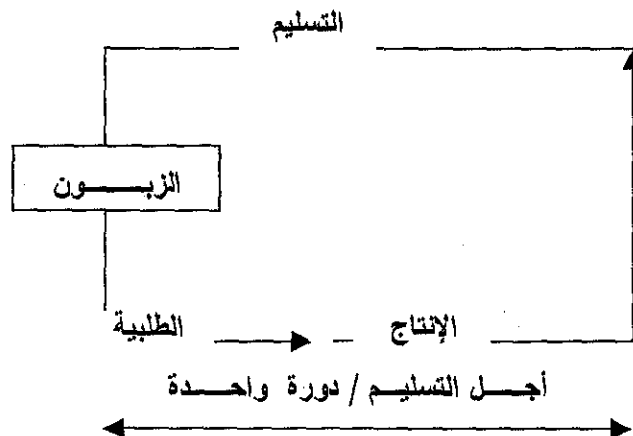
1 - الإنتاج حسب الطلبية:

أي إنتاج سلع وفقا للمواصفات والمتطلبات التي يحددها الزبون المعني نفسه، حيث أن طلبيات الزبائن نادرا ما تكون متماثلة، فإن الإنتاج حسب الطلبية يستلزم توفير درجة عالية من المرونة في التجهيزات المستعملة والأعمال اللازمة، ويلاحظ أن التغيير الكبير في النوعية المطلوبة يحد من القدرة على دراسة العمل وتحسين الأساليب، الأمر الذي يفسر ارتفاع تكاليف هذا النوع من الإنتاج، أما خصائصه فهي:

1. يوجد اتصال مباشر بين المنتج والزبون.
 2. عدم وجود مخزون للمنتج النهائي حيث أن المنتج يستلم مباشرة عند إتمام الإنجاز.
 3. وقت التسليم يعتبر طويلا جدا.
 4. ارتفاع التكاليف لأن الكمية المنتجة متعلقة إلا بالطلبية.
- يمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في المخطط التالي:

الشكل (2-4): الإنتاج حسب الطلبية

Production à la Commande



¹ محمد رفيق الطيب: المرجع السابق ص: 96.

2- الإنتاج على دفعات:

يكون بإنتاج كميات معتدلة أو كبيرة من السلع المتماثلة لتلبية طلبيات معينة أو لتحديد المخزون. يتطلب هذا النوع مرونة أقل في استخدام الآلات والمعدات والعمال، مقارنة مع النوع السابق، بالنظر لكبر الكميات المنتجة لكنه يتطلب اهتماماً أكبر بتطوير الأساليب وتحسينها، وإعداد برامج خاصة للإنتاج.

3- الإنتاج المستمر:

تتمثل العمليات التحويلية للإنتاج المستمر بالسلع ذات حجم الإنتاج الكبير، وتتميز الآلات المستخدمة بهذا النوع بإنتاج سلع خاصة أو معينة، حيث تصنع السلع بصورة مستمرة ومنظمة، وهذا يعني أن عملية التصنيع تمر بعدة مراحل وهذا ما يسمى بخط الإنتاج. ويكون هذا النوع من الإنتاج في أغلب الأحيان للتخزين، ومن خصائصه¹:

1. أجل التسليم قصير جداً وبالتالي يلجأ إلى التخزين.

2. تكاليف التصنيع قليلة، وهذا راجع إلى الكميات الكبيرة.

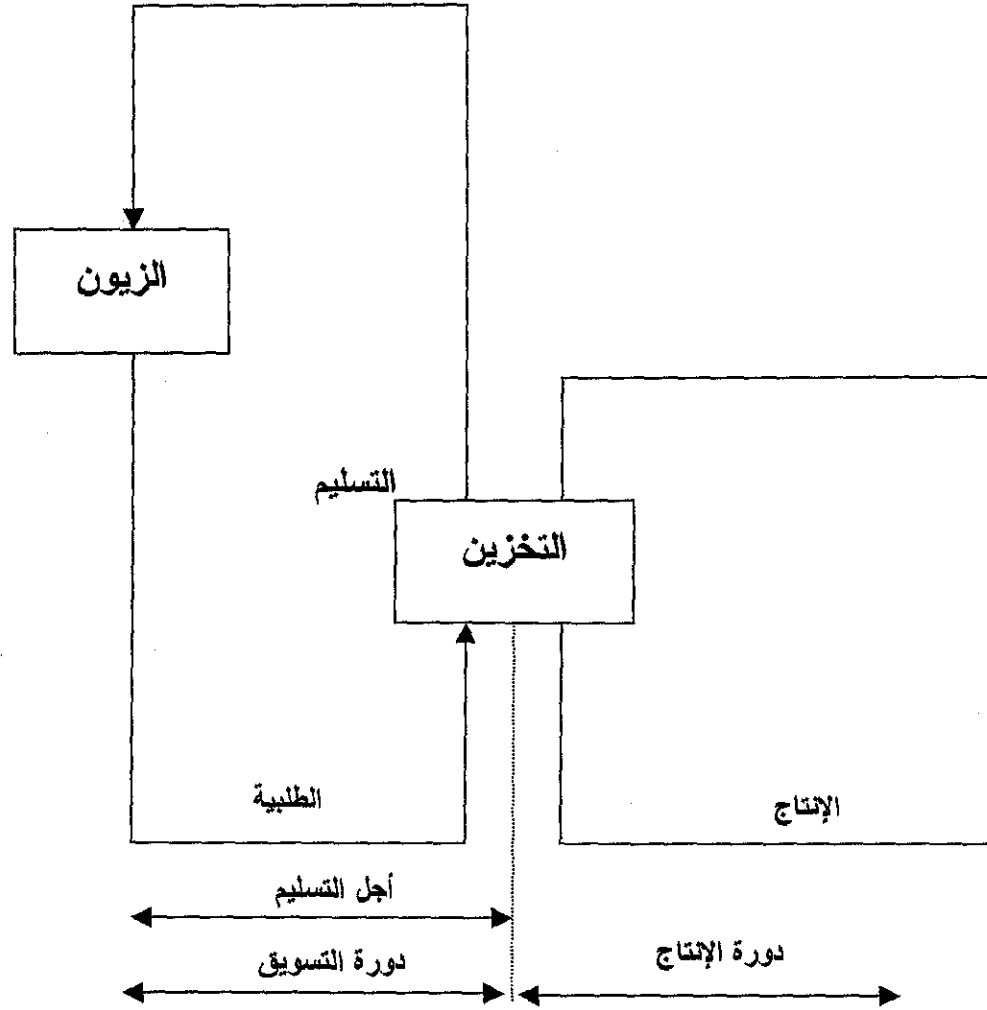
3. امتصاص طلبيات الزبائن.

ويمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في المخطط التالي:

¹ P. LAURENT et F. BOUARD, Economie d'entreprise op. cit P : 204

الشكل (2-5): الإنتاج من أجل التخزين.

Production pour le stock



والجدول الموالي يظهر خصائص كلا من نظامي الإنتاج المستمر والمتقطع (حسب الطلبية)¹.

¹سونيا محمد البكري: المرجع السابق ص ص: 238-239.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

الجدول (1-2): مقارنة بين خصائص نظم الإنتاج المستمرة والمتقطعة.

نظم الإنتاج المتقطعة	نظم الإنتاج المستمرة	
1- وجود عدد كبير من المنتجات غير نمطية المتغيرة مع انخفاض حجم الطلب.	1- وجود عدد محدود من المنتجات النمطية (سلعة أو خدمات) مع ارتفاع حجم الطلب عليها	المنتج
2- يستخدم النظام آلات متعددة الأغراض، مصممة لتقديم مجموعة متنوعة من العمليات لأنواع مختلفة من المنتجات.	2- تستخدم الآلات المتخصصة الأغراض مصممة لتؤدي عمليات متخصصة لكل تصميم نوي المنتجات، هناك صعوبة وتكلفة مرتفعة لإحداث التغيير وفقاً لنوع المنتج.	نوعية الآلات
3- التسهيلات الإنتاجية مرتبة على أساس نوع العمليات التي تقدم، لأن المنتجات بالضرورة تتدفق في خطوط متنوعة على التسهيلات الإنتاجية وفقاً لنوع العملية المطلوبة والإدارات، تسلم على أساس العمليات مثل قسم الصيانة، التشكيل، التشطيب، هذا التنظيم يسمى ترتيب الإمكانيات الإنتاجية على أساس العمليات.	3- المعدات ثم ترتيبها بشكل يسمح بتدفق المنتجات خلال التسهيلات الإنتاجية في خطوط مباشرة، وعادة ما تنشأ الأدوات على أساس المنتجات وما يسمى ترتيب الإمكانيات المتاحة هي أساس المنتج.	ترتيب التسهيلات
4- معدات مناولة المنتجات والخدمات خلال التسهيلات الإنتاجية تكون عادة متحرك متغير.	4- معدات مناولة المواد والمنتجات تبين من خلال مواقع ثابتة للتسهيلات الإنتاجية.	معدات مناولة المواد
5- عادة ما يتم تكوين مخزون وحدات عادة بين المراحل الإنتاجية على قسم الإنتاج.	5- لا يوجد أو يوجد بدرجة قليلة مخزون بين خطوط ومراحل نظم الإنتاج.	تكوين مخزون
6- تنوع مستوى المهارة مع ارتفاع مستوى مهارة العاملين مما يؤدي إلى طلب احتياجات تدريبية طويلة الأجل.	6- انخفاض مستوى مهارة العاملين المطلوب وهذا يؤدي إلى انخفاض الاحتياجات التدريجية للعمل.	مهارة العاملين
7- صعوبة الإشراف مع ارتفاع معدل نسبة الإشراف العاملين وتعدد إجراءات العمل.	7- سهولة الإشراف مع انخفاض معدل أو مستوى الإشراف على العاملين مع وجود قليل من تعليمات العمل.	نوعية الإشراف

تخطيط العمليات الإنتاجية	8-تعد عملية تخطيط العمليات الإنتاجية ولكن يحدث في حالة حدوث تغير رئيسي لمنتج جديد الصنع.	8-تعد عملية تخطيط العمليات الإنتاجية باستمرار نظرا لظروف الإنتاج المتغيرة.
درجة التغيير	9-نظم الإنتاج لا يمكن تغييرها بسهولة وفقا لتغيير في تصميم المنتجات (سلع وخدمة).	9-يمكن نظم الإنتاج أن تتغير بسهولة مع تغيير تصميم المنتج سلعة أو خدمة.
تكاليف الوحدة	10-يقدم أقل تكلفة للوحدة المنتجة لمعظم المنتجات الخطية ذات الحجم الكبير للمنتج.	10-تقدم أقل تكلفة للوحدة المنتجة بالنسبة للمنتجات الغير نمطية والتنوع ذات حجم إنتاج منخفض.

المطلب الثالث: إحصاء الإنتاج في المؤسسة الصناعية.

1- التطور التاريخي لإدارة الإنتاج:

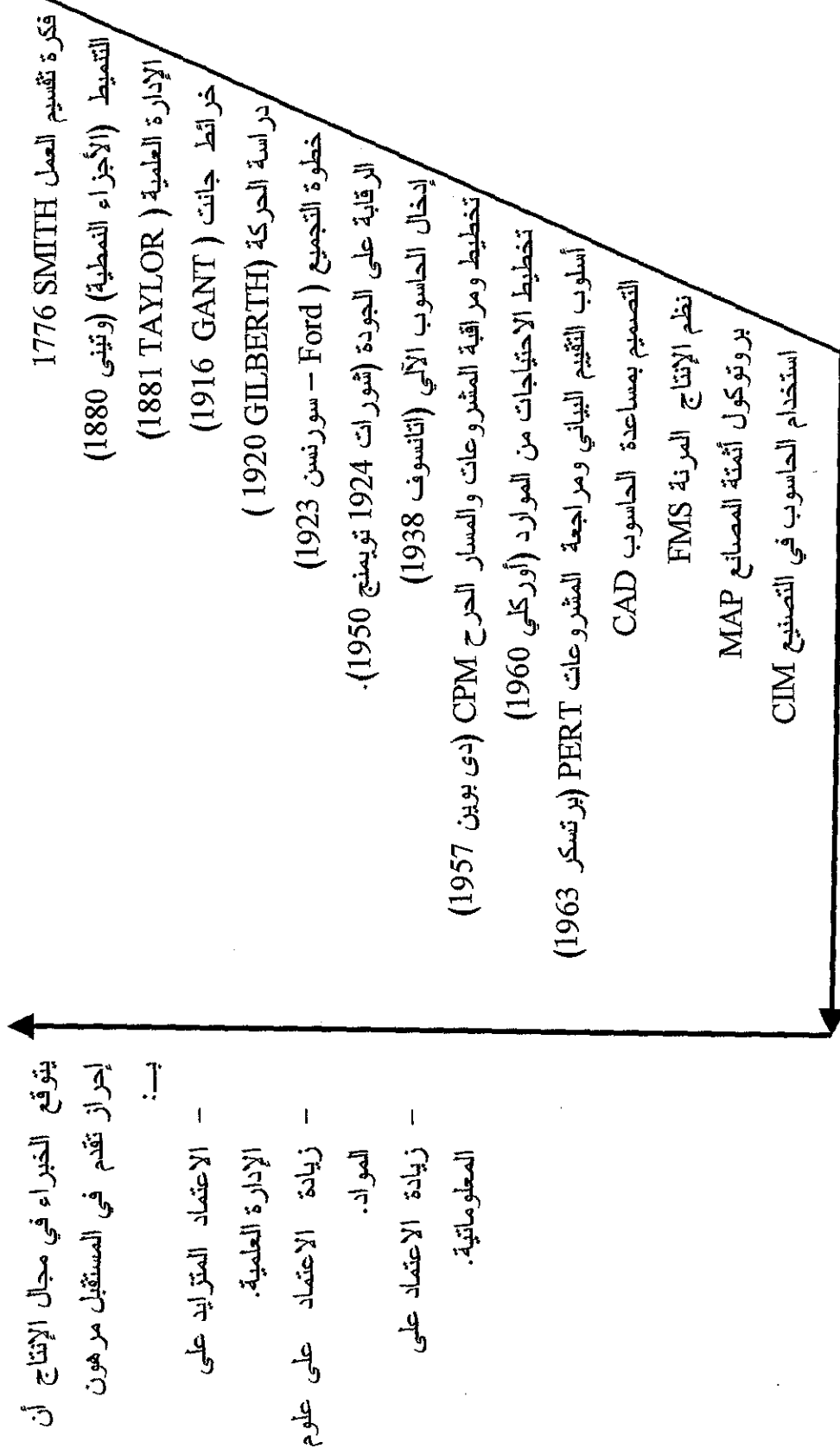
لقد بدأ استخدام أولا لفظ إدارة التصنيع "Manufactury Management" في القرن 18 مع A. SMITH وذلك بفضل فكرة تقسيم العمل والتخصص. أما في القرن 20 أشع استخدام مفهوم إدارة الإنتاج بسبب تأثير أعمال F. TAYLOR بفضل استعمال بعض الأساليب العلمية التي مازالت تطبق إلى اليوم في العديد من المؤسسات الصناعية والخدمائية ومن بينها التخصص وتقسيم العمل، دراسة الحركة والزمن، جدولة الإنتاج والتشغيل، وبعض أساليب رقابة المخزون، كما تبنى رجال الإدارة فيما بعد مدخل قياس العمل وغيرها من الأساليب التي ترتبط أساسا بالهندسة الصناعية أو هندسة الإنتاج. وفي السبعينات انتشرت تسمية إدارة الإنتاج والعمليات " Production and Operations Management - PQM" ليشتمل كذلك العمليات الخدمائية إلى جانب العمليات الصناعية.

وتوالى المساهمات في مجال إدارة الإنتاج والعمليات مثل مساهمات كل من: J. E. Adan،

Everertt، Roland J. Ebert¹.

¹عفيف شريف عبد الله وعطية محمد عطه: إدارة العمليات الإنتاجية دار الفكر الأردن 1990 ص: 17.

الشكل (2-6): الأحداث الهامة في تاريخ إدارة الإنتاج.



الزمن

المصدر: جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 16.

2- تعريف إدارة الإنتاج:

لقد أعطيت عدة تعاريف لإدارة الإنتاج وذلك حسب الفترة الزمنية والتوجهات العامة، ومن بينها:

أولا يجب معرفة ما معنى الإدارة؟ حسب J.R KIMBALL و D.S KIMBELL تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، ووضع كل سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة والضرورية، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي يستعمل فيه المؤسسة، واختيار الرؤساء الرئيسيين وهي "التنسيق الفعال للموارد المتاحة من العمليات المتكاملة للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل"¹.

كما عرف Linvingston بأن وظيفة الإدارة هي التوصل إلى الهدف بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة، ويحسن استخدامها.

أما إدارة الإنتاج، فهي مجموعة من الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم، وتشغيل، والرقابة على العملية الإنتاجية².

إدارة الإنتاج هي تلك الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل، والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنمية الكفايات البشرية، ورقابة لجميع أنشطة النظم الإنتاجية³.

هي تلك الناحية من الإدارة المختصة بإدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات عن طريق تحويل مجموعة محددة من المدخلات (المواد الأولية، العنصر البشري، رأس المال... إلخ) إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها (سلع وخدمات)⁴.

يقصد بإدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية إدارة الوظيفة الإنتاجية الصناعية في المشروع، وهي بذلك تتمثل في:⁵

¹ عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن: إدارة الأعمال كلية التجارة بيروت 1991 ص: 12.

² محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال بيروت 1996 ص: 14.

³ سونيا محمد البكري، المرجع السابق ص: 31.

⁴ عفيف شريف عبد الله وعطيه محمد عطيه: المرجع السابق ص:

⁵ أمين أحمل عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي دار النهضة بيروت 2001 ص: 15-16.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

1. تحديد موقع المصنع ثم بنائه وتنظيم تخطيطه من حيث وضع المعدات والآلات، وترتيبها ترتيباً يلائم طبيعة العملية الإنتاجية.
 2. وضع تنظيم للمستويات الإدارية لإدارة الإنتاج، وتنظيم وتحديد السلطة والمسؤولية للأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ عمليات الإنتاج.
 3. تنظيم وسائل نقل المواد، ومناولتها داخل المصنع.
 4. بحث وتنظيم ظروف وأحوال العمل، لكي تلائم العمال الذين يشتغلون في المصنع وتساعدهم على الإنتاج.
 5. تصميم السلعة وإجراء البحوث والتجارب بغية تحسين السلعة.
 6. دراسة وبحث العمليات الإنتاجية التي تجرى على السلعة بقصد تبسيطها، وبقصد الوصول إلى أحسن طرق الأداء، ثم وضع مقاييس يمكن أن تتبع بواسطة العمال حتى تسهل على أساسها الرقابة، ويسهل تحديد التكاليف، ووضع الجداول الإنتاجية.
 7. تنظيم الرقابة والتفتيش على الإنتاج، ودراسة وتحديد وسائلها.
 8. وضع تنظيم عمليات الصيانة حتى يمكن ضمانة تأدية الآلات والمعدات لوظيفتها بكامل إمكانياتها، وبدون توقف أو تعطيل.
- وما يمكن استخلاصه من كل هذه التعاريف، التعريف البسيط لمفهوم إدارة الإنتاج هي إدارة العملية التحويلية. وتضم هذه العملية الأنشطة التالية:

1. تخطيط جداول الإنتاج بوضع الخطط اللازمة لاستعمال الآلات.
2. وضع نظم الرقابة على الإنتاج لضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالجودة المناسبة.
3. القيام باقتناء الأفراد مع تدريبهم طبقاً لاحتياجات العمليات الصناعية، ووضع البرامج اللازمة لتنمية المهارات الجيدة.
4. تخطيط وتنظيم المعدات والآلات طبقاً لما تقتضيه العمليات الصناعية، والتي تضمن التدفق المستمر للعمل بطريقة منسقة بأقل جهد وتكلفة.
5. تحديد أنواع ومستويات جودة المواد الأولية والأجزاء والسلع النصف مصنعة، وضمان توفرها في الوقت المناسب.

6. تحديد أنواع ونماذج الآلات والمعدات وتشغيلها بأقصى طاقتها وبأنسب الطرق الملائمة للإنتاج.

7. تحديد وسائل المواد وتداولها بين العمليات من ناحية، ومن ناحية أخرى بينها وبين المخازن.

8. تصميم وتطوير المنتج لكي يتلائم مع مطالب العملاء، واحتياجات العمليات الصناعية بطريقة تتفق مع الأساليب وطرق الإنتاج الجديدة (أسلوب JAT، Kanban...).

9. استخدام عوامل الإنتاج من مواد، ورأس المال، وعمال استخداما اقتصاديا سليما.

10. تجنب حوادث العمل ومشاكله، والتعرف على أحسن الأساليب لتحسين ظروف العمل داخل المصنع.

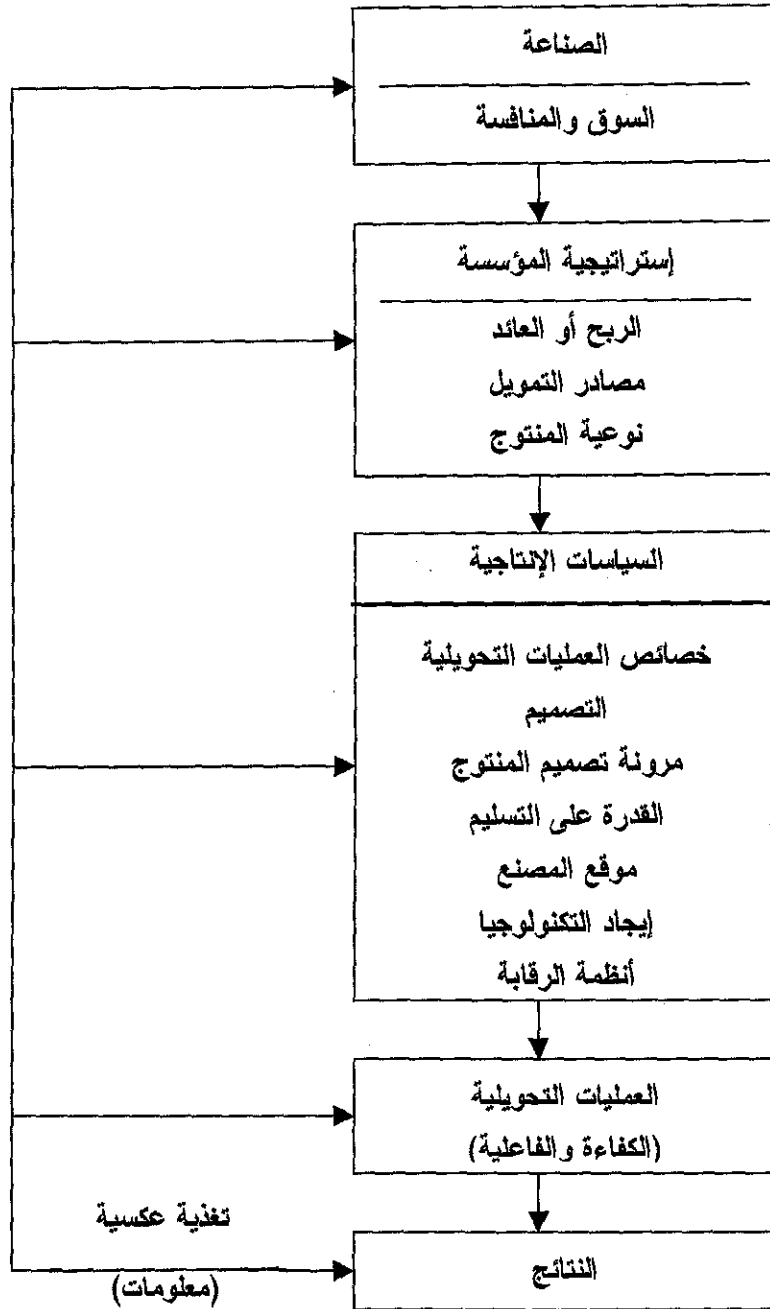
11. رسم السياسات الإنتاجية الملائمة لطبيعة الإنتاج، وظروف الأسواق، ونوع المنتجات، والتغيرات التكنولوجية.

12. وضع برامج الرقابة على تكاليف العمليات التشغيلية لضمان الالتزام بالمعايير الموضوعية.

يمكن توضيح مختلف هذه النقاط الخاصة بإدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية في الشكل البياني التالي:

الشكل (2-7): إدارة العمليات الإنتاجية كعنصر إستراتيجي في

تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية.



المطلب الرابع: تأثير التغييرات الاقتصادية على إنتاج المؤسسة والاقتصاد الوطني.

1- تأثير العولمة على الاقتصاد الوطني:

إن الدول النامية إلى حد الآن لا تنتج إنتاجا بالمعنى الحقيقي، حتى الإنتاج الزراعي ما زال بدائيا. أما الإنتاج الصناعي فهو إنتاج ضعيف سواء من ناحية الكم أو من ناحية النوعية، فما زالت الأغلبية الكبرى من حاجيات هذه البلدان تستورد من الخارج، ويعتبر بعض الإقتصاديين أنه يرجع إلى التخلف الفني التكنولوجي، والتخلف الإداري.

التخلف الفني يتمثل في أن الإنتاج الصناعي هو الوحيد القادر على تنمية المعارف والمواهب الفنية. فالصناعة هي الحقل التطبيقي الذي تستطيع فيه التكنولوجيا الحديثة أن تزدهر وأن تفرض نفسها.

أما التخلف الإداري يتمثل في أن الإدارة هي العنصر المنظم للتكنولوجيا، فهي التي تخطط مجال الاستفادة بالتكنولوجيا والتقدم التكنولوجي في الصناعة وغيرها ما أوجه النشاط. وهناك أمثلة عديدة تبين التفوق الكبير لإنتاجية العامل في البلدان المتقدمة صناعيا عليها في البلدان النامية رغم استعمال نفس الآلات، ونفس التكنولوجيا أو ما يقاربها، وذلك لتفوق الإدارة في البلدان المتقدمة عنها في البلدان النامية، وهذا ما أكدته تجربة (P. DRUKER) عند قارن بين الإنتاجية لكل من الولايات المتحدة وأوروبا.

أما ظاهرة العولمة التي نعيشها كانت نتيجة لما توصلت إليه الدول المتقدمة من تطور بالغ في وسائل الإتصال والميدان التكنولوجي، وبالتالي نقل دائرة الإنتاج إلى دول العالم الثالث، بعدحصرتها لمدة في المجتمعات المتقدمة بعد أن وصلت عالمية دائرة التبادل، والتوزيع، والسوق إلى أقصى حدود التوسع وشمولها الكرة الأرضية. لهذا كان لابد من حركية أنماط الإنتاج، وفيما يلي تقرير رسمي قديم نسبيا مرفوع من جانب الحكومة الأمريكية إلى مجلس الشيوخ سنة 1973 للاتحة الصناعات المرشحة للهجرة إلى البلدان النامية والمنخفضة الأجور وهي¹:

¹ احسن حنفي وصادق جلال العضم: ما العولمة دار الفكر دمشق (سوريا) 1999 ص: 170.

1. الصناعات التقليدية ذات الكثافة العالية في اليد العاملة والمراجعة عموماً في بلدانها الأصلية.
2. الصناعات التي تنتج سلعا تعمر طويلاً.
3. أقسام معينة في الصناعات ذات الكثافة العالي في التكنولوجيا لأنها ما زالت تتطلب كثافة عالية في اليد العاملة مثل في الإلكترونيك وبعض فروع الهندسة.
4. الصناعات التي تصطدم بقوانين حماية البيئة الطبيعية مثل الصناعات الكيماوية.
5. بعض الصناعات الجديدة المرشحة للنمو، والتي يفضل إنتاجها في بلدان قوة العمل رخيصة بدلاً من بلدان الأجور العالية.

2- تأثير العولمة على إنتاج المؤسسة:

إن تكنولوجيا الاتصالات التي تقدمها العولمة تلعب دوراً كبيراً بالنسبة للإنتاج المؤسسة من حيث تسويق المنتجات والتعريف بها، كما أن المنتجات التي تنتجها المؤسسة قد تعولمت بمعنى أنها تميل لأن تصبح أكثر فأكثر تشابهاً وتجانساً، وفقاً للمواصفات محددة مسبقاً وموجهة إلى سوق عالمية، بالإضافة إلى الاستفادة من التكنولوجيا العالية من الآلات.

المبحث الثاني: تنظيم الإنتاج في المؤسسة الصناعية.

المطلب الأول: مبادئ التنظيم الصناعي.

إن التنظيم يعتبر عملية مهمة في إدارة الإنتاج داخل المؤسسة، ويتمثل في تحديد العلاقات التنظيمية داخل العمل، والالتزام لإدارة الخطط السابقة وضعها، وتحديد خطوط السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات، وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه. بصفة عامة حدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة¹.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم الصناعي في إثني عشر (12) مبدأً كالتالي²:

¹ محمد فريد الصحن وعبد الغفار حنفي: المرجع السابق ص: 18.

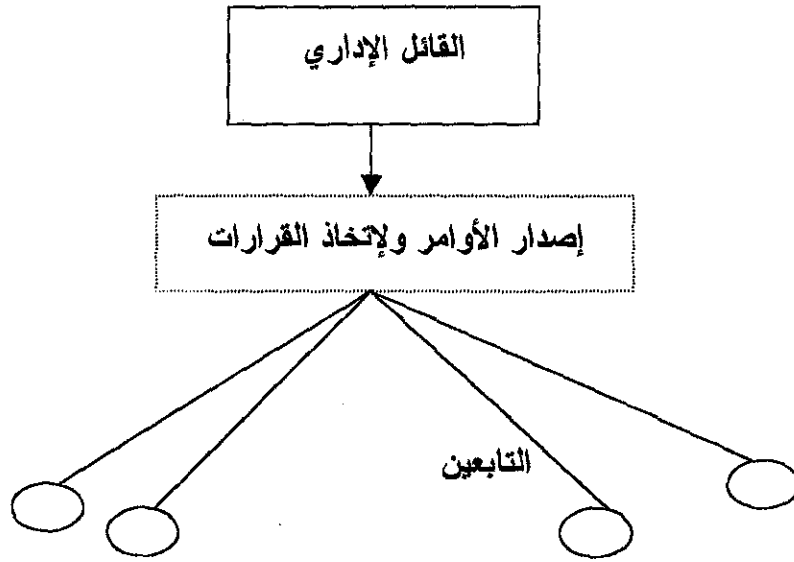
² عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج دار النهضة بيروت (د ت) ص: 22.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

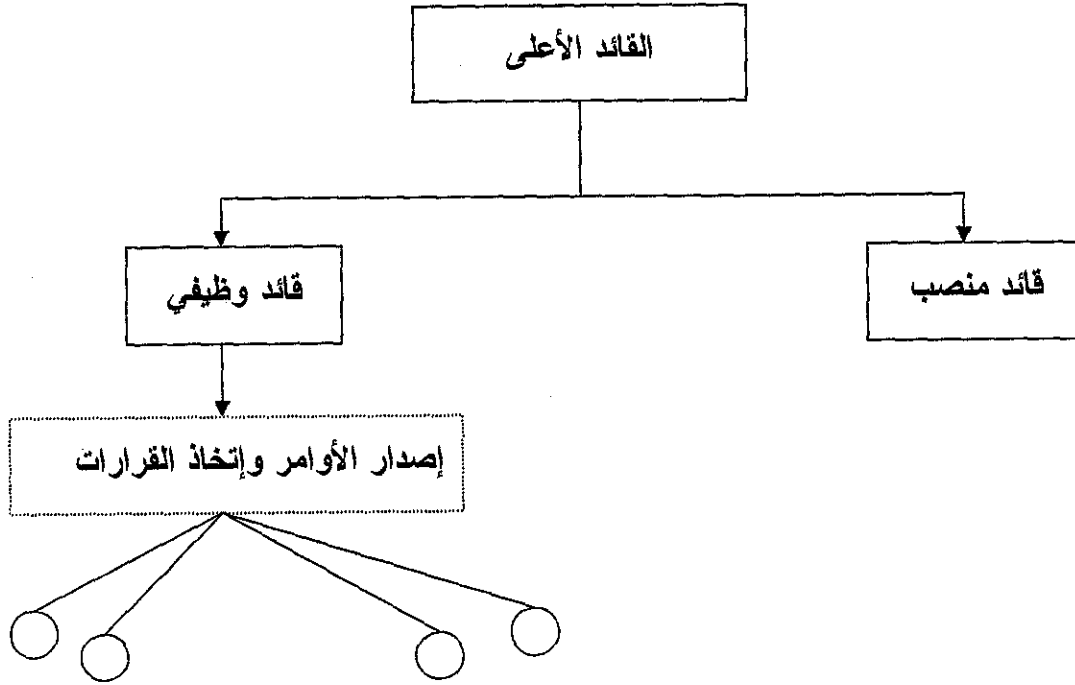
1- يتوقف نوع التنظيم على ماهية الأهداف المطلوب تحقيقها: إن الأهداف الرئيسية للمؤسسة الصناعية هو البقاء في السوق، وتحقيق ربح كافي، وحتى يمكن تحقيق هذين الهدفين لابد من إتخاذ قرار حول ماهية الأهداف النوعية كنوع الصناعة التي تعمل فيها، كمية ودرجة جودة المنتوجات، ومواقع الوحدات الصناعية وغيرها.

2- يجب أن يرأس التنظيم شخص واحد: كتعيين شخص واحد يرأس تنظيم وحدة، إدارة، قسم، وذلك لأجل تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات، ووضع الخطط، والتنسيق بين الجهود. وهذا ما يعرف بالسلطة (Authority)، وتعرف بأنها حق بالتصرف، يكتسبها الفرد نتيجة شغله لموقع (أو مركز) معين على الهيكل التنظيمي:

الشكل (2-8): السلطة الإدارية.



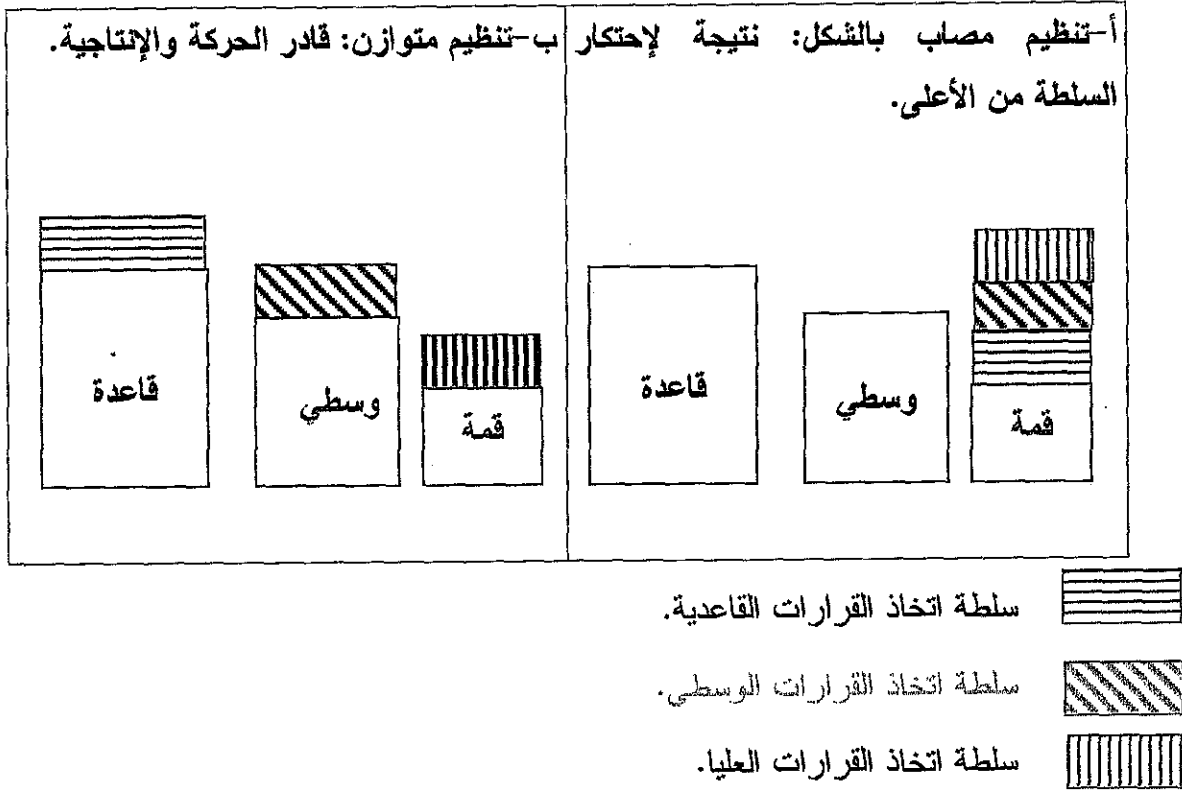
الشكل (2-9): السلطة الوظيفية.



3- أن يوكل الرئيس ببعض أعماله وواجباته إلى مرؤوسيه: هذا ما يعرف بتفويض السلطة، إن هذه العملية ليست مهمة سهلة، فلا بد للمدير أو الرئيس أن يحدد:

ما هي الأعمال التي تفوض إلى مساعديه، حتى لا يضيع وقتهم في أداء أعمال غير مطلوبة.

نوع ومقدار الواجبات المطلوبة من كل مساعد، أي ماذا عليه أن يعمل، ما مسؤولياته، وما حدود سلطاته وبالتالي حتى يتمكن للتنظيم أن ينمو بشكل صحي لا بد من تفويض السلطة، ويوضح ذلك الشكل التالي:



المصدر: محمد رفيق الطيب، المرجع السابق ص: 120.

4- أن يعطيهم سلطة تصريف هذه الأعمال وأداء تلك الواجبات: أي لا يذ من إعطائهم السلطة الكافية لممارسة مسؤولياتهم، أي التساوي ما بين مقدار السلطة الممنوحة مع حجم المسؤولية التي يتحملها الفرد.

5- أن يعطي المرؤوسين حق إتخاذ القرارات الثانوية.

6- أن يتناقش الرئيس مع مرؤوسيه من وقت لآخر.

7- أن يفتش الرئيس على أعمال مرؤوسيه من وقت لآخر.

8- لا يشرف الرئيس بطريق مباشر على أعمال عدد كبير من المرؤوسين، وعموما يتوقف مقدرة الرئيس على الإشراف على عمل معين من المرؤوسين إلى عدة عوامل من أهمها ما يلي:

- درجة التعقيد في العمل، فكلما كانت المشاكل كبيرة ومعقدة كلما تطلب الأمر دقة أكبر في الإشراف على أعمال المرؤوسين.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

- مدى التغير في نوع العمل الذي ينجزه الفرد من وقت لآخر.
- مقدرة الرئيس على الإشراف، فهناك رؤساء لهم مقدرة أكبر من مقدرة رؤساء آخرين في الإشراف على عدد كبير من الأفراد.
- مقدار الوقت اللازم للإشراف على أعمال المرؤوسين، فكلما تطلب الإشراف وقتا طويلا، كلما وجب تقليل عدد من يشرف عليهم الرئيس.
- درجة مهارة الرئيس في التدريب مرؤوسيه على العمل، فكلما كانوا على درجة كبيرة من المهارة قل مقدار إشرافه على عملهم.
- معدل دوران العمل، أي أن هناك تغيير مستمر في المرؤوسين، كلما وجب عليه تدريب أفراد جدد على العمل، وبالتالي الإشراف على عدد كبير.

ويطلق على ذلك ما يسمى بنطاق الإشراف "The Span of Management".

قد أشار H. FAYOL إلى أهمية الإشراف في التنظيم الصناعي، فقد يستطيع ملاحظة العمل الإشراف على عدد يتراوح بين 20 و30 عاملا، بينما رئيس القسم يشرف على 3 أو 4 ملاحظين.

إذا كان المدير يتبع له عدد كبير من المرؤوسين، فعندئذ يقال أن نطاق الإشراف واسع، وبالمثل لو كان هناك عدد من المرؤوسين أقل نسبيا، فإن هذا يمثل نطاقا ضيقا، والجدول الموالي يبرز خصائص كل واحد منها:

الجدول (2-2): يبين العوامل المؤدية لفاعلية كل من النطاق الواسع والضيق.

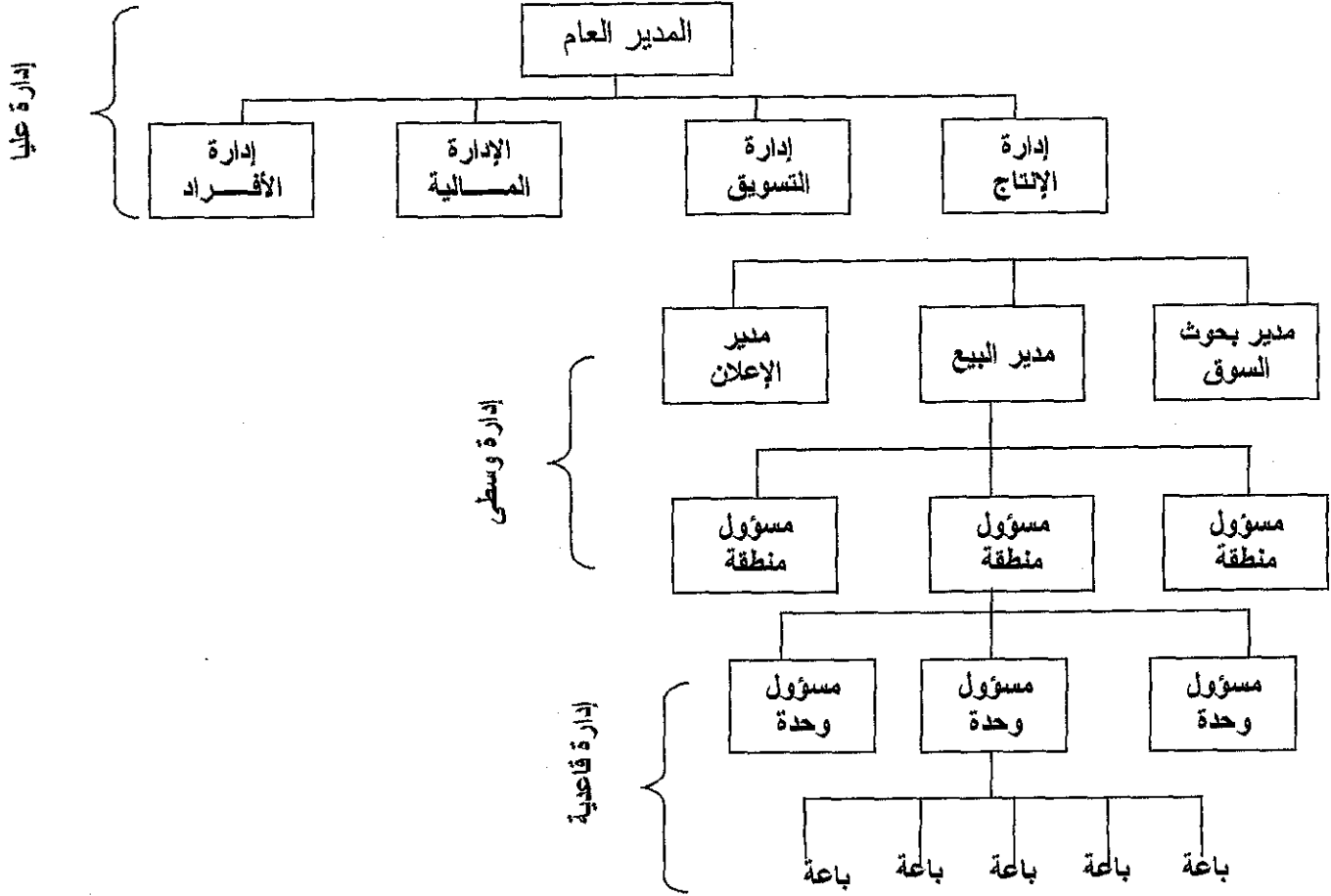
عوامل فاعلية النطاق الضيق	عوامل فاعلية النطاق الواسع
1- أن الرئيس والمرؤوسين ليسوا على مستوى عالي من الكفاءة.	1- أن كلا من الرئيس والمرؤوسين أكفاء للغاية.
2- أن كلا من الرئيس والعاملين يعملون بشكل إنتشاري واسع.	2- أن كلا من الرئيس والعاملين يعملون بصورة متقاربة جدا.
3- يرغب الرئيس في الإشراف المباشر.	3- الأفراد يرغبون في الإشراف غير المباشر.
4- يقوم كل مرؤوس بمهام مختلفة.	4- يقوم المرؤوسون بمهام متماثلة.
5- أن الرئيس له مهام آخر بخلاف الإشراف ويقوم بتأديتها.	5- أن مهمة الرئيس الأساسية هي الإشراف على المرؤوسين.
6- من الضروري وجود تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين على أسس علمية.	6- التفاعل يكون محددًا بين الإدارة والمرؤوسين.
7- ليس بالضروري وجود منظمة في العمل.	7- العمل يتم على أساس معياري.
8- غالبا ما تظهر مشاكل جديدة.	8- نادرا ما تظهر مشاكل جديدة.

المصدر: محمد سويلم: أساسيات الإدارة ص: 224.

9- أن تنشأ مستويات إدارية، بفضل أن يكون عدد المستويات الإدارية بين قمة التنظيم وقاعدته محدودا حتى تسهل عملية الإتصال بينهما، لذلك يفضل أن لا يوجد عدد المستويات الإدارية بين قمة وقاعدة التنظيم عن أربع مستويات.

الخريطة التنظيمية التالية تبين لنا المستويات الإدارية الثلاثة:

الشكل (2-11): مستويات إدارية من خلال خارطة تنظيمية جزئية.



10- أن تنشأ إدارات للوظائف الإدارية: من أخذ المهام الرئيسية التي تقوم بها الإدارة الصناعية: تقسيم العمل إلى وظائف رئيسية، وإنشاء إدارة مستقلة لكل وظيفة.

11- أن يعين لكل إدارة رئيس وعدد من الموظفين والعمال.

12- أن يكون التنظيم مرنا قابلا للتعديل: تعتبر المرونة من الصفات الأساسية الواجب توفرها في التنظيم، حيث أن أهداف وسياسات المؤسسة الصناعية تتغير من وقت إلى آخر، لذلك يتطلب الأمر تغيير التنظيم المعمول به كإنشاء وظائف أخرى جديدة وإلغاء أخرى قائمة، أو كزيادة أو تقليل عدد المستويات الإدارية بالتنظيم.

المطلب الثاني: تنظيم الإنتاج: التخصص وتقسيم العمل.

إن تنظيم الإنتاج يركز على المبادئ والأفكار التي استعملت في الإنتاج وميزته في أوامر الثورة الصناعية، مثل تقسيم العمل لمفكر الإقتصادي A.SMITH، وانتقال المهارة اللازمة للإنتاج من العامل إلى الآلة، فمبدأ تقسيم العمل تطور بعد طول استعماله وبعد معرفة أصوله إلى ما سمي تخصص العمل (Labour Spécialization)، ثم بعد ذلك انتشرت مبادئ التخصص لتشمل ميادين مختلفة مثل تخصص السلع المنتجة، وتخصص الآلات والمعدات، وتخصص الإدارة ... الخ، وعلى هذا فالأسس التي يقوم عليها تنظيم الإنتاج الصناعي تشمل التخصص وتقسيم العمل.

ولشرح المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الإنتاجي والمزايا التي يمكن أن يوفرها تقسيم العمل والتخصص، نورد المثال الآتي¹:

شركة مختصة في خدمة غسل السيارات، حيث كان واضحا لإدارة الشركة أنه لتأدية خدمة ممتازة بخصوص غسل السيارات، يستلزم الأمر تنظيم تلك الخدمة تنظيما مختلفا كلية عن تنظيمها في المؤسسات الأخرى. لقد كانت الشركة تعتقد أن أهم عامل يمكن أن يجذب العملاء في مشروع غسل السيارات هو السرعة.

التنظيم القديم يتميز بأن يقوم بغسل السيارة عادة عاملان للسيارة الواحدة وأحيانا عامل واحد، وكانت تتلخص العملية في الخطوات التالية:

- 1- وضع السيارة في مكان الغسل ثم استخراج كل الأشياء المتروكة داخل السيارة.
- 2- إزالة القاذورات والزيوت من العجلات، وكانت تتم العملية بواسطة خرطوم يدفع الماء الساخن والصابون بدرجة عالية من الضغط.
- 3- غسل العجلات بواسطة رشاش مائي.
- 4- غسل السيارة كلها، ما عدا الأجزاء التي تحتوي على شحوم، وتنظيفها بواسطة أسفنجة في وعاء به محلول الصابون والماء.

¹ أمين أحمد عوض الله، المرجع السابق ص: 51.

5- غسل وتنظيف الأجزاء التي تحتوي على الشحوم كما في العملية السابقة، ولكن بواسطة أسفنجة أخرى.

6- بعد غسل السيارة بالصابون تنظف بواسطة الرش بخرطوم المياه العادية، ثم تجفف السيارة بواسطة أسفنجة نظيفة حتى يتأكد العامل من إزالة كل آثار الصابون.

7- تنظيف النوافذ من الداخل والخارج.

8- تنظيف السيارة.

9- تلميع جسم السيارة.

10- تلميع الأجزاء المعدنية خارج السيارة وداخلها، وتلميع النوافذ من الخارج والداخل أيضا.

11- إعادة الأشياء التي سبق إخراجها من السيارة إلى مواضعها، وبذلك تصبح السيارة جاهزة لبيتسلمها العميل.

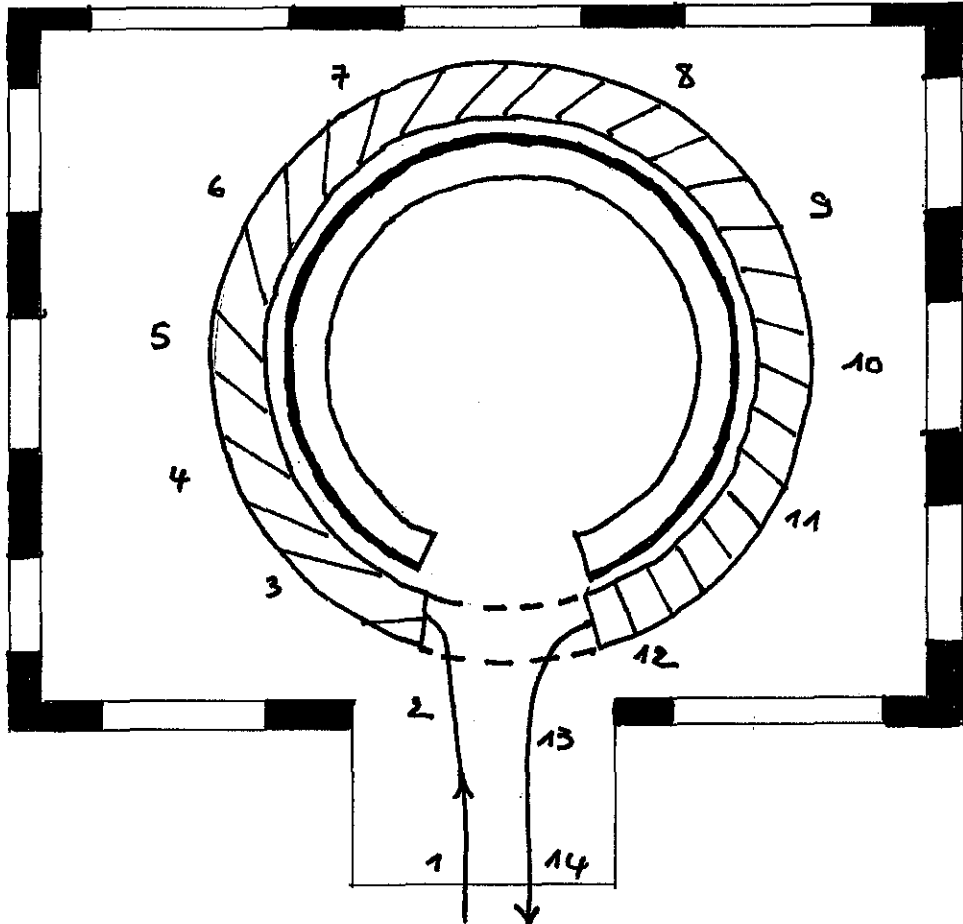
وكانت الخدمة تستغرق من الوقت حوالي الساعتين (2 سا) عندما يقوم بها عامل واحد، وحوالي الساعة (1 سا) عندما يقوم بها عاملان.

أما التنظيم الإنتاجي الجديد يتمثل في أن عملية الغسل تقوم على أساس استخدام من 36 إلى 38 عامل وعاملة بدلا من عامل واحد أو عاملين أي أن الشركة قررت تقسيم العمل والتخصص فيه بحيث أن العامل يقوم بعملية واحدة أو أكثر، كما قررت الشركة أيضا استعمال أدوات ومعدات خاصة لكل عملية أي التخصص في استعمال الآلات والمعدات، وكانت نتيجة ذلك أن هبط الوقت اللازم لغسل السيارة إلى 13 دقيقة فقط.

ولقد كان يلزم لإجراء الخدمة بتنظيمها الجديد، بناء خاص، بتصميم وإعداد خاص، ويظهر الشكل الموالي رسم التنظيم والتجهيز الجديدين لخط الإنتاج:

الشكل (2-12): رسم يبين تنظيم خط الإنتاج لعملية غسل

السيارات بطريقة الإنتاج الأكبر



المصدر: أمين أحمد عوض الله، المرجع السابق ص: 52.

ويمكن شرح مخطط العمل كما يلي:

- 1- عندما يأتي دور السيارة يستلمها عاملان، يقودها أحدهما إلى المدخل حيث يتولان استخراج ما بها، وقد حدد مكان هذين العاملين في الرسم بالرقم 1.
- 2- بعد ذلك يقود السيارة عامل آخر إلى أن يضعها فوق بساط متحرك وقد حدد مكانه بالرقم 2.
- 3- عامل جديد يقوم بنفخ الغبار العالق على المقاعد وبأرضية السيارة من الداخل بواسطة جهاز هواء مضغوط، وقد حدد مكانه بالرقم 3.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

- 4- أثناء ذلك يكون البساط المتحرك قد نقل السيارة إلى النقطة 4، حيث يقف عامل لإزالة القاذورات العالقة بها، وعامل آخر أثناء ذلك يقوم بتنظيف سقف العربة بواسطة فرشاة طويلة.
- 5- عند النقطة رقم 5 يغسل أجزاء السيارة بواسطة أربعة عمال.
- 6- عند النقطة رقم 6 يقوم أربعة عمال آخرين بغسل كل جسم السيارة بواسطة الإسفنج ومحلول الصابون الساخن.
- 7- عند النقطة رقم 7 يقوم عاملان آخران بغسل السيارة بالماء العادي، ويستعمل كل منهما خرطومًا طويلًا.
- 8- عند النقطة رقم 8 يقوم عاملان بإزالة الماء من أعلى جسم السيارة، ويستعمل كل منهما لهذا الغرض جهازًا للهواء المضغوط.
- 9- عند النقطة رقم 9 تقوم أربع عاملان بتنظيف وتلميع السيارة من الداخل والخارج بواسطة قطع من الجلد.
- 10- أما العملية رقم 10 فهي مجرد تكرار للعملية رقم 09، إذا تقوم أربع عاملات أخريات بنفس عملية التنظيف السابقة، والسبب في ذلك أن تلك العملية تستدعي وقتًا أطول.
- 11- وفي النقطة رقم 11 يقوم عاملان مجهزان بأجهزة لإزالة الغبار من داخل السيارة، وبذلك تتم عملية الغسل والتنظيف.
- 12- أما العملية رقم 12 يقوم عاملان بالتنظيف على السيارة واستكمال أي نقص في عملية التنظيف إن وجد.
- 13- العملية رقم 13 فتنحصر في قيادة السيارة من البساط إلى المدخل، ويقوم بهذا العمل عامل متخصص لها.
- 14- أما النقطة 14، فيوجد هنا عاملان يقومان بإعادة وضع الأشياء التي استخرجت من السيارة، وهي آخر عملية تسلم السيارة بعدها للزبون.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

إن أهم نتيجة لتقسيم العمل هو جعل كل عامل يقوم بعملية خاصة هو تخصص العمل نفسه، وهذا بدوره يقلل من التكاليف، وذلك لعدة أسباب أهمها:

أ- استعمال الآلات والمعدات مما يؤدي إلى تقليل كمية العمل الإنساني المطلوبة للأداء.
ب- التخصص يتبعه التبسيط في العمليات، وهذا يوفر من الوقت اللازم للانتقال إلى عمليات أخرى.

ت- تخصص العامل في عملية واحدة يؤدي إلى الإتقان والسرعة دون الحاجة إلى أن يكون العامل ماهرا أصلا.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري لإدارة الإنتاج.

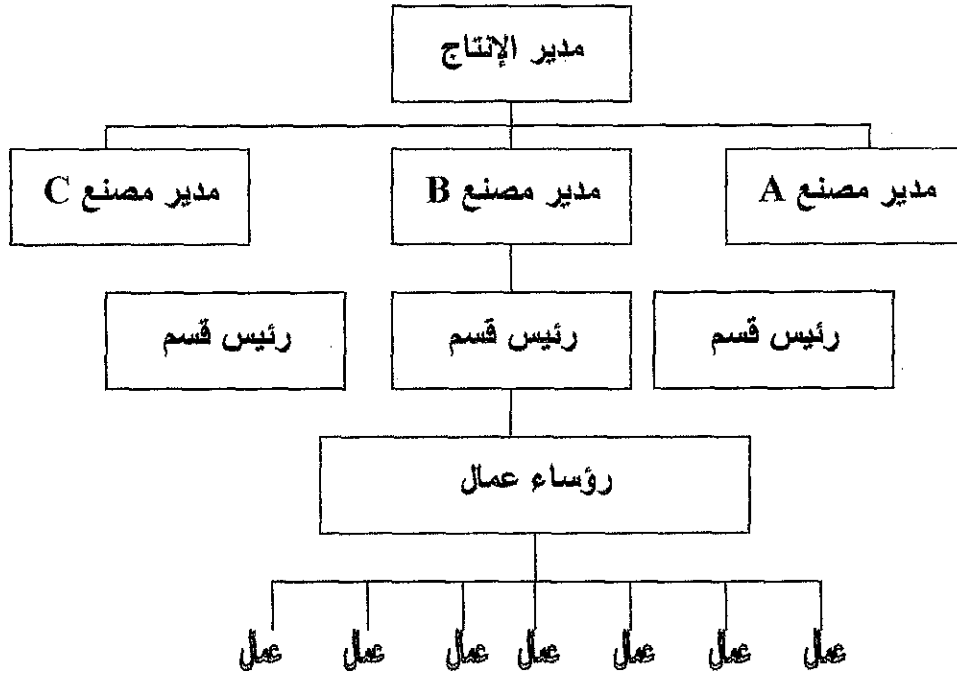
تحتل إدارة الإنتاج أهمية خاصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وهي من أهم الإدارات الرئيسية، فهي تمثل العمل الرئيسي الذي قامت من أجله المؤسسة. وعادة ما تكون إدارة الإنتاج تحتوي على أكبر عدد من الوحدات الإنتاجية التنظيمية من حيث الأقسام الفرعية التابعة لها، أو من حيث عدد الأفراد الذين يعملون بها.

إن وضع تنظيم إداري في مؤسسة صناعية يجب أن يتناسب مع حجم المشروع، ومع الطرق والوسائل الإنتاجية.

1- التنظيم العسكري: "Military and Line Organization".

لقد بين في الفصل السابق خصائص ومميزات هذا النوع من التنظيم في المؤسسة، وسوف يستعمل لتنظيم إدارة الإنتاج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل: (2-13): التنظيم العسكري لإدارة الإنتاج.



ويمتاز هذا التنظيم بسهولة إجراءات التنفيذ وبساطتها، لأن كل شخص يعرف رئيساً واحداً يتلقى منه الأوامر، ويكون مسؤولاً أمامه مسؤولية كاملة.

2- التنظيم الوظيفي: "Functional Organization".

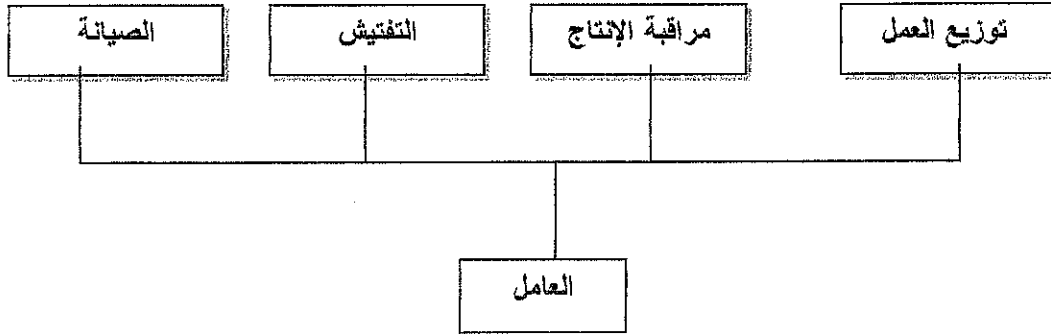
كما ذكر سابقاً أن (F. TAYLOR) أول من وضع أسس هذا النوع من التنظيم، ذلك عند اقتناعه بأن مسؤوليات رئيس العمل (Foreman) أصبحت متعددة ومتنوعة، وكان الحل الذي اقترحه TAYLOR هو تجزئة تلك المسؤولية إلى أجزاء، يقوم بكل جزء رئيس متخصص فيه، ولا يقوم بما غيره، أي أنه بدلاً من رئيس عمل واحد مسؤول مسؤولية كاملة عن العمل كله في حدود قسمه أو منطقتة، أو بمعنى آخر إذ قسمت مسؤوليات رئيس العمل إلى¹:

- مسؤولية بخصوص توزيع العمل.
- مسؤولية بخصوص مراقبة الإنتاج.
- مسؤولية بخصوص التفقيش.
- مسؤولية بخصوص الآلات وصيانتها.

¹ أمين أحمد عوض الله: المرجع السابق ص ص: 97-98.

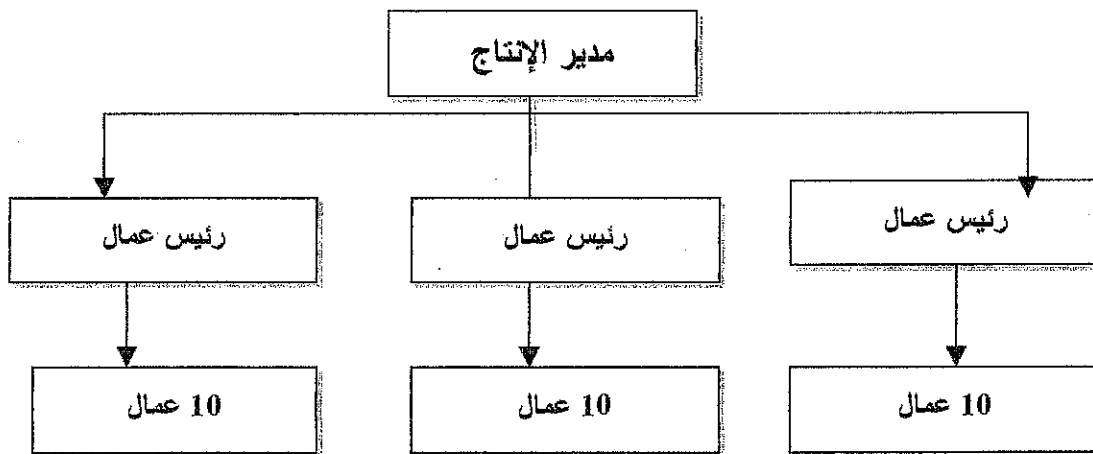
وبالتالي التنظيم سوف يتخذ الشكل التالي:

الشكل (2-14): التنظيم الوظيفي لإدارة الإنتاج.



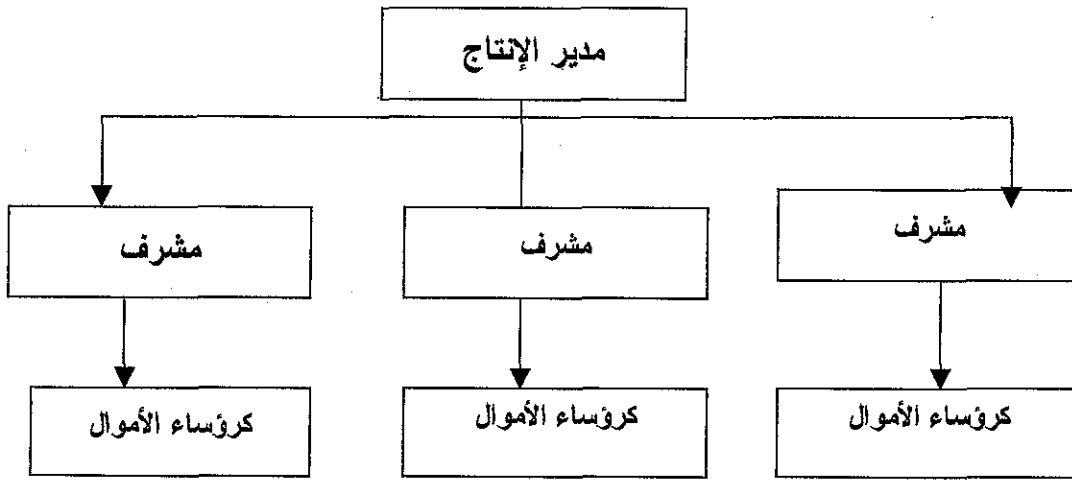
أي أن مشكلة كبر المسؤولية والأعباء فوق طاقة رئيس العمل قد حلت بأن أصبح هناك أربع (04) رؤساء، يستطيع كل منهم السيطرة تماما على وظيفته وأن يتخصص فيها ويتقنها. إن الميزة الأساسية التي تميز إدارة الإنتاج وتنظيمها (التنظيم الوظيفي)، أي أنه لا توجد صعوبة من تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، والتنسيق إذا كان جميع العاملين فيها يمارسون نفس النوع من العمل، حيث يمكن تقسيم العمل داخل إدارة الإنتاج بأسلوب بسيط يعتمد على الأرقام، كما في الخريطة التنظيمية التالية:

الشكل (2-15): تقسيم العمل داخل إدارة الإنتاج.



وإذا ارتفع عدد رؤساء العمال بحيث لا يستطيع مدير إنتاج الإشراف على أعمالهم جميعاً، فإنه يمكن إدخال مستوى إداري جديد، وذلك بتقسيم رؤساء العمل إلى مجموعات على أن يرأس كل مجموعة منها مشرف، وبذلك يقتصر إشراف مدير الإنتاج على عدد محدود من المشرفين، كما في الخريطة التنظيمية التالية:

الشكل (2-16) إدخال المشرفين في تنظيم إدارة الإنتاج.



وإذا توسع أكثر من ذلك يمكن إدخال مستوى إداري آخر، ويلاحظ أن تقسيم العمل بهذا الأسلوب يعتمد على تجميع الأفراد الذي يمارسون أعمالاً واحدة، أو متقاربة في غير أن عملية التصنيع في وحدات الإنتاج تحتاج إلى خدمات عديدة أخرى منها:

1- أن تحدد إدارة الإنتاج مقدار وأنواع المواد المطلوبة لعملية التصنيع، حتى تستطيع إدارة المشتريات توفيرها حسب الجداول الزمنية الموضوعية.

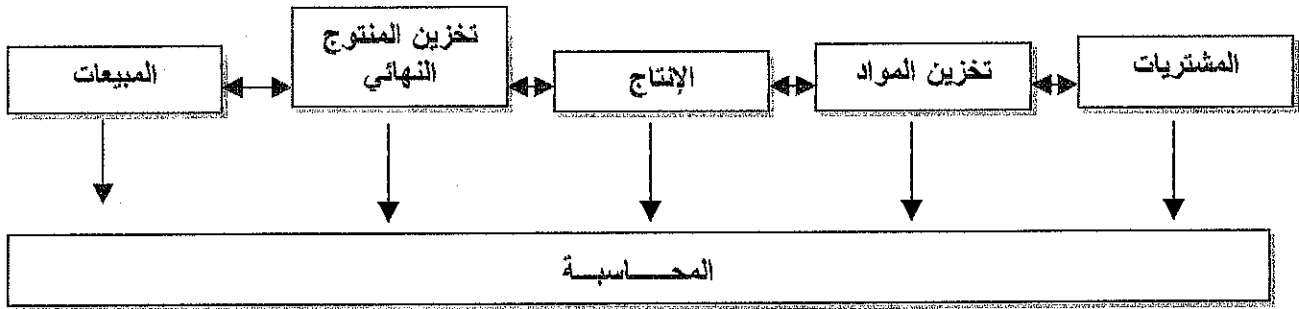
2- بما أن عملية الشراء تتم بتوافر الموارد المطلوبة لفترات قادمة، لذلك يجب الاحتفاظ بها في المخازن لحين استعمالها، وهذا يتطلب عمل سجلات تبين الموجود في المخازن من كل نوع من أنواع المواد الداخلة في العملية الإنتاجية.

3- بما أن أسعار المواد في تقلب مستمر، وبما أن توفرها في السوق لا يكون بمعدل ثابت طوال أيام السنة، لذلك يجب أن تتم عملية الشراء بكميات الصحيحة وفي الوقت الصحيح، حتى لا تتوقف الآلات، أو ترتفع التكاليف بسبب تجميد جزء من رأس المال في كميات كبيرة.

4- أن تكون هناك رقابة على جودة المنتوجات، للتأكد من انها تحمل المواصفات الموضوعه.

ويمكن توضيح علاقة إدارة الإنتاج والخدمات التي تحتاجها في الشكل التالي¹:

الشكل (2-17): موقع العملية الإنتاجية في المؤسسة الصناعية.



المطلب الرابع: الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع الصناعية.

تظهر أهمية الإدارة متى كانت هناك جهودا إنسانية جماعية موجهة إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة تتحقق من خلالها الأهداف، وقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي عرفتها المؤسسات الصناعية، لذلك تم اتباع مجموعة من الأساليب الحديثة في الواقع الإداري من طرف المديرين، وهذا انطلاقا من بعض المداخل التي تهتم بدراسة الظاهرة الإدارية:

1- المدخل التجريبي أو مدخل دراسة الحالات.

يقوم هذا المدخل على تحليل الإدارة عن طريق دراسة الخبرات والتجارب السابقة، عادة من خلال دراسة الحالات، كما يقوم على الاعتقاد بأن دراسة حالات "النجاح" و"الفشل" ومحاولاتهم لحل المشاكل التي واجهتهم ستساعد الإداريين الجدد في التعرف على كيفية الإدارة بطريقة فعالة مادام هناك احتمال تعرضهم لذات المواقف أو لموقف مشابهة في المستقبل.

¹ PATRICK ROGER, Gestion de Production , Edition Précis Dollaz, Paris 1992, p.56.

2- مدخل السلوك الثنائي بين الأفراد.

يعتمد هذا المدخل على فكرة أن الإدارة تتضمن "تحقيق الأهداف من خلال الآخرين"، ولهذا كان من الضروري أن يدور محور هذا المدخل حول العلاقات الثنائية بين الأفراد (مديرين ومرووسين) والتركيز على الجانب الإنساني للإدارة، ويعتقد أنصار هذا المدخل أنه متى كان الأفراد يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فمن الضروري أن يتفهم الأفراد بعضهم البعض.

3- مدخل سلوك الجماعات.

يختلف هذا المدخل عن مدخل السلوك الثنائي بين الأفراد، في أنه يركز على سلوك الجماعات، أي السلوك الذي يترتب على عمل الأفراد في شكل جماعات أو مجموعات، لهذا فأساس هذا المدخل يستمد من علم الاجتماع Sociology ومن علم النفس الاجتماعي Social Psychology، وينادي أنصار هذا المدخل باعتبار دراسة لأنماط سلوك الجماعات.

4- مدخل النظم التكنولوجية الاجتماعية.

ترجع أصول هذا المدخل إلى مجموعة الدراسات والإنجازات العلمية لـ (E. TRIST) وزملائه في معهد The Institute Tavioctock وقد انتمت تلك الدراسات إلى أهمية تتبع الأثر المتبادل بين النظام الفني والنظام الاجتماعي، فنظام السلوك الفردي والجماعي، ومتطلبات ومحددات النظام الفني للإنتاج يؤثر كل منهما في الآخر، ومن الضروري أن يتحقق التآلف بين النظامين حتى تتحقق الأهداف المشتركة المرغوبة.

5- مدخل نظرية القرارات.

تدور فكرة هذا المدخل حول التركيز على عملية اتخاذ القرارات باعتبارها العملية الرئيسية التي يقوم بها المدبرون، ومن تم تصبح عملية الإدارة بالنسبة لهذا المدخل، ماهي إلا عملية الاختيار بين التصرفات البديلة الواجب اتباعها لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة، سواء أكان من يقوم بعملية الاختيار فرداً أو جماعة.

6- مدخل نظرية النظم.

في السنوات الأخيرة زاد تركيز علماء الإدارة على مدخل النظم كأساس لدراسة وتحليل العملية الإدارية، ويعرف النظام System، بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة، والتي تعتمد في وجودها على بعضها البعض، والتي تكون وحدة مركبة واحدة تتفاعل من البيئة المحيطة بها".

7- المدخل الرياضي أو مدخل العلم الإداري.

يقوم هذا المدخل على فكرة أنه مادامت أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم، والرقابة كلها عمليات منطقية، فمن الممكن التعبير عنها بالرموز والعلاقات الرياضية. في هذا الإطار يمكن بالحلول الرياضية التوصل إلى أفضل النتائج (تعظيم الإيجابيات وتقليل السلبيات).

أما الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع الصناعية، فتتمثل فيما يلي¹:

1- تطبيق التخصص: تخصص مؤسسة صناعية في إنتاج منتج واحد أو سلسلة متقاربة من المنتجات، كما أصبح هناك تخصص في الوظائف داخل المؤسسة، فقسم العمل إلى عمل إشرافي يؤديه رجال الإدارة، وعمل تنفيذي يؤديه المنفذون والعمال، ولهذا يجب تطبيق مبدأ التخصص في جميع المجالات وذلك للاستفادة من مزايا هذا المبدأ.

2- استخدام التكنولوجيا الحديثة: لقد كانت "الأداة" مجرد وسيلة للعمل العضلي يسلمها الإنسان على الأرض والمواد الأولية، ثم ظهرت "الآلة" فحملت العبء الرئيسي للعمل العضلي عن الإنسان وأبقت له وظيفة العمل الذهني أي المراقبة والتوجيه، وأخيرا ظهور " الأوتوماتون Automation " ليعفى الإنسان من العبء الرئيسي في العمل الذهني نفسه، وإن أبقى له أرقى الوظيفة الذهنية أي المراقبة العليا والتوجيه للعمليات الإنتاجية. إن تصميم هذه الأجهزة والآلات وصناعتها يرجع لأسباب وأغراض عديدة منها:

(1). مساعدة العاملين أو تخفيف أعمالهم خاصة عندما يشتغلون في ظروف أو محيط صعب.

¹ عادل حسن، المرجع السابق، ص 16.

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

(2). التحسين من جودة المخرجات المختلفة، هذه العملية الفنية يهدف من ورائها إلى رفع مستوى أداء الآلات والتجهيزات.

(3). رغبة أو ضرورة استبدال وسائل الإنتاج بوسائل أخرى أكثر سرعة أو قدرة من حيث كمية الإنتاج، وكل ذلك بغية زيادة أو رفع من الإنتاج والإنتاجية.

(4). لا فائدة اقتصادية من اكتشاف أو تطوير وسائل تكنولوجية، إذا لم تؤدي إلى التأثير المباشر والإيجابي على الإنتاجية، وهو العماد الحقيقي للتنمية والنمو الاقتصادي.

وهكذا أصبح الاستخدام السريع للإنجازات العلمية في مختلف ميادين الإنتاج، حيث أن التطور التكنولوجي يؤثر مباشرة على تطور العمر الزمني لبعض الطرق والوسائل التكنولوجية المتبعة حالياً، كما أن التكنولوجيا الحديثة تتجه نحو اختصار مرحلة الوسيط في الإنتاج.

الجدول (2-3): تطور استخدام الحاسوب الآلي في إدارة الإنتاج.

الفترة الزمنية	التطبيقات الأساسية	أمثلة على
1951 - 1959	الأعمال الكتابية	المرتببات والأجور، تحويلات المخزون، تقارير التكلفة
1960 - 1969	دراسات التحليل والتعظيم	البرمجة الخطية، الجدولة، تخطيط المشروعات كبيرة الحجم.
1970 وحتى الآن	تخزين البيانات الهائلة، استرجاع المعلومات والمعالجة	جدولة الأنظمة الديناميكية، تخطيط المخزون وتوفير المواد.

المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 19.

يتضح من دراسة الجدول أن الاستخدامات الأولى للحاسوب الآلي في الإنتاج، قد تركزت حول كونها أداة لتخفيف التكاليف وإحلال الآلة محل القوة البشرية في الأعمال والوظائف الكتابية. وفي الستينات وبشكل متزايد منذ السبعينات وحتى الآن استخدمت الحاسوبات الآلية ومازالت تستخدم كأدوات لزيادة قدرات الإدارة على تخزين كميات هائلة من البيانات والمعلومات ومعالجتها واسترجاعها مرة أخرى، ويشير الواقع العلمي إلى أن الإدارة

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

تعتمد في ممارستها اليومية لأنشطة إدارة المخازن، الجدولة، الشراء، وكافة الأنشطة الأخرى الواقعة داخل نطاق إدارة الإنتاج على أنظمة المعلومات الآلية.

3- تطبيق الأسلوب العلمي:

أدت الثورة الفكرية التي نادى بها F.TAYLOR إلى تطبيق التنظيم العلمي في الصناعة OST ، ويتلخص الأسلوب العلمي في الخطوات التالية:

- توضيح المشكلة.
- تجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها.
- تحليل هذه المعلومات والبيانات.
- التوصل إلى الحل المناسب للمشكلة.
- اختيار وتقييم الحل للتأكد من صلاحية أو عدم كفاءته.

4- استخدام الهندسة الصناعية:

تعنى الهندسة الصناعية تصميم وتحسين وسائل التنسيق بين طلبية المواد وطاقة الآلات ومجهود العمال عن طريق دراسة الزمن والحركة، ترميز الأدوات والآلات، وطرق الإنتاج، مما يؤدي إلى الحد من الضياع في المواد والجهد، وإلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للصناعة، وانخفاض التكاليف.

5- استخدام بحوث العمليات:

من الناحية التاريخية فقد تميزت بحوث العمليات خلال فترة الحرب العالمية الثانية بمدخل النظم System Approach وكذلك استخدامها للفرق والمجموعات التطبيقية التي تتمثل فيها عدد من فروع العلم والمعرفة والتي يتم الاستعانة بها لحل المشكلات التي تواجه الإدارة العليا، وتعتبر بحوث العمليات من بين هذه العلوم التي تتميز بدرجة أساسية باستعمال الأساليب الكمية مثل البرمجة الخطية، أسلوب PERT والمسار الحرج CPM، والأساليب الكمية المعقدة للتنبؤ.

في دراسة قام بها GAITHER اشتملت على 1398 مؤسسة صناعية ذات حجم عمالة أكثر من 250 عامل، وجد أن 50% من هذه المؤسسات تستخدم واحد أو أكثر من أساليب

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

بحوث العمليات في عملياتها اليومية. كما أوضحت كما أوضحت الدراسة أيضا أن المؤسسات الصغيرة الحجم والتي تطبق مستوى تكنولوجيا محدود نادرا ما تستخدم أساليب بحوث العمليات وقد لاحظ GAITHER أنه مع اتجاه حجم هذه المؤسسات إلى الكبر والتنويع، ومع استخدام أساليب تكنولوجية متقدمة يكون استخدام أساليب بحوث العمليات أكبر في إدارة الإنتاج¹.

¹ سويننا محمد البكري، المرجع السابق، ص 16.

الختام

إن التنظيم الإنتاجي في المؤسسة الصناعية يركز على مبادئ أساسية تسمح له من تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بأقل التكاليف، يعتبر كل من السلطة والمسؤولية عاملان رئيسيان تركز عليها المؤسسة وما يتميز عنهما من تفويض السلطة، ونطاق الإشراف Span of Management وتقسيم المستويات الإدارية بين رئيس الوحدات الإنتاجية والعمال، أو المشرفين والروؤساء العمل والمنفذين. ويعتبر الهيكل التنظيمي أبسط وسيلة لمعرفة طبيعة نوع التنظيم للعملية الإنتاجية، لتوضيح المهام والمسؤوليات داخل إدارة الإنتاج.

إن التطور الذي عرفته الإدارة منذ الثورة الصناعية في أوروبا، إلى ظهور أفكار ومبادئ A.SMITH فيما يخص تقسيم العمل والتخصص، حتى انتشار الإدارة العلمية أو التنظيم العلمي للعمل OST — F.TAYLOR، واستعمال الأساليب الكمية في الإدارة خاصة في مجال الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية، وبروز الصناعة اليابانية والأساليب المتطورة في الإدارة والإنتاج JAT / JIT.

ولكن تظهر هذه الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع الصناعية في الاستخدام الواسع للإعلام الآلي (الحاسوب، البرامج،...).

مُتَلَمَّة

لقد مر الاقتصاد الوطني بظروف اقتصادية، واجتماعية، وسياسية صعبة منذ سنة 1962، عرفت من خلالها المؤسسة الاقتصادية العمومية الوضعية نفسها حيث اختلف المختصين في تفسير أسبابها، وذهب البعض إلى اعتبار أن أصل المشكل تيسري بالدرجة الأولى.

انصبت مختلف الجهود المبذولة من طرف السلطات العمومية والمبالغ الضخمة المنفقة عن طريق خزintها، لتطوير هذه المؤسسات العمومية من خلال وضع إستراتيجيات وسياسات مناسبة، بدءا بانتهاء الدولة والمؤسسة الاقتصادية نمط التسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة العضوية والمالية وتحسين الوضع المالي لها مرورا بالإستقلالية، وإعادة تنظيم القطاع العام وصولا إلى الخصوصية وذلك تمهيدا للدخول في اقتصاد السوق والتخلي عن التخطيط المركزي.

لقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية تعددا لأوجه نشاطاتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وهيكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة في الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات الجزائرية مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه. وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص والأجنبي جعل المؤسسة العمومية تدخل في نطاق الشراكة الخاصة الأجنبية لمواجهة المنافسة الخارجية المباشرة وذلك في إطار برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية.

كل هذه الجوانب والنقاط سوف تعالج في هذا الفصل بأكثر دقة وتفصيل، الهدف منه هو معرفة أسباب فشل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية عند إتباعه نوع من الإستراتيجية والسياسية المذكورة سالفًا، والوضعية الإنتاجية لها، لكي نتبين لنا مراحل تطور التنظيم الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية العمومية.

الفصل الثالث

تطور وتنظيم المؤسسة

الاقتصادية العمومية الجزائرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية.

كما ذكر سالفا أن المؤسسات العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة، ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون تابعة للدولة، أو الجانب المتعلق بالأهداف، حيث الهدف الرئيسي للمؤسسات العمومية أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة. لكن هناك صعوبة لإعطاء تعريف دقيق لهذا النوع من المؤسسات، وهذا راجع إلى التعقيد الذي تتميز به المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) وذلك للتعقيدات والجزئيات التي أضيفت من الناحية القانونية.

المؤسسات العمومية هي مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية مثل الدولة، أو البلديات، أو الولاية. إذن هي وسيلة في يد الدولة تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية والتأثير في الحياة الاقتصادية¹.

كما يعتبر البعض أن هذه المؤسسات هي: "صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية العامة طبقا لنظام إدارة، وقانوني يمنحها الشخصية، وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها لها المشرع"²، وبالتالي فالمؤسسة العمومية نخضع إلى القانون التجاري ضمن معاملاتها اليومية.

وهناك عدة طرق لإنشاء المؤسسات العمومية سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي، أو التأسيس من جديد بأموال عمومية أو جزئي (مختلط)، وقد تكون مخصصة بشكل جزئي. وهذه الأنواع من الطرق لوجود المؤسسات العمومية هي السائدة في مختلف المجتمعات سواء ذات الاقتصاد الموجه أو ذات الاقتصاد الحر، وأيضا ذات الاقتصاد المختلط في الدول المتطورة.

¹ ناصر دادي عدون، المصدر السابق ص: 150.

² مختار بوشيبة، مظاهر السلطة الرئاسية والوصاية على المؤسسة العامة الاقتصادية: دراسة مقارنة دكتوراه دولة جامعة الجزائر 1991 ص: 66.

1- المؤسسة العمومية في النظام الاشتراكي:

وجدت المؤسسات العمومية في النظام الاشتراكي لتأدية أهداف معينة، وضمن ظروف اقتصادية ومحيط معين، معتمدة على المبادئ الأساسية لهذا النظام منها:

أ- الملكية العامة لوسائل الإنتاج، أي ملكية الدولة لوسائل الإنتاج إما بواسطة التأميم للمؤسسات الخاصة أو بإنشاء أو تأسيس مؤسسات أخرى بواسطة أموال عمومية طبقا لأهداف ومخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أو عن طريق ملكية تعاونية بحيث تضم صغار المنتجين ذوي موارد وجهود جماعية.

ب- الإنتاج حسب الخطط الاقتصادية، بما أن الدولة المالك لهذا النوع من المؤسسات، فهي تقوم بوضع برامج الإنتاج، والتوزيع، طبقا لخطط دورية سواء أن كانت طويلة، أو متوسطة، أو قصيرة الأجل، وذلك لتحقيق التوازن بين الحاجات وإنتاج السلع والخدمات، وتوزيع عوامل الإنتاج توزيعا يتوافق مع الحاجات والسياسات التنموية، وتتميز الخطط الاقتصادية بالالتزام بتنفيذها من طرق المؤسسات العمومية.

2- المؤسسة العمومية في النظام الرأسمالي:

إن وجود هذا النوع من المؤسسات يرجع إلى زمن بعيد، حيث كان أول إنشاء لمؤسسة عمومية في القرن 16 بأوروبا، فقد تم إنشاء مؤسسة (SAINT GOBAIN) سنة 1665 من طرف (COLBERT) بفرنسا، بهدف توفير وسائل وطنية لإنتاج الزجاج، وبغرض إنشاء قطاع عمومي لضمان استقلالية البلاد¹.

لقد تم توجه كبير إلى هذا النوع من المؤسسات بكثرة بعد الأزمة الاقتصادية الكبرى سنة 1929، وأفكار (J.M.KEYNES) لتوسيع القطاع التابع للدولة في النظام الرأسمالي، وهذا يرجع كما هو معلوم إلى أسباب اقتصادية واجتماعية (البطالة، كساد الانتاج، التضخم، ... إلخ)، مما دفع إلى تدخل الدولة في الاقتصاد كعون ضروري لإعادة التوازن العام للبلدان الرأسمالية. وتعتبر فرنسا أكثر الدول الذي يكون فيها القطاع العام للمؤسسات وذلك ابتداء من سنة 1914، ثم الثلاثينات، وبعد الحرب العالمية الثانية 1945، وأخيرا سنوات 1981-1982.

¹ J. BREMOND et A. GELEDAN, Dictionnaire des théories et mécanismes économique , Matier 1984, p 135.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

يرتكز النظام الرأسمالي على الملكية الخاصة لوسائل الانتاج، حرية المعاملات الاقتصادية والتي ينظمها السوق بشكل ذاتي انطلاقا من توازن العرض والطلب. وبالتالي يغلب على المجتمعات الرأسمالية المؤسسات الخاصة بمختلف أحجامها وأنواعها القانونية، هدفها هو تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك بواسطة استعمال مختلف الأدوات التقنية الخاصة بالنشاط الاقتصادي ومعاملتها مع مختلف الأعوان الاقتصاديين أي اتباع استراتيجية تسمح لها من تحقيق أهدافها، أما المؤسسات العمومية تعتبر ضرورية لوجودها في الاقتصاد، مع ترك الدولة الحرية شبه الكاملة للمؤسسات في الحركة والعمل من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إن التنظيم نشاط المؤسسة العمومية لا يختلف عنه في المؤسسات الخاصة، وإذا كانت الإدارة في المؤسسة العمومية لها خصوصيات متميزة تجعلها تتميز عن الإدارات الأخرى، لكن تسيير وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية له خصائصه في النظام الاشتراكي، حيث نجد عموما تتكون من:

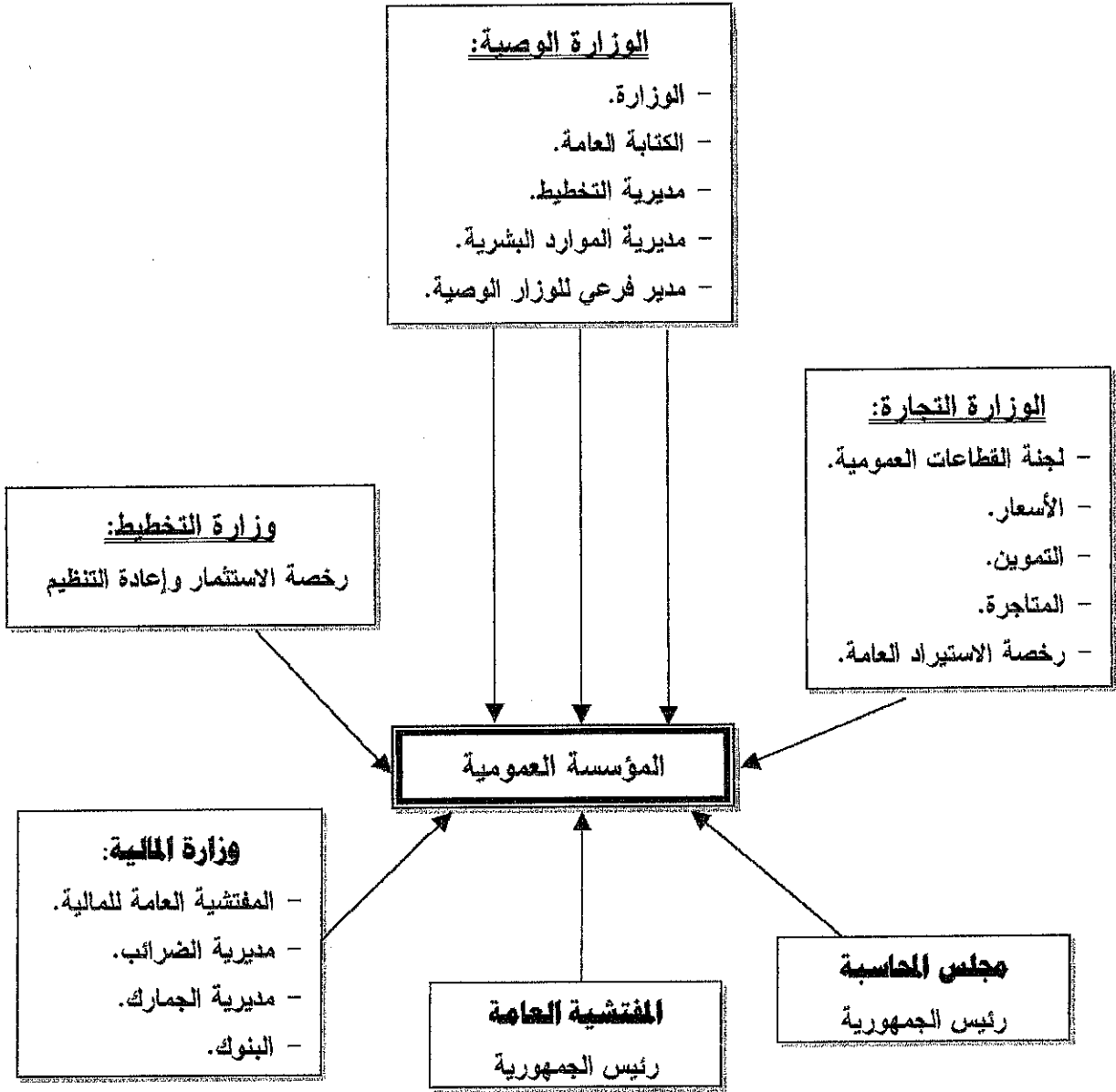
1 - النظام الإداري:

أي هذا النوع من المؤسسات تنظيمها يتم بارتباطه مع النظام الوطني للتخطيط والإدارة، أي يتم التوجيه من السلطة المركزية، والتي تصل إلى المؤسسة عن طريق الإدارة والأجهزة الموفرة للاتصال بين الطرفين، والهدف من هذا التنظيم ضمان أقصى عقلانية في استعمال الموارد الاقتصادية. إلا أن هذا النوع من التنظيم يغيب فيه استقلالية المؤسسة، كما يأخذ عليه التحديد المركزي للأجور، كذلك الطبيعة الأتوماتيكية للمكافأة التي تصبح مع مرور الزمن كجزء عادي من الأجر. ولهذا تعد المؤسسة العمومية في هذه الظروف تابعة للجهاز الوطني للضبط والتسيير الاقتصادي¹.

- ويمكن توضيح ارتباط المؤسسة العمومية ومسؤولياتها أمام جهاز التخطيط على المستوى الوطني وكذلك أمام الوزارة الوصية في الشكل التالي:

¹ J. BREMOND et A. GELEDAN, op.cit. p 135.

الشكل (3-1): علاقة المؤسسة العمومية مع مختلف الوزارات.



Source. ABDELHAMID BRAHIMI, L'économie Algérienne, OPU Alger 1991, p 411.

2- النظام الفني:

انطلاقا من خضوع المؤسسة العمومية في نشاطها الإنتاجي إلى خطة وطنية، فهي ليست حرة في ما يتعلق بالإنتاج، سواء من ناحية اختيار المواد الأولية التي تحدد كمياتها، مصادرها، أسعارها، أو في ما يتعلق بالتجهيزات ووسائل الإنتاج التي تخطط طبقا لبرنامج الاستثمار.

كما تجمع عدة مؤسسات ذات اختصاص انتاجي متشابه في مجموعات، خاصة في حالة تقاربها الجغرافي، وهي تكون تابعة لإدارة المركزية، وهذا لتسهيل المراقبة التقنية والاقتصادية لأجهزة التخطيط، إلا أن هذا النوع من التنظيم الانتاجي قد تم التراجع عنه في تنظيمات كثيرة في نهاية الخمسينات، نظرا لما أظهره من نقص في المراقبة والتنظيم.

3- النظام المعلوماتي في المؤسسة:

لا تقل حالة نظام المعلومات في النظام الاشتراكي عن حالة النظامين السابقين في المؤسسة العمومية، إذا تتميز بسوء استعمال المعلومات لدى إدارة المؤسسات وفي علاقتها مع الإدارة وجهاز التخطيط، فمديرو المؤسسات لهم اتجاه نحو تشويه المعلومات الموجه إلى المخطط الوطني مما يؤدي إلى وضعية عدم الثقة في العلاقات بين المديرين ومسؤوليهم¹.

المطلب الثالث: نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية.

تزامنت عملية بناء القاعدة الصناعية في الجزائر، كما هو الشأن بالنسبة للعديد من الدول النامية من الناحية التاريخية والسياسية، مع بناء الدولة المركزية وإقامة المؤسسات السياسية والإدارية في البلاد، وانطلاقا من هذا الاعتبار، فإن مسألة تنظيم الاقتصاد الوطني خضعت إلى عقلانية سياسية بحتة، سواء تعلق الأمر بقواعد وأساليب التسيير أو بكيفيات تحديد الأهداف المرجوة من هذه العملية. وعلى هذا الأساس برزت مهمة إنشاء المؤسسة العمومية كأداة فعالة في دفع عجلة التنمية وإطفاء النمط الاشتراكي كقاعدة أساسية لرسم السياسة الاقتصادية للبلاد².

فقد كان القطاع الصناعي في الجزائر بعد 1962، يضم مجموعة من الوحدات الإنتاجية تتحصر أساسا في ميدان الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى بعض المنشآت لتكرير البترول. ونظرا لكثرة المشاكل والمتمثلة أساسا في ارتفاع البطالة، والعجز في اليد العاملة الجاهزة، بالإضافة إلى بعض القيود المالية المرتبطة بحجم الاستثمار، ومشكلة التبعية التكنولوجية، كل هذه العوامل أدت إلى نقل مهمة تسيير النشاط الاقتصادي إلى بعض المؤسسات الاقتصادية، والجدول الموالي يوضح العدد المتواضع للمؤسسات حسب القطاعات:

¹ ناصري دادي عدون، المصدر السابق، ص 155.

² شريف اسماعيل، استقلالية المؤسسات وجدواها في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1996، ص 13.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

الجدول (3-1): توزيع المؤسسات حسب القطاعات.

عدد المؤسسات	طبيعة القطاع
51	القطاع الصناعي
4	القطاع السياسي
12	قطاع الاعلامي
15	قطاع الأشغال العمومية
6	قطاع النقل
10	قطاع التجارة
10	قطاع المالية
108	المجموع الكلي

Source. BOUYACOUB, *La gestion de l'entreprise publique en Algérie*. pp. 6-7.

أما فيما نص طريقة تنظيم المؤسسات في تلك الفترة (بعد سنة 1962) فهي مسيرة ذاتيا، حيث ينص المرسوم المؤرخ في 22/09/1963 على أن الهيئات المكونة لهذه المؤسسات تتمثل أساسا في جهاز الجمعية العامة للعمال، ومجلس العمال بالإضافة إلى لجنة التسيير والمدير الذي يمثل الدولة داخل المؤسسة¹.

إن هذا الأسلوب من التنظيم يركز على مبدأ التسيير الذاتي، وضمن تحقيق مشاركة العمال في التسيير بواسطة مجلس العمال، فالمؤسسة العمومية المسيرة ذاتيا أعطي لها التعريف التالي:

" على أنها شخصية معنوية من أشخاص القانون العام، تتميز بالاستقلالية واللامركزية المرفقية، وهي مسيرة من طرف المنتجين وفق مبادئ الديمقراطية المباشرة".

ونظرا للنقص الكبير في الاطارات واليد العاملة المؤهلة وغياب الوعي الكافي عند معظم العمال، أدي كل هذا إلى حدوث نزاعات بين مجلس العمال ولجنة التسيير من جهة، وبين

¹ MICHEL MAILLE, *Réflexions sur une contribution de l'entreprise socialiste Algérienne*, RASJEP n 02, 1974, p 299-335.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

رئيس لجنة التسيير والمدير العام من جهة أخرى، وكذلك من بين المشاكل سوء توزيع السلطة، وسوء التنظيم، والتنسيق مما أدى إلى احتكار السلطة من طرف الإدارة.

أمام كل هذه المشاكل كان لا بد من تدخل الدولة مباشرة عن طريق التأميم بهدف الهيمنة على كل الأنشطة وامتلاك نشاط المؤسسات الاقتصادية، وترخيص النموذج الاشتراكي كأسلوب تنظيمي.

1- الشركة الوطنية:

ثم إنشاء الشركات الوطنية وذلك لتنظيم القطاع العام وهيمنة الدولة عليه، ومن الأهداف المسطرة لها تحقيق الهدف الاقتصادي والاجتماعي الذي يتمثل في تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية، وكذلك تحقيق الهدف السياسي الرامي إلى توحيد مركز القرارات باعتباره الوسيلة لممارسة السيطرة على مختلف فروع الاقتصاد الوطني.

أما فيما يخص تنظيم الشركات الوطنية، فيعتمد أساسا على جهازين أساسيين: الأول يتمثل في مجلس الإدارة (الدولة) كمساهم وهيد في رأسمال المؤسسة، أما الجهاز الثاني فيتمثل أساسا في جهاز تنفيذي ويخص المدير العام. إلا أنه بعد 1965 أصبح لعضو مجلس الإدارة طابع استشاري نظرا لإنشاء لجان توجيه ومراقبة، وهي تختص عموما ببعض المسائل المتعلقة بالنظام الداخلي ومشاكل المستخدمين، وزيادة أو تخفيض رأسمال، وبرنامج الاستثمار، والقروض، وتخصيص الأرباح¹.

لكن الشركة الوطنية واجهتها بعض المشاكل منها مرتبطة بالمحيط أو الوضعية الاقتصادية للقطاع العمومي، ومنها ما تخص الجوانب البسيكولوجية مع بعض القيود الأخرى²:

- فيما يخص المشاكل المرتبطة بالمحيط، وترجع إلى غياب قاعدة قانونية وتقنية ملائمة، مما يجعل الشركة الوطنية تتعرض إلى تقلبات داخلية وخارجية، بالإضافة إلى وجود قطاع خاص منافس.

- أما المشاكل الأخرى المتعلقة بسوء الوضعية الاقتصادية للقطاع العام والناجمة عن سوء السلطة الاقتصادية وتفشي ظاهرة البيروقراطية، واتخاذ القرارات في مستويات

¹ MOHAMED BOUSSOUHAH, L'entreprise socialiste en Algérie. Ed. Economica, Paris 1982, p 387.

² شريف اسماعيل، المصدر السابق، ص 16.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

وأجهزة بعيدة كل البعد عن المؤسسة، كذلك غياب قانون خاص بالعمال الأمر الذي أدى إلى اختلاط الوظائف والمهام بين الإدارة والصلاحيات التمثيلية للعمال.

- إضافة إلى كل هذا عرفت الشركة الوطنية قيودا أرى تمثلت في التشتت الجغرافي للوحدات الصناعية، واختلاف المستويات التكنولوجية المطبقة، إضافة إلى المنافسة الشديدة للقطاع الخاص، مع السيطرة الكبيرة من طرف الرأسمال الأجنبي مما شجع إلى ظهور أسلوب جديد للتنظيم وهو المؤسسة الوطنية.

2- المؤسسة الوطنية:

ضمن هذا النوع من التنظيم يكون للدولة الصلاحية في التدخل المباشر في الشؤون الاقتصادية. إن طبيعة المؤسسة الوطنية تنحصر في ثلاثة (03) نقاط رئيسية:

(أ)- تتعلق أساسا بقدرتها على تحقيق التراكم وخلق الثروة وذلك عن طريق تسيير الوحدات الصناعية المؤممة.

(ب)- جعلها قادرة على إدارة فرع كامل.

(ج)- تظهر طبيعتها من خلال مساهمتها في التكامل الاقتصادي عن طريق تنمية العلاقات ما بين القطاعات.

وواقعيا شكلت المؤسسات الوطنية مركز احتكار صعب من مهمة اتخاذ القرار¹.

إن التنظيم للمؤسسة الوطنية مرتبط إلى حد كبير بالأيديولوجية الجديدة المتمثلة في التخطيط كأداة رئيسية لتوجيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك في إطار المخطط الوطني (1967-1969). إن التنظيم الداخلي للمؤسسة وظيفته التنظيم المركزي واتخاذ القرارات، بينما التنظيم المالي فيخضع لمراقبة صارمة، هذا أدى إلى تقييد استقلالية المؤسسة ماليا جهازين رئيسيين: الأول خاص بالمداولة ويتمثل في مجلس الإدارة، والثاني متعلق بالتنفيذ ويخص المديرية العامة.

وعموما ما يمكن أن نقوله على نظام المؤسسة الوطنية، أنه أبقى على ممارسة السلطة داخل المؤسسة لا سيما في مجال وضع السياسة العامة، ورسم الأهداف الاشتراكية للاشتراك

¹ AHMED BOUYAGOUR, La gestion de EIPA, volume 1, p.97.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

العمال في التسيير، مما أدى بالمشروع الجزائري بإصدار ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16/11/1971 قصد تنظيم المؤسسة العمومية.

3- المؤسسة الاشتراكية:

إن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حاول إعادة ترتيب العلاقات داخل المؤسسة العمومية، ورد الاعتبار للطبقة العاملة. وللإشارة أن هذا النظام قام منذ 1971 بتحقيق هدف مزدوج من جهة تحويل المؤسسة العمومية إلى مؤسسة اشتراكية من الناحية القانونية، ومن جهة أخرى إدخال الشكل التنظيمي الاشتراكي في مجال آليات الإدارة، وضبط مكانة المؤسسة الاشتراكية ضمن بنية النظام الاقتصادي.

وتعتبر المؤسسة الاشتراكية شخصية معنوية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتعد العنصر الرئيسي لتحقيق أهداف التنمية المخططة، والمكان المفضل لممارسة مبادئ التسيير الاشتراكي عن طريق مشاركة العمال في التسيير.

حسب (إسماعيل حمداني) رئيس اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات في تلك الفترة خلال ندوة حول الموضوع فإنه يقول: " هذه الطريقة من الإدارة والتنظيم ترمي إلى الاستجابة إلى الأهداف السياسية للتخطيط الاقتصادي، ليست لا تسييرا ذاتيا، لا مساهمة في التسيير، ولا تسييرا اشتراكيا، تسيير اشتراكي للمؤسسات وتسيير ومراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغيير ظروف العامل، الذي أصبح من أجبر إلى منتجا مسيرا".

كما نجد هذه الطريقة من التسيير عند (عبد اللطيف بن اشنهو) حيث يرى أن: " التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسييرا ذاتيا، ولا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة، التي تعتبر في حد ذاتها كيانات للانتاج بحيث أعمال التنمية فيها محدود من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه، بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعينهم"¹.

وبالتالي يصبح مدير المؤسسة العمومية الوطنية ليس الوحيد في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، وذلك بمشاركة العمال في التسيير والأخذ بآرائهم وذلك في إطار مداولات الهياكل المخصصة.

¹ M. BOUTEFNOUCHET, La socialisme dans l'entreprise Algérienne OPU/ENAP, 2^{ème} édition, Alger 1982, p 35.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

إن المؤسسات العمومية الجزائرية في تلك الفترة (1971-1979) أغلبها في مرحلة الانطلاق والتشغيل، وما يرافقها من مشاكل التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة من جهة، ومع محيط العمال الجديد من جهة أخرى، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول (3-2): عدد المؤسسات المنظمة حسب أسلوب التسيير الاشتراكي إلى غاية 1980.

السنوات	عدد المؤسسات	عدد الوحدات الاقتصادية	عدد العمال
1974	12	262	66300
1975	33	545	126000
1979	57	283	323000
1980	6	-	785000
المجموع	108		1300300

Source. MOKTAR BELAIBOUD, *la gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne*, p.40

أ- أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

من أهم أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات ما يلي:

1. هذا النوع من التنظيم للمؤسسة العمومية يجعلها إطار تعبئة العمال، وبالتالي مصدر لإبداع وقوة تنفيذ للقرارات، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
2. باعتبار المؤسسة ملك العمال، يجب تنمية قدراتهم من أجل مساهمة فعليه ومسؤولية في تسيير المؤسسة.
3. إنشاء روح التفاهم بين العمال والإدارة بوضع تنظيم جديد يقوم على المشاركة العمالية

ب- هيئات التسيير الداخلي للمؤسسات:

يتم توزيع سلطة مراقبة التسيير في المؤسسة الاشتراكية بين مدير المؤسسة وهيكل أخرى: وهي مجالس الإدارة، مجلس العمال، وبعض اللجان الدائمة.

ت- تقييم هذا التنظيم:

إن عملية التطبيق في الواقع قد أفرزت صعوبات ومشاكل جعلت في تباطئ سير هذه العملية. من بين هذه المشاكل والصعوبات التي تخص المؤسسة العمومية الاشتراكية، بطئ اتخاذ القرارات نظرا لمبدأ توحيد التسيير بين العمال والإدارة، بالإضافة إلى تدني فعالية القرارات نظرا لنقص المستويات الثقافية للعمال وخاصة الممثلين، كما أن الأسلوب التنظيمي المعتمد لم يفرق بين العون التنفيذي والعون المقرر مما يساعد على وقوع نزاعات وتضارب في العلاقات¹.

إن، من أهم مميزات أزمة هذا التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية يرجع أساس إلى ضخامة المؤسسات، وتعدد مجالات تداخلها مما أثر سلبا على فعاليتها وطاقته إنتاجها.

المطلب الرابع: واقع المؤسسة العمومية الجزائرية بين العجز والاصحاحات.

لقد كانت سنة 1970 حجر الأساس للانطلاق في تطبيق سياسة التخطيط المركزي، وتميزت هذه المرحلة في تطبيق سياسة التخطيط المركزي، وتميزت هذه المرحلة عموما، بمحاولات تنظيم الاقتصاد، ودفع عجلة التنمية إلى الأمام بالاعتماد على تكثيف الاستثمارات وإعداد برامج تشمل كل القطاعات، لمحاولة الخروج من الوضعية الموروثة عن الاستعمال، وتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي ملائم شامل على المستوى البعيد، فاستثمارات الدولة آنذاك تتوقف على قرار الدولة نفسها، وممولة من طرف مورد واحد ألا وهي موارد الميزانية العامة للدولة، بينما اتخاذ قرار الاستثمارات المخططة للمؤسسات، فليس للمؤسسة كامل الحرية في اختيار استثماراتها المناسبة والملائمة.

¹ ABDELMADJID BOUZIDI, 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie Algérienne. APN. Alger 1988.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

الجدول (3-3): الاستثمارات الممولة من طرف الخزينة العمومية مقارنة مع نسبة القروض الداخلية والخارجية.

القروض الخارجية والهيئات المالية الدولية	القروض الداخلية للبنوك	الخزينة العمومية	مصادر التمويل السنوات
23	39	38	1973 - 1970
24	20	56	1977-1974
15	25	60	1979-1978

المصدر: تقرير البنك العالمي الخاص بالجزائر سنة 1988.

لقد تميزت الفترة الممتدة من 1970 إلى 1980 بتوجه قوي نحو الاستثمار الشيء الذي دفع الدولة إلى الاستدانة الخارجية لتغطية حجم الاستثمارات في ذلك الحين¹.

رغم كل هذه الجهود المبذولة من طرف الدولة إلا أن الاقتصاد الوطني بقي ضعيفا، وبقيت المؤسسات العمومية الجزائرية تتخبط في مشاكل أهمها:

1- عدم ملائمة المناصب لأصحابها ويرجع ذلك إلى نقص التكوين أو تكوين غير مناسب من ناحية التقنيات، التكوين على نوع من الآلات ذات تكنولوجيا عالية².

2- التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار التكوين الموجود في الجزائر، وكذلك التطور المطلوب في الاقتصاد، كما أن سرعة استيراد تكنولوجيا مكثفة وبالجملة (مفتاح في اليد، المنتج في اليد، ... إلخ)، جعل الاهتمام بالكيفية التي تتم بها العقود، والشيء الفعلي من التكنولوجيا المستوردة في شكل تجهيزات وخبرة أو تكوين ضعيف، ولا يتم الشعور بذلك عادة إلا بعد انطلاق المؤسسة في الإنتاج، بحيث تجد نفسها في مشاكل عديدة من ناحية تشغيل الآلات أو رفع الإنتاج.

3- ضعف التكامل الاقتصادي بين القطاعات، غياب قطع الغيار، المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة، وقد يرجع ذلك إلى كون ما تحتاجه المؤسسات الكبرى مصدره من

¹ M.BENSSAD, La r éforme économique au l'indicible ajustement OPU Alger 1982. P 82.

² ناصر دادي عدون، المصدر السابق، ص ص 180-181.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

المؤسسات الصغرى، والتي لا نجدها عادة كمؤسسة وطنية، وغياب أو تهميش القطاع الخاص منها.

4- سوء تسيير مخزوناتها حيث قد تصل قيمة المخزونات إلى ما يزيد عن عدة شهور من رقم أعمال المؤسسة. ويقدر أنه عند تخفيض مستوى المخزون إلى 90 يوم تتخفف الديون بدون تغطية للمؤسسات من 12 مليار إلى 7 مليار دينار جزائري¹.

وبالتالي فهذا يعود إلى سوء التسيير أو التحكم في عناصر النظام التقني والإداري.

الجدول (3-4): وزن القطاع الخاص في الانتاج الصناعي سنة 1978 (بالملايين دج والنسبة المئوية).

المحروقات	2.433	% 22,1
الصناعة	4.161	% 16,9
البناء والأشغال العمومية	2.590	% 19

Source. M.E. BENISSAD, *Economie du développement de l'Algérie*. 2^{ème} Edition OPU. Alger 1982. p 126.

¹ A. BOUYAGOUB, op.cit, p 263.

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: إعادة هيكلة المؤسسات.

لقد أصبحت المؤسسات العمومية الجزائرية تتخبط من عدة مشاكل رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة، ولكن بقي الاقتصاد الوطني يعاني من عدم القدرة على تلبية متطلبات المواطنين، بالتالي كان هناك اتفاق من طرف متخذي القرارات على أنه لا يمكن الاستمرار على تسيير المؤسسات ذات الحجم الكبير أي إعادة هيكلة المؤسسات.

جاءت عملية إعادة الهيكلة لتلبية وتغطية عدة نقائص كانت تمس على الخصوص تدهور المؤسسات العمومية حيث كانت تعاني من بعض المشاكل المتعلقة بالمستوى التنظيمي، وجدت نفسها تمارس وظائف اقتصادية واجتماعية متعددة ليست لها علاقة إطلاقاً بنشاطها الأصلي، وكذلك من الضغوطات المستمرة التي تمارسها الإدارة المركزية بمختلف أجهزتها. إن البداية الحقيقية لإعادة الهيكلة انطلقت مع بداية سنة 1980، حيث تركزت المناقشات في إطار اللجان المكلفة بتحضير إعادة الهيكلة، حول أسباب فشل المؤسسات العمومية، أما التطبيقي الفعلي كان في عام 1982، ويتمثل الإطار العام لإعادة الهيكلة في تبسيط وتحديد مهام كل مؤسسة بكيفية دقيقة¹.

مبادئ وأهداف إعادة الهيكلة:

-1

لقد تم تصنيف المبادئ المعتمدة في عملية إعادة الهيكلة ضمن الأهداف التي كانت مسطرة بخصوص العملية، ومن بينها²:

مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة:

بعد أن كانت المؤسسة العمومية ذات تخصصات مختلفة وفي رقعة جغرافية كبيرة، لقد روعي في هذه العملية مبدأ اختصاص نشاط المؤسسة، بالارتكاز على ثلاثة (03) دعائم هي:

1. الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع في المؤسسة، لتصبح المؤسسة تقوم بإحدهما فقط.

¹ Youcéf DEBOUB, Régulation des investissements dans le secteur d'état industrielle et réforme économique en Algérie Alger Avril 1991p : 142.

² A. BOUZIDI, Questions actuelles sur la planification en Algérie Edition ENAL Alger 1984 p : 123

2. فصل عملية الإنجاز عن عملية الإنتاج، وبهذا أصبحت المؤسسات متخصصة في أحد النشاطين فقط.

3. الاختصاص حسب عائلات المنتوجات، والمؤسسات الجديدة تقسم إلى وحدات جهوية مثل:

(COITEX CENTRE-SUD-EST-OUEST).

ب- مبدأ إستقلالية النواة القاعدية¹:

ثم اعتماد هذا المبدأ وهو يتعلق بتحرير خطوط أو فروع تكنولوجيا متجانسة، والاستفادة من إمكانياتها كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي أو الإنتاجي، فمثلا انفصلت مؤسسة "SONAREM" إلى المؤسسة الوطنية للأعمال البحث المنجمي، والمؤسسة الوطنية للاستغلال المنجمي.

ج- مبدأ لا محلية مقرات المؤسسات:

لقد تميزت المؤسسات قبل إعادة الهيكلة بالمركزية، وهذا سبب في مشاكل مختلفة، مثل سوء حركة المعلومات بين الوحدات والفروع. وللقضاء عليها ثم تبني مبدأ لا محلية مقرات المؤسسات (اللامركزية) لتحسين إستعمال الإمكانيات البشرية والقدرات المختلفة في مصادرها.

- أما الأهداف التي جاءت من أجلها عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية الجزائرية أو ما يسمى بالشركات الوطنية، تنحصر فيما يلي:

1. تحسين ظروف الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
2. تدعيم فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بالتحكم الأكبر في جهاز الإنتاج، وترشيد الاستخدام للمواد البشرية والمادية.
3. خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني، أي تفكيك الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وانسجاما، وهذا لتصبح المؤسسات أقل ثقلا مما كانت عليه.
4. كما أن التخفيف من حجم المؤسسات سيؤدي حسب التوقعات إلى تحسين كمي ونوعي للإنتاج وإعادة الإعتبار للسلطة والقضاء على الفوضى والإهمال، والتقليل من التبذير مع المساهمة في القضاء على البيروقراطية.

¹ناصر دادى عدون، المصدر السابق ص: 192.

2-إعادة الهيكلة العضوية والمالية:

لقد تضمنت إعادة الهيكلة بعض المبادئ التقنية المتمثلة أساسا في تحقيق الإصلاح الهيكلي من جهة، وإصلاح منهجية الإدارة والتسيير من جهة أخرى.

إن إعادة الهيكلة العضوية والتي تتمثل في خلق مؤسسات أكثر تخصص لها هدف واحد، وتوزع عبر التراب الوطني، وتكتسي مهام متغيرة ومحددة.

فقد تم تحويل 80 مؤسسة من هذا النموذج إلى حوالي 460 مؤسسة موزعة بين مختلف القطاعات¹

أما إعادة الهيكلة المالية تتمثل في مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف الدولة والمؤسسة، قصد تجسيد الاستقلالية المالية، وإدخال معيار المر دودية كمبدأ أساسي في التسيير، ويتم تطبيق هذه الإجراءات بواسطة عدة ميكانيزمات منها:

أ- تخصيص قروض متوسطة وطويلة، عوض تلك التي كانت قصيرة الأجل نظرا لتكلفتها الباهضة.

ب- تخصيص تسبيق من طرف الخزينة العمومية غير قابل للإسترجاع بغية التخفيف من حدة العجز المالي.

ت- تدعيم النشاطات الصناعية بأموال مؤقتة على المدى الطويل (30 سنة) مع إمكانية التسديد خلال 8 سنوات وبمعدل فائدة يقدر ب 2% سنويا².

إلا أن هناك بعض المشاكل اعترضت هذه العملية وتتمثل بالخصوص في خطأ اتخاذ طريقة وحيدة لمعالجة وضعيات جميع المؤسسات رغم اختلاف طبيعة نشاطها، وكذلك شهدت إعادة الهيكلة المالية تباطؤ كبير من حيث التطبيق مما أثار وأخل بمختلف المراحل.

3-مشاكل إعادة الهيكلة:

من بين المشاكل التي واجهت إعادة الهيكلة بشكلها العضوي والمالي ما يلي:

أ- المحيط الاقتصادي الصعب الراجع إلى انعدام الدعم واللامركزية الضعيفة.

¹ Abdelhamid BRAHIMI, op.cit p: 387-392.

² Abdelmadjid BOUZIDI, op. cit p: 82.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

ب- تحويل الممتلكات ونقص المحاسبة في الشركات، حيث 141 مؤسسة لم تستلم القرارات الخاصة بتحويل الملكية إلى غاية سنة 1987.

ت- مشكلة التمويل والعجز الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات وضعف التسيير بها، مما أدى إلى تمويلها من طرف البنوك.

ث- مشكلة التسويق حيث أسفرت عملية تقسيم الشركات الوطنية، إلى فصل أحد الوظائف الأساسية عنها وهي التسويق، مما أدى إلى إبعادها تدريجيا عن السوق وعن المستهلكين.

ج- تدخل الإدارة في التسيير وفرضها لأسعار غير ملائمة على الإنتاج مما أدى إلى خسارة الكثير من المؤسسات العمومية.

4- نتائج إعادة الهيكلة:

بمجرد تقسيم المؤسسات العمومية إلى وحدات صغيرة أنجرت عنه تناقص في قدرتها على التحكم الجيد في الجانب التكنولوجي، بالإضافة إلى صعوبة الاتصال بين الإدارة العامة الموجودة في مناطق بعيدة والوحدات الإنتاجية والتوزيعية المنتشرة عبر التراب الوطني.

كما هذه المؤسسات ظلت تشكو وضعية مالية جد سيئة، ولذلك ارتفعت ديونها إلى أن وصلت إلى ما يقارب 179 مليار دينار جزائري سنة 1986. كما اعتبرت عملية إعادة الهيكلة مكلفة جدا، إذا أنها تتطلب استثمارات جديدة كإنشاء المقرات والتجهيزات واقتناء وسائل العمل المختلفة، حيث ارتفعت تكاليف البرامج الاستثمارية إلى 506,5 مليار دينار جزائري، أما النفقات المخصصة لها كانت تقدر بـ 400,6 مليار دينار جزائري.

كانت شروط تطبيق إعادة الهيكلة مرتبطة أصلا بعاملين: الأول متعلق بإعطاء أهمية بالغة للعامل (تغيير الذهنيات)، والثاني يخص ضرورة إصلاح الهياكل بالمعنى الحقيقي (هيكلة تنظيمي ملائم). وبذلك كان الهدف من إعادة الهيكلة الدقة في التسيير انطلاقا من صغر حجم المؤسسات وتخصصها وتحديد وظائف كل منها، سلوك هذه الأهداف اصطدمت ببعض السلبيات، كضعف القدرة على المنافسة، ومشاكل تتعلق بالتمويل، وعدم الاهتمام بنظام المعلومات. فما كانت بذلك سوى استعدادا لمرحلة جديدة كان على المؤسسات العمومية الجزائرية أن تدخلها.

المطلب الثاني: استقلالية المؤسسات.

بعد الإصلاح الاقتصادي للمؤسسات والذي بدأ بإعادة الهيكلة العضوية والمالية، كان هناك تحسن في بعض المؤسسات حيث ازداد إجمالي الناتج الوطني (GNP) حيث حقق زيادة نسبة 4,3% في سنة 1982، ثم 7,3% في سنة 1983، إلا أنه بقيت الكثير من المشاكل لم يتم حلها، ولذلك بدأ التفكير في أسلوب جديد للتسيير، وهو ما يسمى بـ استقلالية المؤسسات.

1- مضمون استقلالية المؤسسات:

تتمثل استقلالية المؤسسات في وضع خطة معيارية مهمة تسمح بالتفرقة بين حقوق وواجبات المؤسسة العمومية الاقتصادية وبين الدولة، حيث تصبح هذه المؤسسات تمتلك أملاكاً عمومية غير قابلة للبيع، إضافة إلى اعتبار مؤسسة ذات طابع تجاري فرضت السلطة العمومية استغلال الأموال فقط لا امتلاكها، وهي شخص معنوي خاضع للقانون العام والتخطيط المركزي، كما أن الاستقلالية تحاول التخفيف من حدة التناقضات والممارسات القديمة، إذ أنها تحقق انفصالا بين الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية التي أعطيت لها شخصيتها المعنوية، فتمثل هذا الإصلاح في القانون رقم 88/01 المؤرخ في 12/01/1988، وبموجب هذا القانون أصبحت المؤسسات العمومية على الشكل التالي:

أ- إما على شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، وتتمثل أساساً في المؤسسات المحلية.

ب- إما على شكل شركات أسهم (SPA)، وأغلبها المؤسسات الوطنية.

وبالتالي استقلالية المؤسسات ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة متصلة في جهاز تنظيمي يهدف إلى فعالية أحسن في تسيير المؤسسات، من خلال إعطاء الصلاحيات لمسيرتي الاقتصاد الوطني لمعالجة المشاكل اليومية التي تعيشها المؤسسات، وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية في الوضوح والشفافية الكاملة في التسيير، فحددت مهام المؤسسة العمومية فيما يلي¹:

1. رفاهية الإنتاج لخدمة الدولة والاقتصاد ككل.

2. الإصلاح المتواصل لإنتاجية العمل ورأس المال.

¹ YUCEF DEBBOUB, op. cit.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

3. تعميق المسار والصفة الديمقراطية في كل من الإدارة والتسيير.

4. التقدم المتواصل على المستوى التكنولوجي والعلمي.

2- تنظيم المؤسسة المستقلة:

إن تنظيم المؤسسات بكيفية ناجعة لا يرتبط فقط ولا يعتمد على مواجهة الهيكل التنظيمي، وإنما يستند إلى فلسفة الفعالية الاقتصادية، أي إدخال أقصى حد من الوضوح والشفافية على هياكل المؤسسة ومن أجل تحقيق هذا الغرض فإنه من الواجب توضيح المسؤوليات ومعايير الفعالية التي تستخدم للمراقبة.

إن التحدي الحقيقي للمؤسسة المستقلة هو الشروع في التحويل الجذري لعاداتها التقليدية في الإدارة، وذلك بالانتقال من تسيير مركز على المهام إلى تسيير مركز على الأهداف والبرامج المسطرة، بالإضافة إلى هذا فإن التنظيم الجديد يهدف إلى إدخال بعض الإجراءات والميكانيزمات والآليات حتى يشمل التفاهم والتعاون على جميع المستويات.

3- قواعد عمل نشاط المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة:

أصبح عمل نشاط المؤسسات المستقلة تحكمه القواعد الأساسية التالية¹:

أ- **التوازن المالي:** يعتبر التمويل الذاتي أساس استقلالية المؤسسة، بعدما كانت الدولة في ظل التسيير الاشتراكي هي الوحيدة الممولة لجميع المشاريع التماوية، وبعد العجز الدائم التي تعاني منه ميزانية الدولة، وخاصة بعد انخفاض عائدات المحروقات إضافة إلى تفاقم عجز المؤسسات العمومية. فقد تم إجراء يتمثل في تطبيق سياسة الفصل بين ميزانية الدولة وميزانية المؤسسة، لهذا فإن قاعدة التوازن المالي يدفع المؤسسة إلى ضرورة إيجاد مصادر جديدة تدعم استقلاليتها المالية.

ب- **التخصص في الإنتاج:** وهذا يعني التخصص الاقتصادي للمؤسسة العمومية في نشاط معين، حيث أن التخصص الوظيفي يستلزم من الناحية التقنية ضرورة تبسيط الوظائف أو تخصيص قطاعات أو دوائر من مراكز الإنتاج للقيام بإنتاج منتج أو مجموعة متجانسة من المنتجات، ومع ذلك يمكن للمؤسسة العمومية القيام بنشاطات فرعية أخرى قريبة من وظيفتها

¹ شريف إسماعيل، المصدر السابق ص: 46.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

الأساسية، كما أنه بإمكانها التعاقد حول كراء تجهيزاتها الإنتاجية للاستفادة من الأموال التي تدرها هذه العملية.

ت- قاعدة التمرکز: تتمثل هذه القاعدة حول تجميع مجموعة من النشاطات الاقتصادية وإدماجها في إطار تكوين تجمعات صناعية داخل القطاع الاقتصادي، هذا التنظيم يعتبر إجراء لتقويم السلبات الناجمة عن إعادة الهيكلة العضوية، التي قامت بالتمييز بين نشاط الإنتاج ونشاط التوزيع، وهو ما أثار عدة نقائص على مستوى التسويق، لذلك تسعى قاعدة التركيز أو التمرکز إلى فتح إمكانية تكوين أقطاب صناعية متكاملة على أساس توحيد قطاعات النشاط الإنتاجي.

4- إنشاء صناديق المساهمة:

يعتبر إنشاء صناديق المساهمة من أهم المميزات التي اتسمت بها إستقلالية المؤسسات، ذلك أن الدولة أصبحت مالكة ومساهمة في رأسمال المؤسسات بصفة كلية دون تدخل من أي طرف كان، ولكن من جهة أخرى لا تسير هذه الأسهم بصفة مباشرة من طرف الدولة، وإنما تنشأ بهذا الصدد هيئات وهيكل متخصصة تتكفل بتسيير القيم المنقولة لرأسمال المؤسسات، وتسمى بصناديق المساهمة أو صناديق الاشتراك¹.

أما فيما يخص هيئة وشكل صناديق المساهمة فإنه طبقا لقرار الحكومة، وحسب طبيعة ومجال النشاط المتجانس فقد تم الإنشاء الفعلي لهذه المؤسسات الاقتصادية في شهر جوان 1988 وحدد عددها بثمانية (08) صناديق تشمل مختلف قطاعات النشاطات الاقتصادية، كما أعطى القانون 03-88 لكل صندوق حافطة أسهم بالحجم القابل للتسيير مما يعطيه السلطة والدور بقدر مساهمته، قصد حماية تمثيل الدولة في المؤسسات، وفيما يلي مختلف أنواع صناديق المساهمة:

1. صندوق الصناعات الغذائية والصيد.

2. صندوق المناجم والمحروقات.

3. صندوق وسائل التجهيز.

4. صندوق البناء.

¹ Y. DEBBOUB, Régulation des investissements dans le secteur d'état industriel et réforme économique en Algérie 1970-1990 Thèse Doctorat d'état Avril : 1991 p : 292.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

5. صندوق الكيمياء والبيتروكيمياء والصيدلة.

6. صندوق الإلكترونيك والاتصال والإعلام الآلي.

7. صندوق الأنسجة والجلود والتأثيث.

8. صندوق الخدمات.

يبين الجدول التالي توزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب أنواع صناديق المساهمة:

الجدول (3-5): توزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب صناديق المساهمة.

عدد المؤسسات المستغلة	صناديق المساهمة
41	ص...1 الصناعة الزراعية الغذائية.
41	ص...2 المناجم والمحروقات والري.
31	ص...3 التجهيزات.
84	ص...4 البناء والتعمير.
24	ص...5 الكيمياء والبيتروكيمياوية والصيدلة.
18	ص...6 الإلكترونيك والاتصال والإعلان.
22	ص...7 الصناعة المختلفة (نسيج، جلود، أثاث).
82	ص...8 الخدمات.
343	المجموع الكلي

المصدر: ملتقى وطني من 1 إلى 3 مارس 1993 بفندق الأوراس.

إن تنظيم صناديق المساهمة وفق القانون الصادر تحت رقم 03-88 المؤرخ في 01/12/1988، يكون وفق ثلاثة (03) أجهزة تتمثل في: مجلس الإدارة، المديرية العامة، وأخيرا الجمعية العامة.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

إن توزيع أسهم صناديق المساهمة على مجموع المؤسسات العمومية الاقتصادية محدد ما بين 10% إلى 40% كحد أقصى، مع التفيد بعدد المساهمين حيث لا يتجاوز 03 صناديق في مؤسسة واحدة. والجدول التالي يضبط كفيات توزيع أسهم صناديق المساهمة على مجموع المؤسسات العمومية الاقتصادية:

الجدول (3-6): توزيع نسبة مشاركة الصناديق في المؤسسات.

ص 8	ص 7	ص 6	ص 5	ص 4	ص 3	ص 2	ص 1	
54	19	18	25	84	27	35	35	%40-%35
63	72	93	67	54	82	78	61	%30-%25
12	8	12	5	8	6	12	7	%20-%10
129	99	123	97	146	115	125	103	المجموع

Source: CAHIER des REFORMES N°= 4 p: 101

نلاحظ من الجدول أن أغلب أشكال المساهمة تتراوح ما بين 35% إلى 40%، وذلك لضرورة تفوق الصندوق المرتبط مباشرة بطبيعة ونشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص وهيكلية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

إنطلاقاً من التنظيم الجديد، لقد تغير تنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية، ولهذا مفهوم لها إنطلاقاً منقوانين الإصلاحات.

1- التعريف الجديد للمؤسسة العمومية الاقتصادية:

المؤسسات العمومية هي شركات مساهمة، أو شركات ذات مسؤولية محدودة، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص¹.

¹ المادة رقم 05 من القانون 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

من هذا التعريف نستخلص خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية وفق التنظيم الجديد، والتي تتميز بالمبادئ التالية:

أ- مبدأ الإستقرارية: وذلك بفصل المؤسسة عن الوصاية وتزويدها بالإستقلالية الكافية نحو محيطها من أجل تحسين فعاليتها.

ب- مبدأ المتاجرة: يتمثل هذا المبدأ في خضوع المؤسسة لأحكام القانون التجاري من حيث تنظيمها أو أعمالها وأموالها.

ت- مبدأ التنظيم الإشتراكي: يتضمن مشاركة العمال في تسيير المؤسسة.

2- أجهزة وهياكل المؤسسة العمومية الاقتصادية:

حسب المادة 22 من القانون 10-22، فإن تنظيم المؤسسة المستقلة يركز على الأجهزة التالية:

أ- جهاز المداولة (الجمعية العامة): يتكون من جميع المساهمين، وفي هذا الإطار صناديق المساهمة عادة ما تعين ممثلين دائمين لها بالمؤسسات، وتتجلى مهام الجمعية العامة فيما يلي:

- رفع أو خفض رأس المال الاجتماعي.

- القرار بانحلال المؤسسة العمومية الاقتصادية.

ب- جهاز الإدارة (مجلس الإدارة): يتكون هذا المجلس ما بين 7 أعضاء على الأقل و12 عضو على الأكثر، أما مدة العضوية بالمجلس فهي ستة (06) سنوات قابلة للتجديد.

صلاحيات جهاز الإدارة، فهو يعتبر مجلس المراقبة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، أما داخل شركة الأسهم فإنه يبقى الجهاز الرئيسي بإعتباره الجهاز الوسيط الذي يربط كل من الجمعية العامة والمدير العام¹.

ت- المديرية العامة: يعين المدير لتنظيم المؤسسات المهيكلة في شركات أسهم من طرف مجلس الإدارة، أما شركات ذات المسؤولية المحدودة فيتم إقتراحه من طرف مجلس المراقبة.

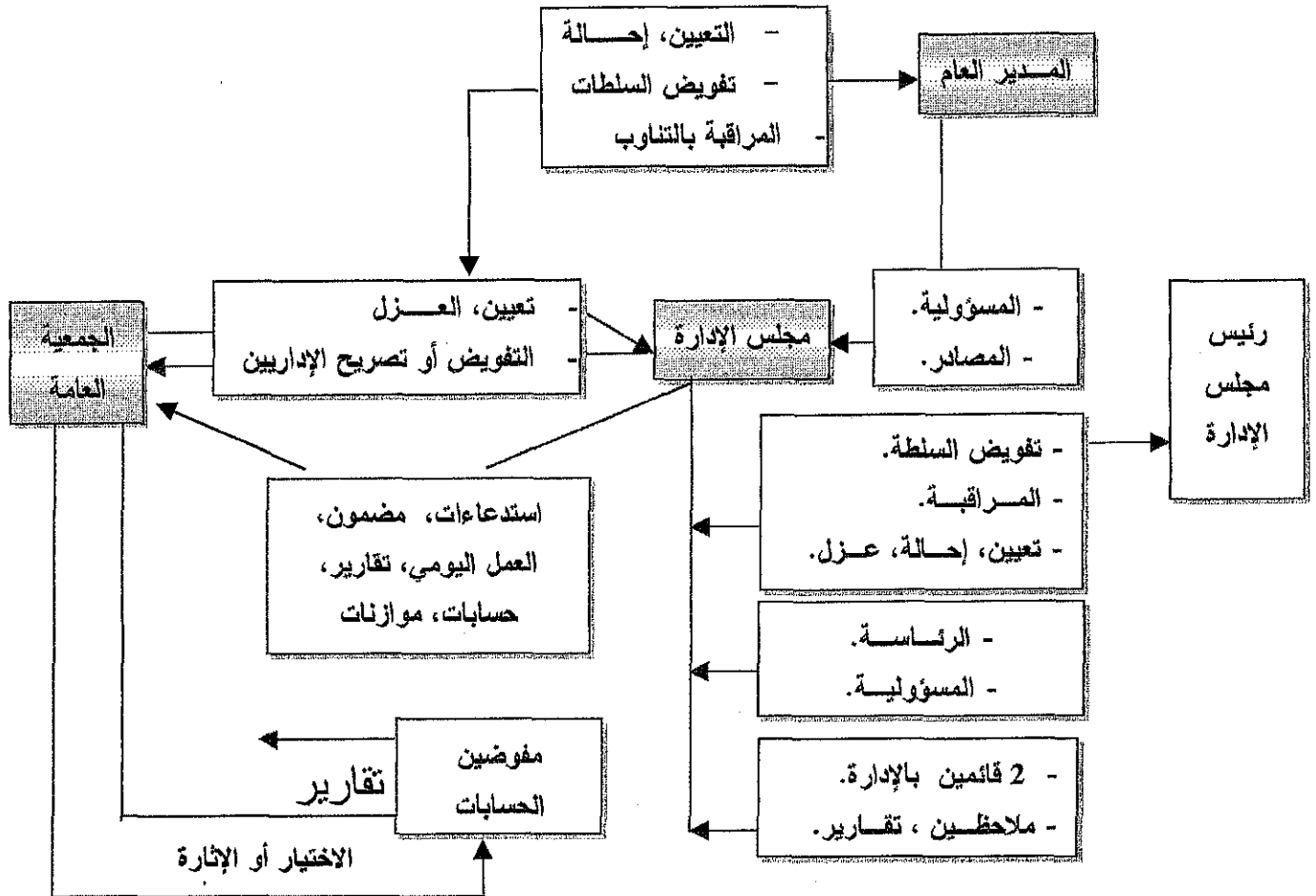
¹ Rapport général sur l'autonomie des entreprises p : 15

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

أما بخصوص صلاحياته، فيتولى المدير العام إبرام جميع العقود، والصفقات، وتقديم كل القروض مع المشاركة في كل المزايدات والمناقصات، وكذلك فتح كل الحسابات والصكوك البريدية، وإنشاء القروض مع البنوك الأخرى.

- الإمضاء، المراقبة، إظهار الكمبيالات والأمور التي تخص التجارة بصفة عامة.
- ممارسة الرتب والدرجات على جميع عمال المؤسسة العمومية في إطار إحترام التنظيم العادل.
- كما يسهر المدير العام على وضع الخطط والبرامج المناسبة لترقية مؤسساته، وتحضير القرارات المتوسطة والطويلة الأجل.
- والمخطط الموالي يبرز جميع العلاقات الإدارية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية.

الشكل (2-3): بنية المؤسسة العمومية وتوزيع العلاقات الإدارية.



Source: Journal EL MOUDJAMID, En date du 21/07/1988 P : 03

المطلب الرابع: خوصصة المؤسسات العمومية:

بالرغم من الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، فقد ظلت بعيدة عن الأهداف المرجوة منها نتيجة المشاكل التي عرقلت كل إصلاح.

1- برنامج الإصلاح والانتقال إلى نظام السوق:

إن الإجراءات الإصلاحية المتخذة في هذا الإطار لم تكن تخص قطاع معين، وإنما مست مختلف القطاعات، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية من أهم الهياكل التي أعطيت لها أهمية كبيرة في عمليات الإصلاحات.

وتتلخص برامج الإصلاح على اتفاقية "Stand-by" على صندوق النقد الدولي FMI سنة 1994، والتي امتدت فترة تطبيقها من أبريل 1994 إلى مارس 1995، ومن خلال هذه الإتفاحية تمكنت الجزائر من إعادة جدولة 2,5مليار دولار أمريكي من الديون العمومية القابلة للتسديد في مدة تقدر بـ 15 سنة (أي في سنة 2009)، هذا بالإضافة إلى اتفاقية التسهيل الموسع (L'accord de Pacitité de Financement Elargie) حيث مكنت الجزائر من الحصول على قرض يقدر بـ 2مليار دولار أمريكي لإعادة التعديلات الهيكلية في المدى المتوسط وهذا في المرحلة الأولى، أما في المرحلة الثانية مكنت المفاوضات مع نادي باريس (Club de Paris) من إعادة جدولة 7,5مليار دولار أمريكي من الديون العمومية إبتداء من جويلية 1995، بالإضافة إلى إبرام اتفاقية لإعادة جدولة الديون الخاصة وهذا بما قيمته 2,2 مليار دولار أمريكي. وبالتالي فإن مختلف هذه العمليات من اقتراض وإعادة الديون قدرت بأكثر من 15مليار دولار أمريكي¹.

- من جراء هذه الأزمات وخلال اللقاءات الوطنية المتعلقة لهذا الموضوع، والتي جمعت العديد من الخبراء الاقتصاديين، ثم وضع إستراتيجية جديدة في أفاق 2010، أهم عناصر هذه الإستراتيجية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- فيما يخص الملكية والحجم: إن وضعية التي يتكون فيها القطاع العمومي الصناعي من 3/4 من المؤسسات الكبرى سيتغير، حيث سيصبح فيه القطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة تحتل مكانة كبيرة.

ب- فيما يخص القاعدة الصناعية والتكنولوجيا: سيكون القطاع الصناعي من الصناعات التحويلية للمعادن في عين المكان، كما أنه سيسجل بروز كل من الصناعات التكنولوجية، الكيمياء القاعدية، الصناعات القاعدية، صناعة المعدات، والصناعات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة.

ت- فيما يخص النجاعة الاقتصادية: فتطبيق هذه الإستراتيجية، تتوقع تضاعف رقم الأعمال والقيمة المضافة، واستعمال الطاقات بما يقدر بـ 88%، تغطية السوق الوطني

¹ E. CHERIF CHAKIB, Programme d'ajustement structurel et résultats socio - économique en Algérie. Revue Sciences Humaines N° 18 Décembre 2002 pp : 39-56.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

بنسبة 68%، تحقيق التوازن ما بين الصادرات والواردات، وخلق أكثر من 100.000 منصب عمل¹.

2- النهوض بالقطاع الخاص الاقتصادي:

إن عملية الخصخصة لم تبدأ مع بداية الإصلاحات الاقتصادية، فلقد جاءت نوعا ما متأخرة وعليه فإن اتخاذ قانون 1995 مكن من نزع بعض الملابس ولكنه لم يكن قابل للتطبيق، فقد استلزم الأمر عدة سنوات لملائمة هذه النصوص التشريعية، فرغم نسر عام 1997 لقائمة المؤسسات التي يجب خصصتها إلا أنه يظهر لنا أن هذه العملية في وقتنا الراهن، لا تخص سوى المؤسسات الصغيرة المحلية والخاضعة للانحلال، وهذا انطلاقا من الواقع التي تعيشه المؤسسات العمومية الجزائرية (مثلا مركب العتاد الفلاحي بسيدي بلعباس CMA). وحسب بعض المختصين أن الخصخصة موقف ما زال بشكل عقبة في الاقتصاد الوطني لم تتمكن من تجاوزها بعد.

إن الطابع العمومي لتملك رأسمال المؤسسات ترجم في شكل احتكار غير مباشر ليس على التنظيم الداخلي للمؤسسة ومناهج الإدارة، وإنما في طريقة صياغة وتحريك أدوات الضبط الاقتصادي التي تزال تشكل عراقيل وقيود تحد من حرية المؤسسة الاقتصادية، ولذلك تطلب تحرير رأسمال المؤسسة للقضاء على التناقض الذي سجل خلال نموذج استقلالية المؤسسات. إذ فتح المجال أمام الاستثمار بأنواعه المختلفة وذلك من أجل تحريك الآلة الإنتاجية، فقد اتخذت الدولة عدة إجراءات تهدف إلى تعميق مفهوم المقاول والمشاركة لاكتساب تكنولوجيا جديدة ووضع ميكانيزمات التسيير.

أ- خصخصة أشكال التسيير: هذه المرحلة تسمح بخصخصة مجال ممارسة تقنيات التسيير دون المساس بتغيير ملكية رأسمال، وبذلك أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية تسيير بكيفية أو ككيفية المتعاملين الاقتصاديين الخواص.

إن خصخصة التسيير وأدواته تجسدت لأول وهلة من خلال القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، وبهذه الكيفية لم يتم التنازل عن الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات حفظا على مبدأ العمومية والمشاركة العمالية، ولكن هذه الخطوة

¹ B. CHOUAM, Expérience de la privatisation en Algérie Revue Algérienne d'économie et gestion N°02 Mai 1998 P : 99.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

لم تعطي النتائج المرضية، مما اضطر المسؤولين إلى إعادة النظر في قضية تكييف حرية التسيير، مع فتح الأبواب على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات لجعله أكثر مردودية وفعالية¹.

ب- **خصوصية الرأسمال العمومي:** بعد سنة 1990 أصبح التوجه لمعالجة عجز المؤسسات العمومية نحو خصوصية الرأسمال.

وهذا كان لابد لفهم عمليات الخصوصية في الجزائر مراعاة المسارين المتباينين التاليين:

(1) خصوصية الدولة المتميزة بالانتقال من التسيير العمومي إلى التسيير الخاص لرأسمال الدولة، والرأسمال العمومية، وتأسيس الشركات العمومية القابضة، وهو ما كرسه القرار رقم 95-25 المؤرخ في 1995/09/25 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة.

(2) القرار رقم 95-22 المؤرخ في 1995/08/26 والذي ينوي تطبيق عملية الخصوصية في المؤسسات العمومية، هذه العملية معرفة كعملية تحويل الملكية وكمعاملة ترمي إلى نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين².

عملية الخصوصية بإمكانها أن تكون:

(3) فرصة لإعادة بناء (تكوين) رؤوس الأموال التي يعتبر الاقتصاد بحاجة إليها لإنعاشه.

(4) وسيلة لتشبيب السوق المحلي من خلال تمكين الملاك الجدد من تشكيل محيط منظم عن طريق المنافسة.

(5) وسيلة لتجديد سبل تسيير وإدارة المؤسسات العمومية والخاصة، ومقارنة بالوضعية التي يكون فيها الاحتكار من قبل الدولة يمثل معايير التسيير الاقتصادي³.

تعتبر خصوصية المؤسسات العمومية مرحلة متعلقة بالإصلاح الاقتصادي لسنة 1988،

كما أن القانون الخاص بالخصوصية يجبر الدولة على القيام باختبار نهائي فيما يخص:

1. النشاطات التي ستبقى الملكية فيها عمومية.

2. النشاطات التي يمكن التدخل فيها كحامل للأسهم حسب القانون التجاري.

¹ شريف إسماعيل، المصدر السابق ص: 277.

² بحوث الندوة الفكرية: "الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصوصية في البلدان العربية". المركز العربي للدراسات الخاص بالتخطيط الجزائر فيفري 1999 ص: 120.

³ B. CHOUAM, op. cit P: 108.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

3. النشاطات التي يجب الانسحاب منها نهائيا.

علاوة على ذلك فإن مجمل النشاطات التي تعتبر غير ضرورية من حيث تأثيرها في الإقتصاد الوطني، كانت هي الأخيرة معينة بعملية الخصخصة.

3- واقع المؤسسات العمومية الاقتصادية من الخصخصة:

يمكننا إجمال كل المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية من جراء الخصخصة فيما يلي:

أ- منح إستقلالية 5 مؤسسات عمومية وطنية من بين 23 مؤسسة.

ب- عرض 5 فنادق عمومية للبيع.

ت- حل 88 مؤسسة عمومية محلية.

ومن أجل تمكن المؤسسات العمومية الاقتصادية سمن الانتقال بكل سهولة، يجب إخضاعها لما يسمى بمخطط التصحيح الداخلي (Plan de redressement interne) لتمكن من تطهير وظائفها، واستعادة أهم توازناتها من أجل ضمان فعاليتها ومردودياتها، وذلك إما على المستوى القصير أو المتوسط الأمد.

وآخر ما تقرر لإعادة صياغة القطاع العمومي هو إعادة بناء الهياكل الاقتصادية العمومية حسب الأهداف الإقتصادية الجزئية للتكفل بالسياسات الصناعية، وذلك على أساس إنشاء مجموعات صناعية ومالية (HOLDING)، أو تجمع للشركات على أساس الهيكلة التنظيمية باستعمال نظام الشركات التابعة لشركة الأم (Société mère) أو إحداث هيئة تكلف بالمحافظة على الأسهم المحررة باسم الدولة.

إن التنظيم الجديد يقسم المؤسسات إلى ثلاثة (03) أشكال هي:

(1) المؤسسات التي تمثل القطاعات غير تنافسية مثل Sonalegaz.

(2) المؤسسات التي تمثل قطاع تنافسي.

(3) المؤسسات التي تمثل محركا للإقتصاد الوطني¹.

¹ HAMID BAI, Inflation et mal – developpement en Algérie. Alger 1993 PP : 34-36.

المطلب الخامس: أثر الشراكة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

إن الظروف المزرية التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، ومع ضعفها أمام المؤسسات الأجنبية في ظل الانفتاح الاقتصادي جاءت فكرة إعادة تأهيل المؤسسات العمومية (Mise à Niveau)، ومن أجل ذلك فرضت الشراكة الحقيقية (الاستثمار الأجنبي المباشر) نفسها كحل أمثل للوصول إلى إعادة تأهيل المؤسسة العمومية.

1- تعريف الشراكة:

الشراكة هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك، بتقديم حصة من المال أو العمل بهدف إقتسام الربح الذي ينتج، أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستويات المبيعات.

أ- أنواع الشراكة:

إن الاستثمار عموما يأخذ ثلاثة (03) أشكال رئيسية بالنسبة لغير المقيمين، فإما يكون الاستثمار 100% لغير المقيم وذلك في شكل فردي، أو على شكل شراكة بين جزائريين وأجانب، وهنا تكون لهذا الأخير الحرية في اختيار المؤسسة الخاصة التي يشاركها في النشاط.

إن للشراكة فروعاً وأنواعاً من حيث صفة الشريك، حيث نجد أنها تنقسم إلى شراكة جزائرية أو إلى شراكة جزائرية أجنبية:

1- شراكة جزائرية - جزائرية: بدورها تنقسم إلى:

* شراكة بين مؤسستين عموميتين: هذه الشراكة العمومية، وعلى سبيل المثال تأخذ الشراكة التي تمت بين المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE والمؤسسة الوطنية لتوزيع الأجهزة الإلكترونية.

* شراكة بين مؤسسة عمومية وأخرى خاصة: حيث تكون ذات منفعة عامة وخاصة، فالدولة تسيطر من جهة والمستثمر الخاص يستفيد هو الآخر، وعلى سبيل المثال عقد الشراكة مبرم بين شركة SAÏDAL و FAR MAGHEREB في 1990/05/30، والذي ينص على الشراكة في صنع صلاطة (03) منتوجات طبية في مرحلة أولى من طرف FAR MAEHEREB الموجودة بولاية تيارت.

2- شراكة جزائرية-أجنبية:

1). شراكة أجنبية-جزائرية وطنية: وهي عبارة عن شراكة بين الجزائر ودولة ما في مجال معين (البناء، الصناعة، الزراعة، المواصلات... الخ)، ونذكر على سبيل المثال إبرام عقد الشراكة في سنة 1998 بمدريد حول تصدير المحروقات، بالإضافة إلى خلق شراكة مختلطة لصنع الرخام في أرزيو وذلك بين (GNAMARBEE) الوطنية والشراكة الإسبانية (Intercontinental Mast).

عقد شراكة ميرم بين سوناطراك والشركة الإسبانية (FERTIBINA) سنة 1999، بالإضافة إلى عدة ميادين يستعد البلدين للإشتراك فيها.

2). شراكة جزائرية-أجنبية خاصة: وهي بين مؤسسة عمومية وأخرى خاصة، وهناك أيضا شراكة جزائرية-عربية لتوطيد العلاقات وتشمل ميادين مختلفة منها المحروقات، النقل الجوي والبحري، المواصلات، الصناعة الحرفية والإلكترونية... الخ ونذكر على سبيل المثال عقد الشراكة بين ENSG والمؤسسة السعودية SAVALA FOODS، والتي أعطت نشأة مؤسسة جديدة بإسم SEFA.

ب- إيجابيات وسلبيات الشراكة:

1). إيجابياتها: إن الشراكة تساهم في تطوير وازدهار الاقتصاد الوطني عن طريق تشجيع قيام المشاريع الاستثمارية، وتصدير التكنولوجيا الحديثة، وتحسين المستوى الإنتاجي للمؤسسات العمومية، وتلبية متطلبات وحاجيات المستهلك، إضافة إلى اكتساب أنماط تسييرية جديدة.

2). سلبياتها: وتتمثل في التبعية الاقتصادية فيما يخص رأس المال الذي تساهم بهخ المؤسسات الأجنبية، وأيضا الاعتماد المفرط على اليد العاملة المؤهلة التي لا توجد إلا في بلدان هذه المؤسسات والتي تأتي معها.

2- تعريف إعادة التأهيل:

لقد وضعت هذه التقنية من طرف "منظمة الدول من أجل التنمية الصناعية ONUDI" سنة 1995، وذلك للإجابة على عريضة طلب قدمتها دول جنوب البحر الأبيض المتوسط وأوروبا الشرقية، ومن بين الدول التي فعلا طبقت هذه الطريقة هي تونس، الإكوادور، وسلوفاكيا.

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

يعرف إعادة التأهيل على أنه مرحلة انتقالية التي تسبق الحرية الاقتصادية الكاملة، والتي من خلالها تجند الدولة كل الوسائل المادية والمعنوية من دعم المؤسسة ومحيطها قصد ترقيتها على كل المستويات والزيادة في قدرتها التنافسية والإنتاجية¹.

أ- أهداف إعادة التأهيل: يعتبر برنامج إعادة التأهيل كجهاز يربط وينسق وينظم بين وظائف المؤسسة العمومية ومحيطها. هذا البرنامج لا يسمح فقط بإعطاء المؤسسة العمومية الاقتصادية قدرة تنافسية فحسب بل:

- إعطاء جودة جديدة لهياكل المؤسسة.
- إعطاء فعالية جديدة لمناخ التجديد.
- جدارة وأهلية الوسائل التنظيمية والتقنية والتكنولوجية.

كذلك برنامج إعادة التأهيل يسمح بـ:

(1) تحسين وترقية المؤسسات العمومية وتشجيع الاستثمارات في وسائل الإنتاج، وكذا في الوسائل التنظيمية والتسييرية والنوعية.

(2) تحديث المحيط الصناعي وهياكل المؤسسة وتقوية قدرات وطرق لدعم من أجل إعطاء المؤسسات العمومية نفس الشروط نجاح المؤسسات المنافسة.

ب- مراحل برنامج إعادة التأهيل: كي يأخذ برنامج التأهيل شرعية يجب المرور بثلاثة (03) مراحل رئيسية وهي:

1. هذه المرحلة تفرض على المؤسسة أن تقوم بفحص عميق ودقيق لكل المصالح، تشخيص كل النقائص، وإعتمادا على ذلك الفحص يتم وضع برنامج إعادة التأهيل والذي يكون موافق عليه من طرف البنك المتعامل معه.

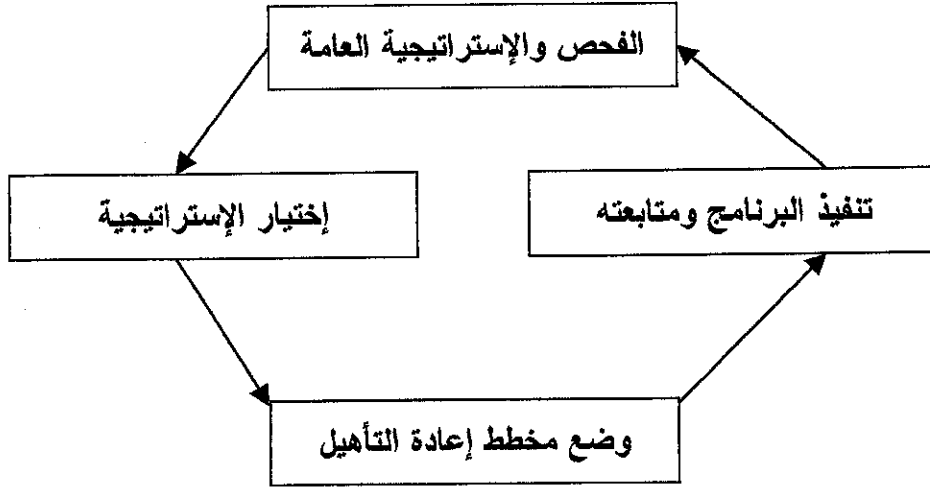
2. المرحلة الثانية تتمثل في أن البرنامج ومخططاته التمويلية يجب أن يخضع إلى لجنة تقنية مختصة وذلك من أجل أخذ شرعيتها.

3. بعد تشريع هذه المخططات والبرامج يجب أن نتابع بموجب إتفاقية بين المؤسسات، وبنوكها، ومكتب إعادة التأهيل.

¹ شليكي شعبان، المؤسسة الاقتصادية بين الإصلاح والخصوصية ملتقى وطني الجزائر 1994.

- يمكن وضع هذه المراحل في المخطط التالي:

الشكل (3-3): مراحل إعادة التأهيل.



كما أن برنامج إعادة التأهيل سيمثل مستويات يمكن أن تقسم إلى قسمين رئيسيين هما¹.

(1). على المستوى الداخلي للمؤسسة: يمس البرنامج داخل المؤسسة مايلي:

❖ وسائل الإنتاج.

❖ مستوى الإنتاجي والتنظيمي والتسييري.

❖ مستوى نظام المعلوماتي.

(2). على مستوى محيط المؤسسة:

❖ الخدمات التكنولوجية والتقنية.

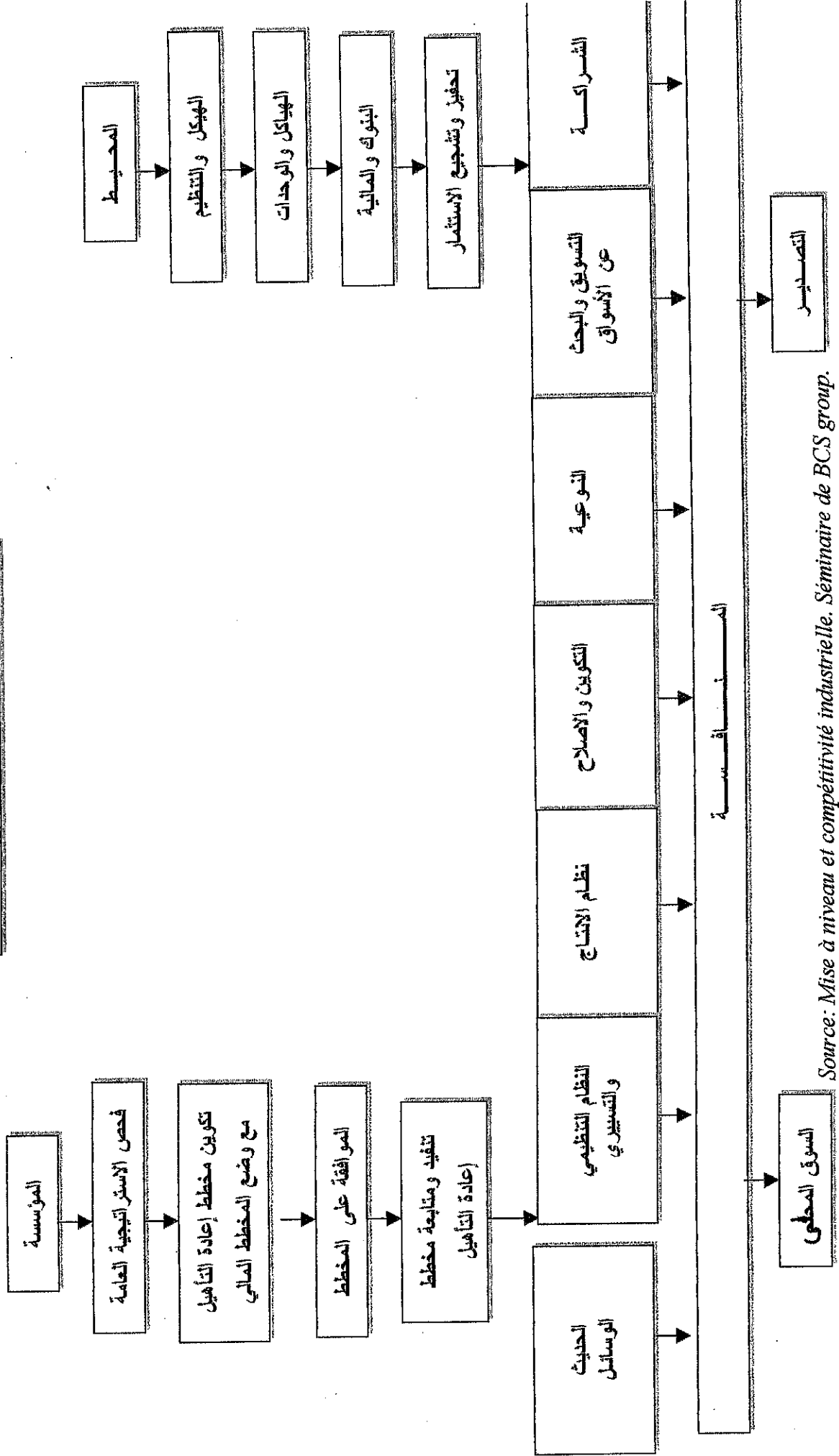
❖ التكوين والتسيير.

❖ الإعلام على مستوى وحدات المؤسسة.

¹ Mise a niveau et competitivité industrielle, Séminaire de BCS group.

الشكل (3-4): مسار لبرنامج إعادة التأهيل

مسار إعادة التأهيل في المؤسسة العمومية



Source: Mise à niveau et compétitivité industrielle. Séminaire de BCS group.

خاتمة

انطلاقاً من دراسة وتحليل مراحل وتطوير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وجدنا أن هذه المؤسسات تعاني من مشاكل عموماً يمكن حصرها فيما يلي:

- اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسة وذلك لأن نسبة الديون عالية جداً مقارنة مع رأس المال.

- الإفراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع، أي أن الدولة لم تمول المشاريع بشكل عقلاني ومنظم، ففي الوقت الذي تعاني فيه بعض المؤسسات من نقص في التمويل، يعد البعض الآخر في التفريط في الإنفاق على مشاريعها.

- من جانب آخر فإن المؤسسات العمومية أصبحت تعاني من نقص في الإطارات، مما استلزم البحث عن مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز في هذا المجال.

- كما أن المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة منها الصناعية تمتلك تجهيزات قديمة، ولهذا كان لابد من البحث عن التكنولوجيا الحديثة.

أدى كل هذا إلى ظهور مسألة أو حل الشراكة على الساحة الوطنية والدولية في إطار السياسات التصحيحية، ورفع القدرة الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات العمومية.

وقد تساهم الشراكة مساهمة فعالة في تنمية وتطوير الاقتصاد نظراً لتوفر المعايير الاقتصادية اللازمة لدى الشركاء الأجانب (رؤوس الأموال، التكنولوجيا الحديثة، أنماط التسيير الجديدة... الخ)، وبالتالي يمكن الرفع من مستوى المنافسة لدى المؤسسة العمومية والعمل على تحسين إنتاجها وتطويره، ونذكر على سبيل المثال الميزات التي أتت بها الشراكة بين كل من المؤسسة العمومية ENAD والمؤسسة الألمانية HENKEL.

الفصل الرابع

دراسة مالية

- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE -

مُقلِّمة

من خلال تطرقنا لدراسة المراحل التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية في الفصل الثالث، توصلنا إلى نتيجة أنه لا بد من عملية تأهيل هذه المؤسسات، وذلك لما ينطوي عليه من إجراءات كونها عامل أساسي لترقية القدرة الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة. كما سعي تأهيل المؤسسات العمومية إلى تحسين تنظيم النشاط الإنتاجي، وذلك من خلال الارتقاء إلى أشكال جديدة وفق الانتقال من الإنتاج المتقطع إلى الإنتاج المتسلسل، وزيادة وتطوير التخصص الوظيفي، أما فيما خص تنظيم العمل داخل الوحدات الإنتاجية والورش يسعى إلى تخفيض ما يضيع من وقت العمل، وتطوير مؤهلات اليد العاملة الفنية وذلك عن طريق تقسيم العمل.

إن هذه الإجراءات تشكل في منطلقها شيئا إيجابيا للمؤسسة الاقتصادية والاقتصاد ككل، ولكي يكون لبحثنا طابع تطبيقي من خلال الحقيقة المتواجدة في أرض الواقع، كان لابد من دراسة ميدانية تتمثل في أخذ حالة للمؤسسة عمومية مرت بكل هذه المراحل وعرفت نفس الإجراءات، فقد تم الاختيار على المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE من خلال معرفة سياستها واستراتيجياتها العامة مما يتضح لنا التنظيم المتبع من طرف المؤسسة، إن إعادة النظر في التنظيم كي يتلاءم مع الظروف الحالية بحيث يكون أكثر مرونة ويستجيب للتطورات هذا من جهة من جهة أخرى سوف يتم التركيز على التنظيم الإنتاجي داخل المؤسسة ENIE وبالأخص في المركب الإلكتروني CETN بسيدي بلعباس، وأيضا تتبع مراحل إنجاز منتج معين للمؤسسة والذي يتمثل في جهاز تلفاز ملون من نوع

SUPER. - TURBO

المبحث الأول: السياسة العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

في يوم 21 أكتوبر 1969 طبقا للمرسوم التشريعي رقم 86-69، ثم تأسيس الشركة الوطنية للصنع والتركيب الإلكتروني، من أجل إنجاز الأعمال التالية:

- 1- صنع الأسلاك Câble الكهربائية.
- 2- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.
- 3- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- 4- صنع وتركيب الأجهزة الإلكترونية.
- 5- صنع الأعمدة والمركبات Accumulateur.
- 6- صنع المصابيح.
- 7- صنع المحركات الكهربائية.

وفي يوم 8 جوان 1980 وإثر قرار رقم 146 من الإدارة العامة للمؤسسة SONELEC، ثم إعادة هيكلتها في مرحلة أولى وأصبحت تنفرع إلى أربعة أقسام هي:

- 1- قسم الأسلاك الكهربائية (سطيف).
- 2- قسم الأجهزة الكهرومنزلية (تيزي وزو).
- 3- قسم الأجهزة الإلكترونية (سيدي بلعباس، تلمسان).
- 4- قسم الهندسة وصنع المنتج (سيدي بلعباس).

بتاريخ 23 أكتوبر 1982 وحسب المرسوم رقم 320-82، تجمعت الأقسام الأربعة من أجل إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، هذه الأخيرة توجهت نحو البحث والتطوير، الإنتاج، وأيضا التوزيع والإصلاح، لكل من التجهيزات التالية:

- الأجهزة الإلكترونية الواسعة الانتشار.
- المركبات الإلكترونية.

- الأجهزة الطبية.
- الإدارة والإعلام الآلي.
- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني.

وفي 21 جانفي 1988 سمح القانون 88-01 بتحويل المؤسسة ENIE إلى شركة ذات أسهم SPA بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير سياستها وأهدافها، أو اسمها، أو مقرها.

ومنذ مارس 1988 أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري مقسم إلى 1000 سهم، حيث يصبح 50.000 دينار جزائري لكل سهم، المقر الرئيسي للمؤسسة يوجد بسيدي بلعباس (المنطقة الصناعية).

المرور إلى الاستقلال الذاتي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE كان مقررا تبعا للمراسيم التشريعية التالية:

- رقم 88-101 في 16 ماي 1988.
- رقم 88-119 في 21 جوان 1988.
- رقم 88-177 في 28 سبتمبر 1988.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة.

هناك عدة أقسام مكلفة بمتابعة وتسيير نشاطات مؤسسة ENIE وهي كالتالي:

1- القسم الإلكتروني الجمهور الواسع: Grand Publique - Electronique

وهو قسم الإنتاج المهم حيث يشارك بنسبة 81 % من رقم الأعمال الإجمالي، عدد عماله 1600 عامل أي بنسبة 40 % من إجمالي اليد العاملة بالمؤسسة، هذا القسم يتكون من أربع (04) وحدات مختلفة النشاط الإنتاجي وهي:

(أ) - وحدة التركيب: توجد هذه الوحدة بسيدي بلعباس، مهمتها تتمثل في إنتاج تلفزيونات ملونة من نوع 55 سم (VCR 55 Cm) و 74 سم (VCR 74 Cm) بالتحكم اليدوي والتحكم عن بعد، وكذلك أجهزة الفيديو.

(ب) - وحدة نلاغ (FAEA): في هذه الوحدة تشمل 450 عامل، وهي مختصة في صناعة المذياع المتطور Chaîne Staréo.

(ج) - وحدة رأس الما (FANT): هي مختصة في صناعة الموازين الإلكترونية الصناعية Les balances électroniques industrielles وأيضا صناعة الهوائيات بالنوعين VHF, UHF ويعمل بها أكثر من 200 عامل.

(د) - وحدة البليدة (UPAE): هذه الوحدة تشمل 450 عامل ويتمثل نشاطها في صناعة التلفزيونات الملونة من الحجم الصغير 37 سم (TVC 37 Cm)، وأجهزة الراديو بكل أنواعه.

2- القسم المعدني البلاستيكي: Division Mitallo Plastique

هذا القسم يهتم بتصنيع قطع بلاستيكية وميكانيكية وبوليستران من أجل التغليف، عدد عماله يقدر بـ 730 عامل ورقم أعماله يفوق 10 % من رقم الأعمال الإجمالي، يتكون هذا القسم من ثلاثة (03) وحدات رئيسية وهي:

(أ). وحدة البلاستيك وبولستيران Unité Plastique et Polystyrème وتختص هذه الوحدة في صناعة الواقي الخلفي للتلفاز إضافة إلى بعض القطع البلاستيكية داخل التلفاز.

(ب). وحدة Unité Emboutissage et conditionnement.

(ج). وحدة الصيانة Unité Maintenance.

3- قسم المركبات:

هذا القسم يهتم بصنع المركبات الإلكترونية مثل THT, TUBES, Cathodiques, couleur والمحاولات. يضم هذا القسم 553 عامل ورقم أعماله يقدر بنسبة 6 % من رقم الأعمال الإجمالي.

4- القسم التجاري:

وهو قسم الخدمات يتكون من أربع (04) وحدات موزعة على كل التراب الوطني وهي:

(أ). وحدة الخدمات الإلكترونية ناحية الغرب توجد في منطقة سيدي بلعباس.

- (ب). وحدة الخدمات الإلكترونية ناحية الوسط توجد في منطقة الجزائر العاصمة.
 (ج). وحدة الخدمات الإلكترونية ناحية الشرق توجد في منطقة عنابة.
 (د). وحدة الخدمات الإلكترونية ناحية الجنوب توجد في منطقة الأغواط.

5- قسم الممتلكات: Division Patrimoine

يختص هذا القسم بحفظ أملاك الإدارة، ويتكون حاليا من وحدتين هما:

- وحدة الأمن (Unité sécurité)
- وحدة الخدمة (Unité Prestation)

6- القسم الطبي:

ويختص هذا القسم بصناعة الأجهزة الطبية، ولكن حاليا هذا القسم لا يشتغل رغم ذلك فهو يضم 70 عاملا، ويتكون من وحدتين هما:

- وحدة عين وسارة.
- وحدة MCE بالجزائر العاصمة.

يمكن وضع مختلف هذه الوحدات المكونة لمؤسسة ENIE في الجدول الموالي:

الجدول (1-4): مختلف وحدات مؤسسة ENIE.

الرقم	البيان	المكان	الطبيعة
1.	وحدة المقر USEG	سيدي بلعباس	الدراسة والتجهيز الصناعي
2.	المركب الإلكتروني CETN	سيدي بلعباس	الإنتاج
3.	صناعة، تموين، إلكترونيك سمعي FAEA	تلاغ	الإنتاج
4.	Promo - Appl - electro -Unité (UPAE)	البليدة	الإنتاج
5.	وحدة تصنيع الهوائيات FANT	رأس الماء	الإنتاج
6.	وحدة توزيع المنتوجات الإلكترونية UPE	سيدي بلعباس	الخدمات الإلكترونية

الخدمات الإلكترونية	البليدة	وحدة الخدمات للأجهزة الإلكترونية <i>UPE₁</i>	7.
الخدمات الإلكترونية	الجزائر العاصمة	وحدة الخدمات للأجهزة الإلكترونية <i>UPE₂</i>	8.
الخدمات الإلكترونية	الأغواط	وحدة الخدمات للأجهزة الإلكترونية <i>UPE₃</i>	9.
الخدمات الإلكترونية	سيدي بلعباس	وحدة الخدمات للأجهزة الإلكترونية <i>UPE₄</i>	10.
الإصلاح	الجزائر العاصمة	الإصلاح - المعيار الإلكترونية <i>MCE₁</i>	11.
الإصلاح	الحروش	الإصلاح - المعيار الإلكترونية <i>MCE₂</i>	12.
الإصلاح	سيدي بلعباس	الإصلاح - المعيار الإلكترونية <i>MCE₃</i>	13.
المعلومات	سيدي بلعباس	مركز المعلومات <i>CFTE</i>	14.
الدراسة والتجهيز الصناعي	سيدي بلعباس	دراسة - متابعة - تجهيز - صناعة <i>ESRI</i>	15.
الدراسة والتجهيز الصناعي	سيدي بلعباس	<i>Promo - Nouv - Appl - Electro</i> (<i>PNAE</i>)	16.
الإنتاج	سيدي بلعباس	<i>Fabr - equip - radiologie (FRE)</i>	17.

المصدر: وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المديرية العامة (ENIE).

علما أن وحدة الخدمات للوسائل الإلكترونية UPE لها العديد من الورشات تقوم بالإصلاح ما بعد البيع، توزع هذه الورشات التي يبلغ عددها 54 عبر التراب الوطني.

توزع الوحدات إلى خمس (05) أصناف هي:

1. وحدة الإنتاج وعددها (05).
2. وحدة الخدمات الإلكترونية وعددها (05).
3. وحدة الإصلاح وعددها (03).
4. وحدة الدراسة والتحقيق الصناعي وعددها (03).

5. وحدة مركز المعلومات وعددها (01).

المطلب الثالث: مهام المؤسسة.

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعمل على البحث والتطوير والإنتاج، والتركيب وإصلاح المعدات والتجهيزات الإلكترونية التالية:

1. الأجهزة الإلكترونية ذات الاستعمال الواسع.

2. الأجهزة الإلكترونية الطبية.

3. الإدارة والإعلام الآلي.

4. الأجهزة الإلكترونية المستعملة في الصناعة.

5. الأجهزة الإلكترونية للاتصالات السمعية.

6. المركبات الإلكترونية.

كما تهدف مؤسسة ENIE إلى تحقيق دورين مهمين يتمثلان في:

1. الدور الاقتصادي: إن الدور الأساسي للمؤسسة يتمثل في وضع استراتيجية لتطوير الصناعة الإلكترونية التي من خلالها يمكن:

- اكتفاء الطلب الوطني على هذه المنتجات.

- التحكم في تقنيات والتكنولوجيات والهندسة، والتسويق.

- التوسع في مجالات صناعية أخرى (صناعة أجهزة الإعلام الآلي).

- تحسين المنتج.

- تطوير شبكة التوزيع.

- تطوير البحث في المجال الإلكتروني.

2. الدور الاجتماعي: ويتمثل في تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال، وخلق جو مناسب للعمل

عن طريق الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفساني للعامل

المطلب الرابع: تنظيم مؤسسة ENIE

عند تأسيس المؤسسة كانت تضم حوالي 5000 عامل سنة 1979، ثم بعد ذلك عرفت المؤسسة ارتفاعا في اليد العاملة إلى أن وصلت إلى 6200 عامل سنة 1997، هذه القيمة تقلصت بـ 2200 عامل وهذا راجع للخروج التطوعي وتقاعد عدد من العمال، وهو موزعين إلى مجموعات حسب طبيعة عملهم كالآتي:

الجدول (4-2): توزيع العمال في المؤسسة.

العمال	العدد	النسبة %
الإطارات	400	10
أعوان التحكم (التقنيون)	900	22,5
أعوان التنفيذ (عمال عاديين)	2700	67,5
المجموع	4000	100

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

من خلال المعلومات المستقلة حول رقم الأعمال وعدد العمال في كل قسم بالمؤسسة، نلاحظ أن قسم الإلكتروني الواسع الانتشار (La division électronique grand publique) يمثل النشاط الأهم في مؤسسة ENIE.

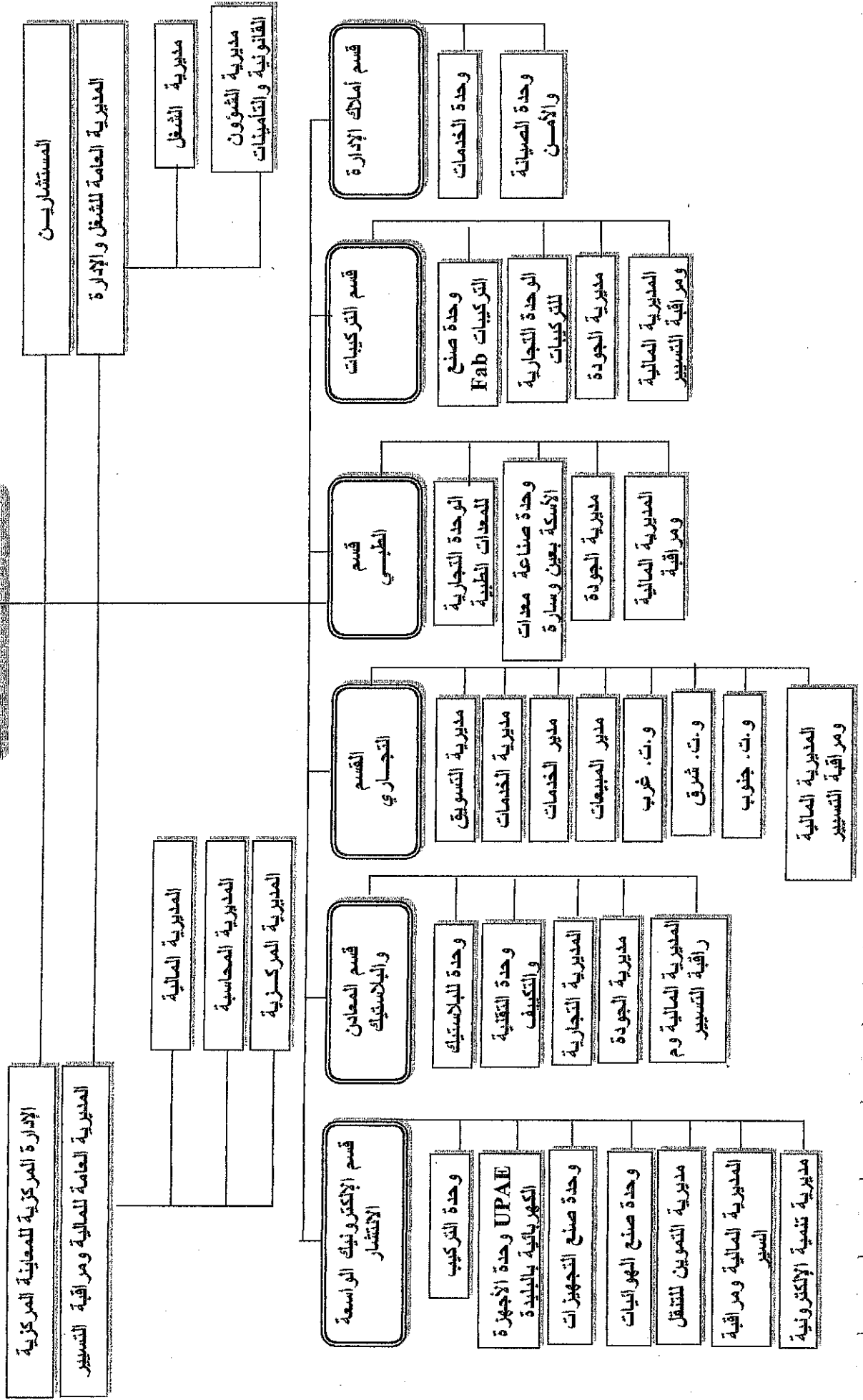
ويمكن توضيح مختلف الأقسام والوظائف الأساسية بمؤسسة ENIE في الهيكل التنظيمي

التالي¹:

¹ يمثل الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية وهو عبارة عن مشروع قيد التنفيذ (وضع سنة 1999).

الشكل 4-1: الميكل التنظيمي الجديد لمؤسسة ENIE (مشروع قيده التنفيذي)

رئيس المديرية العامة



1- المركب الإلكتروني لسيدى بلعباس (CETN):

تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية لسيدى بلعباس، تبعد عن المدينة بـ 3 كلم، تشغل مساحة 50 هكتار منها 11 هكتار مغطاة، كما أنها توفر الشغل لـ 3200 عامل كان هذا قبل سنة 1997، لكن بعد تطبيق مشروع تقليص العمال تم تسريح ما يقارب 1000 عامل عن طريق إما التقاعد المسبق أو الذهاب الطوعي الإداري، حيث أصبح عددهم 2273 عامل.

أما فيما يخص منتوجات المركب المصنوعة، فهي كالتالي:

- جهاز تلفاز TVC نو التحكم اليدوي (Commande manuelle) ، والتحكم عن بعد، 55 سم و74 سم.
- الأنبوب المهبطي العادي.
- THT عادية وملونة¹.
- المحولات.
- المركبات الملففة.
- مكبرات الصوت ذات الأبعاد والأحجام المختلفة.
- المقاحل Transistors ذات الإشارات الدقيقة والقوية والمتوسطة.
- الدارات المندمجة السمعية والبصرية.
- الدارات المطبوعة.
- VHF وUHF المعيارية.
- الدوائر والمكثفات.

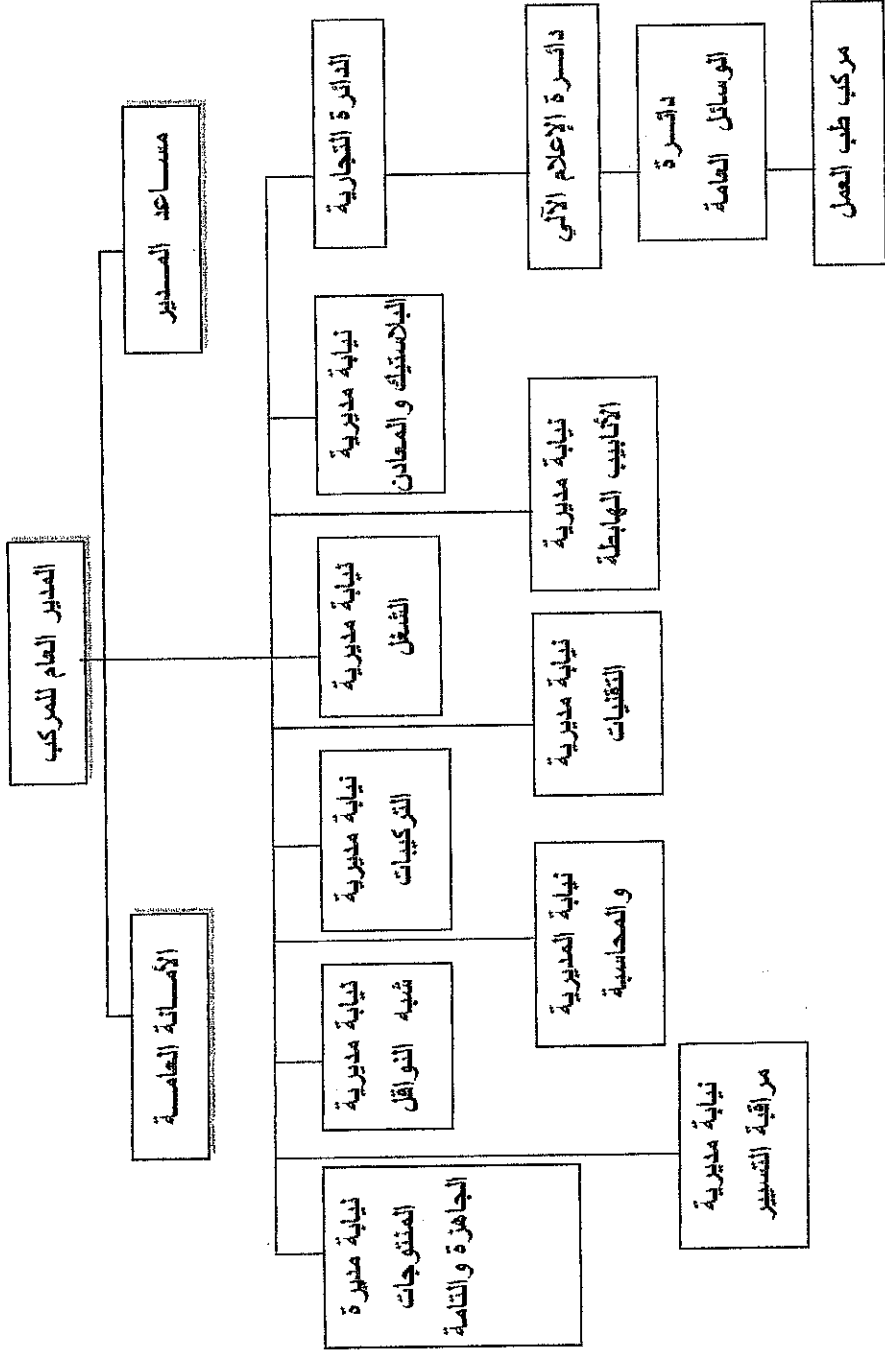
هذا فضلا عن صنع الهياكل البلاستيكية لأي منتج، وصنع المركبات البلاستيكية والميكانيكية، وكذا صنع مادة البوليستيران Polystyrène للتغليف².

أما تنظيم المركب الإلكتروني CETN يتم حسب الخريطة التنظيمية التالية:

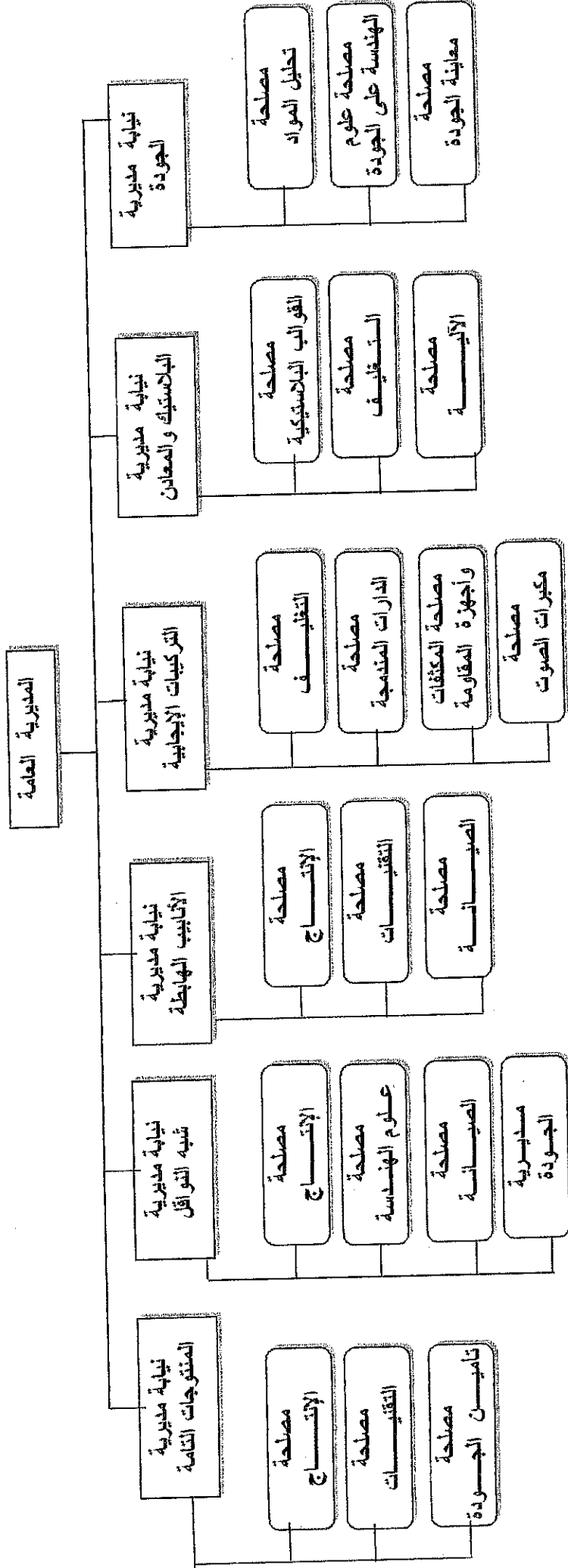
¹ THT: التوتر الجذ عالي (Trés Haute Tension).

² عن دائرة التقنيين والاتصال بالمركب الإلكتروني SBA/CETN.

الشكل (4-2): الميكل التنظيمي للمركز الإلكتروني CETN



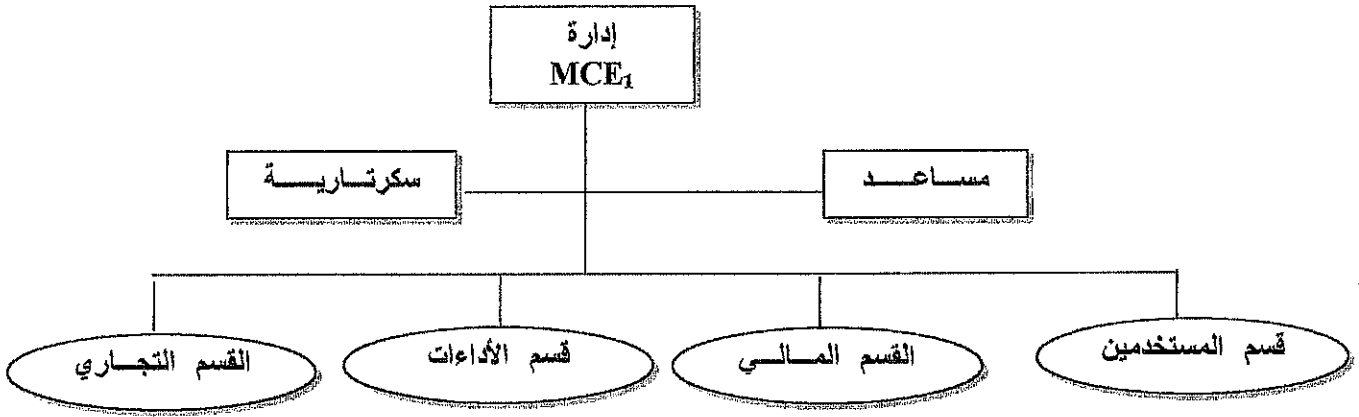
الشكل (4-3): الهيكل التنظيمي لمختلف مصانع المركب



2- البنية التنظيمية لمختلف الوحدات:

(أ). التنظيم الذي يقوم عملية وحدة MCE_1 :

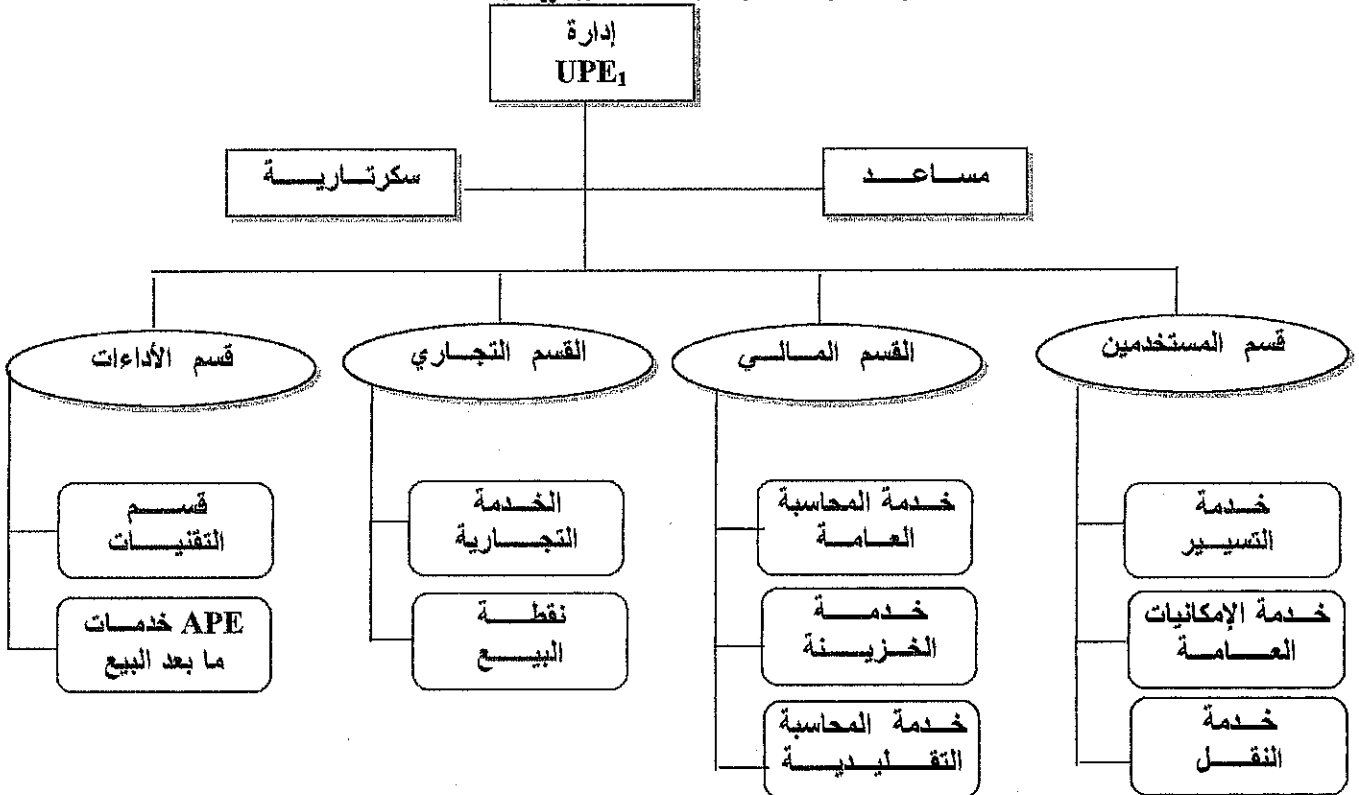
الشكل (4-4): الهيكل التنظيمي لوحدة MCE_1



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الإدارة العامة.

(ب) - التنظيم الذي تقوم عليه وحدة UPE_1 .

الشكل (4-5): الهيكل التنظيمي لوحدة UPE_1



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الإدارة العامة.

عموما يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE من مستويين هما:

1- المستوى الأول يتكون من إدارات مختلفة مهمتها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وكذا الاستراتيجيات المختلفة للإنتاج والتوزيع، كما تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة لوحدات العمل، بالمقارنة مع الأهداف المسطرة.

2- المستوى الثاني مكون من الأقسام العملية لوحدات الإنتاج المختصة في صناعة المنتجات، تضمن الاستغلال (الشراء، الإنتاج، البيع، التسيير) لهذه الوحدات في إطار نشاطاتهم الاستراتيجية.

البحث الثاني: التنظيم الإنتاجي في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

المطلب الأول: تنظيم المياكل والنشاطات المساعدة لعملية الإنتاج.

إن مؤسسة ENIE تنتج المنتجات الإلكترونية والتي أغلبها هي التفاز ذو الحجم الكبير TVC GRAND MODELE وVIDEOS VCR وبعد هذا المنتج ضمن المنتجات الأكثر استعمالا ويتم منعه وفق مقاييس حديثة لذا يستدعي مواكبة التطور التكنولوجي والتجديد المستمر على الأقل في كل سنة.

1- مصلحة التمويل:

تعتبر هذه المصلحة في اتصال دائم ومستمر مع مصلحة الإنتاج، ومن هنا التمويل يعني توفير جميع الشروط اللازمة لعملية الإنتاج.

تعتمد إدارة الإنتاج إلى تحديد ما تحتاج إليه من مستلزمات حسب برنامج الإنتاج الموضوع، فتتقدم بطلباتها إلى مصلحة التمويل والمخازن. ولهذا يعتبر تحديد الاحتياجات في المركب الإلكتروني CETN من العمليات التي تتطلب الدقة في التنفيذ، ومن أهم احتياجات المؤسسة: المواد الأولية، قطع الغيار، ومختلف احتياجات الإدارة.

إن دور هذه المصلحة هو التدقيق ومراجعة المعلومات الواردة في الطلبات للتأكد من صحتها وإمكانية توفيرها بالشروط المعقولة لخدمة إدارة الإنتاج. إنه يطلب دائما من

مصلحة الإنتاج إلى وضع مواصفات هذه المواد بدقة وضوح وهذا لتنفيذ عملية التموين بالشكل السريع.

ويشترط في التموين ما يلي:

1. نوع المواد والصنف، ورقمه الاصطلاحي.
 2. المواصفات التقنية ودرجة الجودة.
 3. الكميات التي تحتاجها.
 4. الغرض الذي تستخدم من أجله المواد.
- كما أن عملية التموين تتوقف على العوامل التالية:

1. إمكانيات التخزين المتوفرة لدى المربك.
2. الإمكانيات المالية.
3. تكاليف إجراء العقود مع المورد.
4. تكاليف استلام البضائع وفحصها.
5. تكاليف التخزين.

أهم الموردين الذين تتعامل معهم مؤسسة ENIE هم:

- | | | |
|---------------|---|----------------------------|
| مؤسسات أجنبية | { | • مؤسسة كورية |
| | | • مؤسسة YOOHAN |
| | | • مؤسسة PHILIPS |
| مؤسسات وطنية | { | • مؤسسة سوناطراك |
| | | • مؤسسة HENKEL-ENAD |
| | | • مؤسسة الورق سعيدة CELPAR |

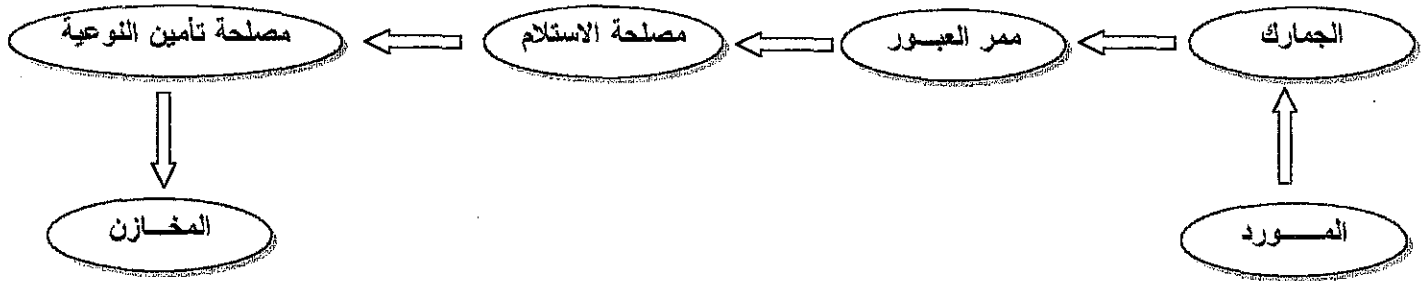
بالنسبة لمنتوج التلغاز ذو الحجم الكبير *TVC GRAND MODELE* المادة الأولية

المستوردة هي: *Tube catodique - Circuit intégré. Les tubes catodique condansateur circuit* -

التي تستورد من الخارج بنسبة 60 % ومن بين الدول المصدرة منها نجد كوريا الجنوبية من شركة LG. عملية التفاوض الخاصة بالاستيراد مع البلدان المصدرة تتم في المقر المركزي المتواجد في سيدي بلعباس حيث تتحدد فيه الكمية المستوردة وطريقة الدفع وكل ما يتعلق بالصفقة سواء من الناحية القانونية والإدارية، الكمية المستوردة من الخارج يتم توزيعها على مختلف الوحدات عبر القطر الوطني، أما فيما يخص التخزين بالنسبة للمواد الأولية وقطع الغيار، فلا توجد اضطرابات. أما المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال التموين حسب ما صرح به أحد الأعوان تكمن في تأخر وصول السلع المستوردة من الخارج لأسباب خارج عن نطاقها مما يعرقل مسار الإنتاج. والسبب يرجع إلى انعدام مخزون الأمان.

المخطط الموالي يوضح المراحل التي تمر بها المواد عبر مختلف المصالح:

الشكل (4-6): المراحل التي تمر بها المواد.



2- مصلحة الإنتاج:

بعد توفير المواد اللازمة للإنتاج، تتم عملية الإنتاج في الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة ENIE والمتمثلة في أربع وحدات موزعة على القطر الوطني وهي كالتالي:

(أ) - وحدة الإنتاج المتواجدة بسيدي بلعباس والتي تقوم بإنتاج التلفاز ذو الحجم 55 سم و74 سم VCR-VIDEO.

(ب) - وحدة الإنتاج المتواجدة بتلاغ والتي تقوم بإنتاج المنتجات السمعية CHAINE STEREO.

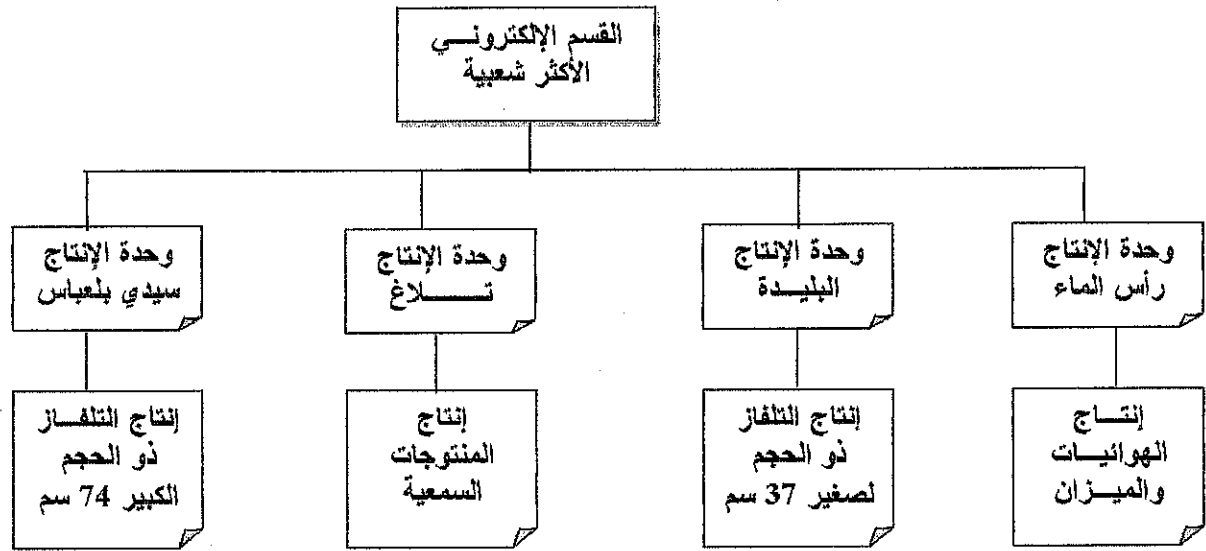
(ج) - وحدة الإنتاج المتواجدة بالبليدة والتي تقوم بإنتاج التلفاز ذو الحجم الصغير 37 سم.

(د) - وحدة الإنتاج المتواجدة برأس الماء والتي تقوم بإنتاج الهوائيات والميزان الإلكتروني الصناعي.

كما نجد أن جميع هذه الوحدات تنفرع من القسم الإلكتروني الأكثر شعبية، كما هو موضح في الشكل.

الشكل (4-7): القسم الإلكتروني الأكثر شعبية

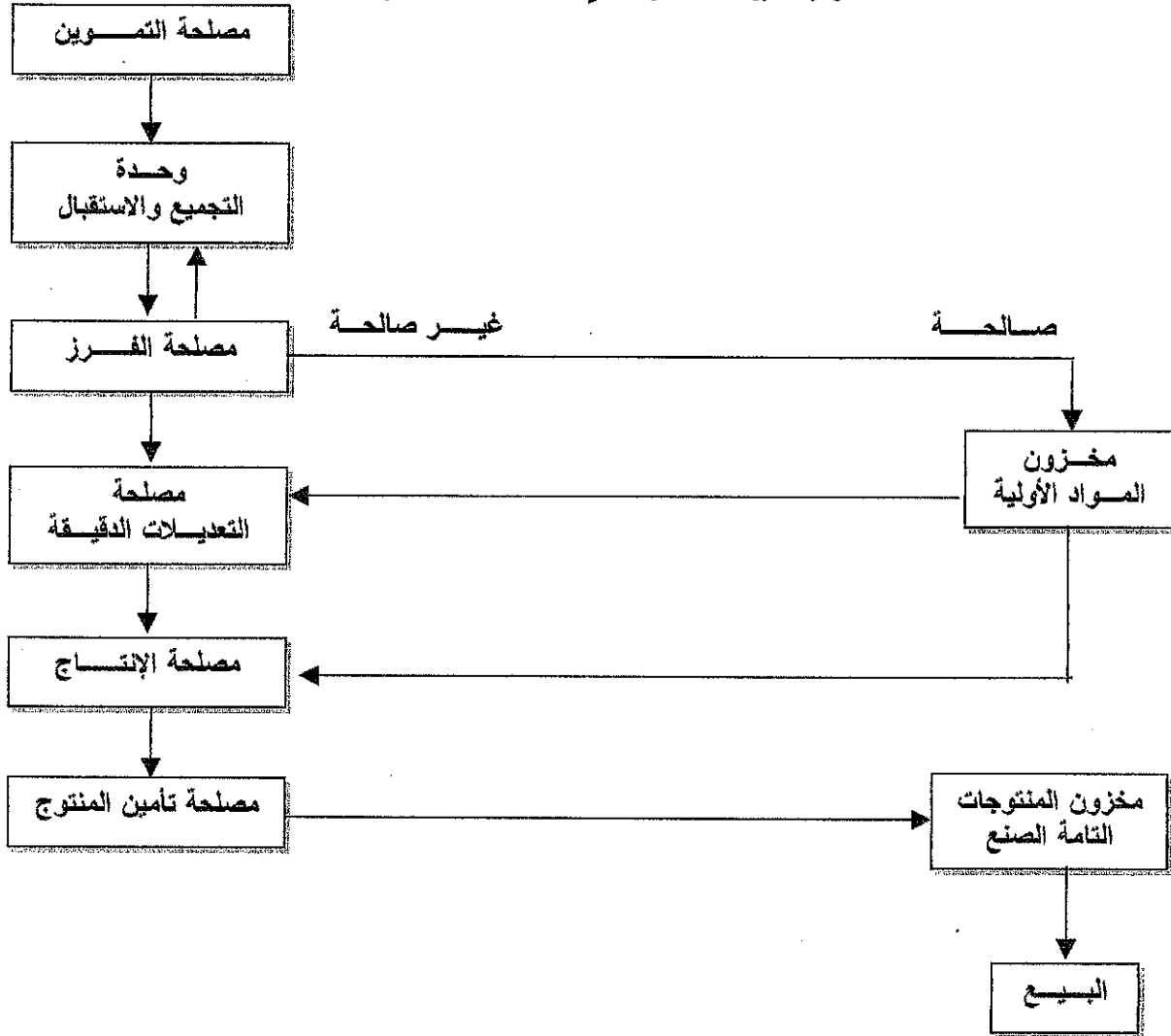
Division Electronique Grand Public



بعد شراء المؤسسة للمواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع عن طريق مصلحة التموين تقوم هذه المصلحة بتقديمها إلى مصلحة التجمع والاستقبال، وبعدها يتم بعثها إلى مصلحة الفرز التي تقوم بعملية التنقية، وبعد هذه العملية يتم إرجاع الأجهزة الفاسدة إلى مصلحة التجميع والاستقبال، وبقية الأجهزة الصالحة تقوم بنقلها إلى مخزون المواد الأولية، بعد ذلك يوزع هذا المخزون إلى قسمين: القسم الأول يتمثل في مصلحة التعديلات الدقيقة حيث يتم فيه وضع بعض التعديلات على هذه الأجهزة حتى تصبح صالحة لبعثها لمصلحة الإنتاج، أما القسم الثاني الذي لا يحتاج إلى تعديلات يوجه مباشرة إلى مصلحة الإنتاج التي تقوم بعملية التركيب، وبعد إتمام عملية التصنيع تنقل إلى مصلحة تدعى مصلحة تأمين المنتج Assurance produit وبعدها ينقل إلى مخزون المنتجات التامة الصنع ليوجه في الأخير إلى البيع، كما هو موضح في الشكل المختصر التالي:

الشكل (4-8): المراحل التي يمر بها المنتج

من بداية تصميمه إلى غاية البيع.

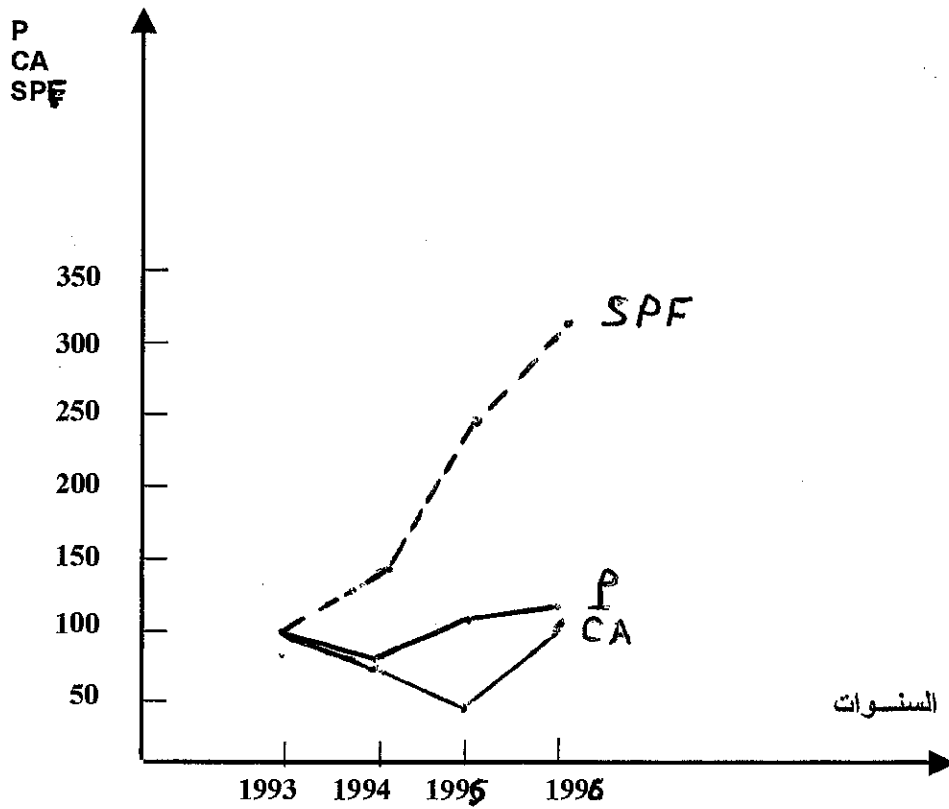


الجدول (4-3): مقارنة الإنتاج والمبيعات ومخزون المنتج النهائي.

1996		1995		1994		1993		المجاميع Agrégats
IND	MDA	IND	MDA	IND	MDA	IND	MDA	
122	4412	113	4084	87	3160	100	3622	الإنتاج P
115	4374	46	3667	80	3043	100	3809	المبيعات (رقم الأعمال) CA
316	1153	245	896	133	486	100	365	مخزون المنتج النهائي SPF

المصدر: وثائق مقدمة من طرف ENIE.

المنحنى البياني يوضح مقارنة بين الإنتاج والمبيعات ومخزون المنتوجات النهائي.



أما الواقع الإنتاجي داخل مؤسسة ENIE، فنجد أن منتوجاتها تفرض نفسها في السوق وذلك حسب التطور الملموس لجهاز التلفاز الملون، والإحصائيات التالية تبين ذلك:

الجدول (4-4): نسب تطور جهاز التلفاز الملون.

		السنوات
1998	1996	المنتوج
% 78	% 70	TVC 55 Cm
% 20	% 29	TVC 37 Cm
% 02	% 01	TVC 74 Cm

المصدر: القسم التجاري لمؤسسة ENIE.

المطلب الثاني: تنظيم الوحدات الإنتاجية.

المقصود بالوحدة الإنتاجية بالمساحة المخصصة للإنتاج سلعة معينة، والوحدة الإنتاجية في مفهومها العام تضم ليس فقط الهياكل الأساسية للإنتاج، وكذلك الهياكل المساعدة أو الثانوية. والأسس أو المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية هي:

1. تعيين المستخدمين أو العمال ضمن فرق متعددة، وتكليف الإلكترونيات هناك أربع (04) سلاسل إنتاجية في المركز الإنتاجي، كل واحدة مكلفة بإنجاز 30000 وحدة في السنة لكل سلسلة أي إنتاج ما يعادل 100 وحدة في اليوم.
2. وضع أو إثبات تجهيزات تسهيل تنفيذ الأعمال، وكذا الانتقال أو الحركة، في مؤسسة ENIE يوجد أربع (04) فرق موزعة بطريقة منتظمة ووضعية عملية جيدة.
3. الربط بين الفرق، والأقسام، والمصانع، والوحدات بتبادل السلع والمواد، في المؤسسة هناك ربط بين الفرق داخل المركز الإنتاجي، أما بين المصانع والوحدات هناك تباعد بين الإدارة، والمركز الإنتاجي، وإدارة التموين... إلخ.

المطلب الثالث: تنظيم الورشات.

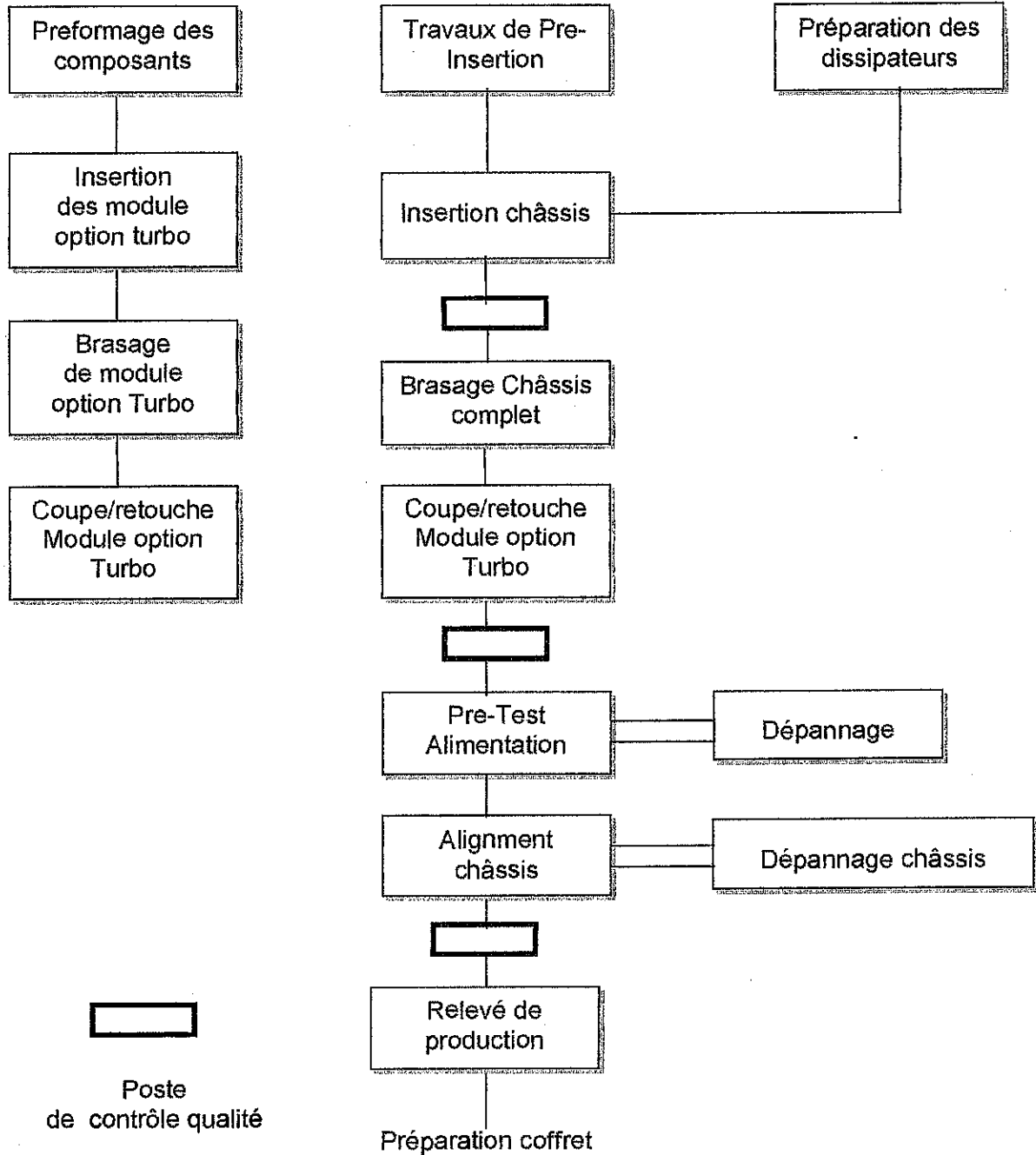
إن تنظيم الورشات مرتبط مباشرة بمركز العمل وخصائص العملية الإنتاجية، وهناك ثلاثة (03) إمكانيات أساسية لتنظيم العمل الإنتاجي داخل الورشات ومراكز العمل:

1. ثبات الإنتاج في مركز معين، وفي هذه الحالة لا يتحرك المنتج بل العمال هم الذين يتحركون.
2. التجميع الوظيفي، وهو تنظيم يسمح بتواجد تجهيزات ومراكز العمل المتمثلة ضمن مجال معين.
3. نظام الإنتاج المتسلسل chaine وهي الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة الوطنية

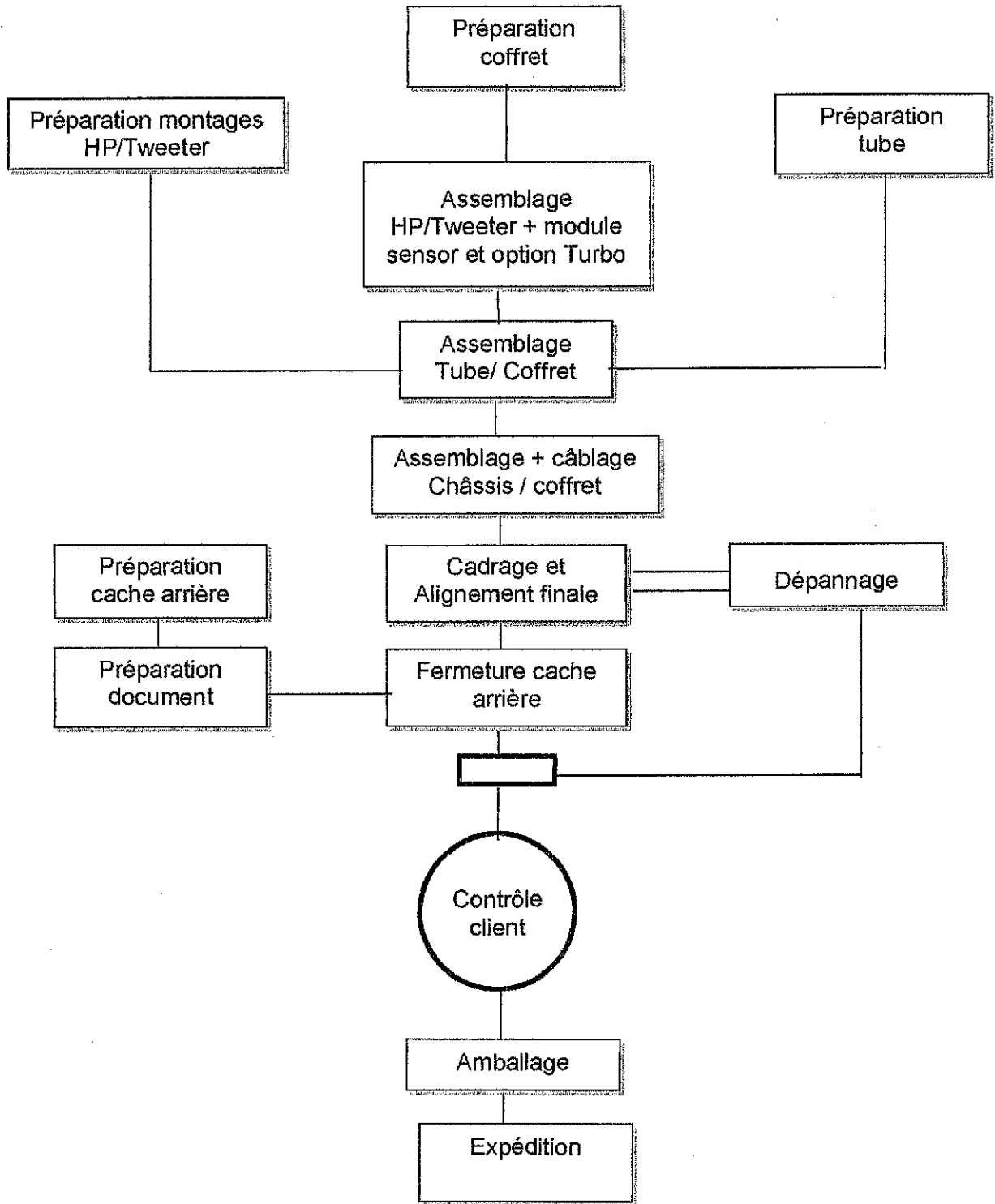
للصناعات الإلكترونية ENIE

المخططات التالية توضح مراحل إنتاج منتج معين عن طريق نظام الإنتاج المتسلسل (chaîne) لتلفاز الملون من نوع SUPER - TURBO.

الشكل (4-10): مراحل إنتاج تلفاز ملون من نوع TURBO-SUPER



المصدر: إدارة الإنتاج بالمركب CETN.

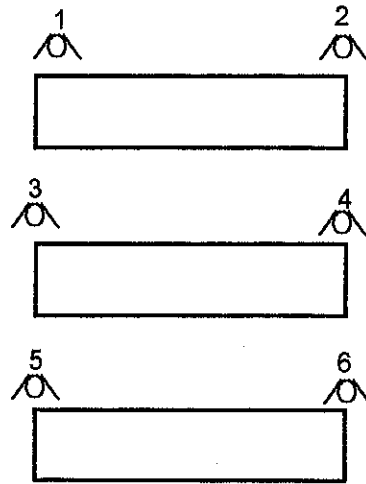


لقد كان لا بد علينا عند إجراء الدراسة الميدانية، من معرفة ما هي المراحل التي يمر بها المنتج النهائي، و ثم الاختيار على منتج التلفاز الملون من نوع SUPER TURBO

والوحدات الإنتاجية من حيث طبيعة عملها وعلاقتها مع الوحدات الأخرى، ولهذا فإن العمليات الإنتاجية التي يمر بها المنتج النهائي عن طريق النظام الإنتاجي المسلسل Chaîne مترجمة في المخططات البيانية التالية:

الشكل (4-10): نظام الإنتاجي المتسلسل Chaîne super turbo

Zone de Préparation Dissipateurs

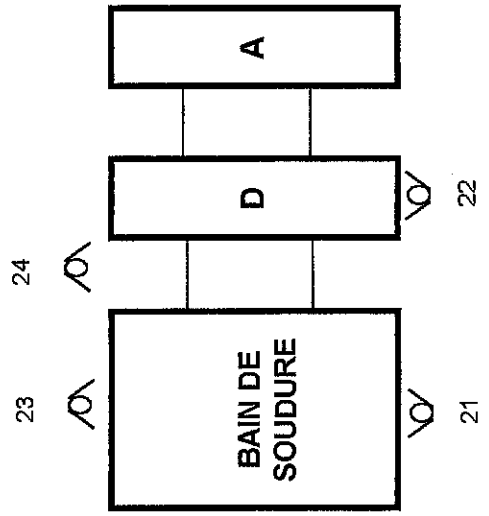
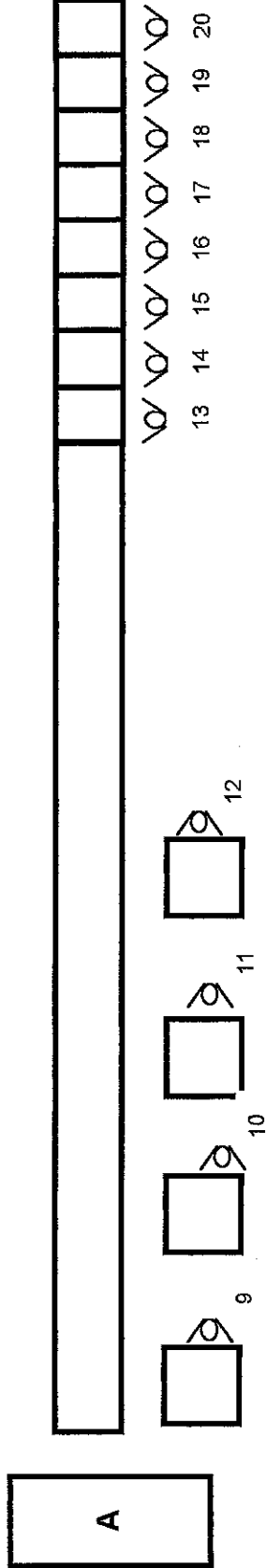
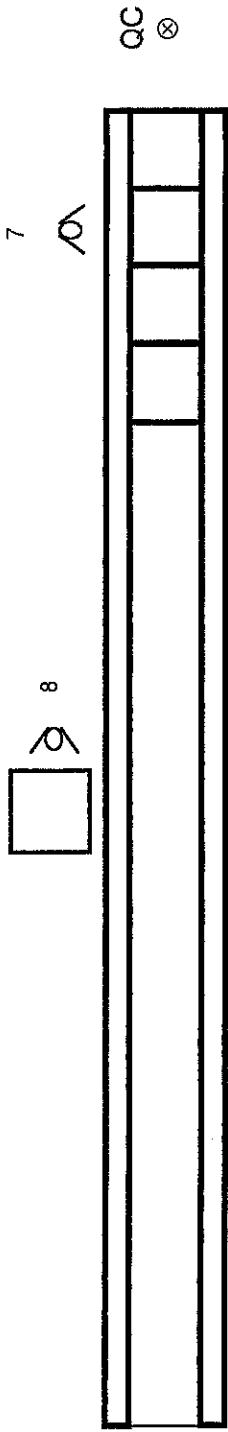


Magasin Central
المخزون الرئيسي

Grade	Repère	Désignation des postes	Effectif
OP ₁	1 à 6	Préparations dissipateurs	06
OP ₂	⊗	Volante	01
OP ₃	⊗	Inspection QC	-

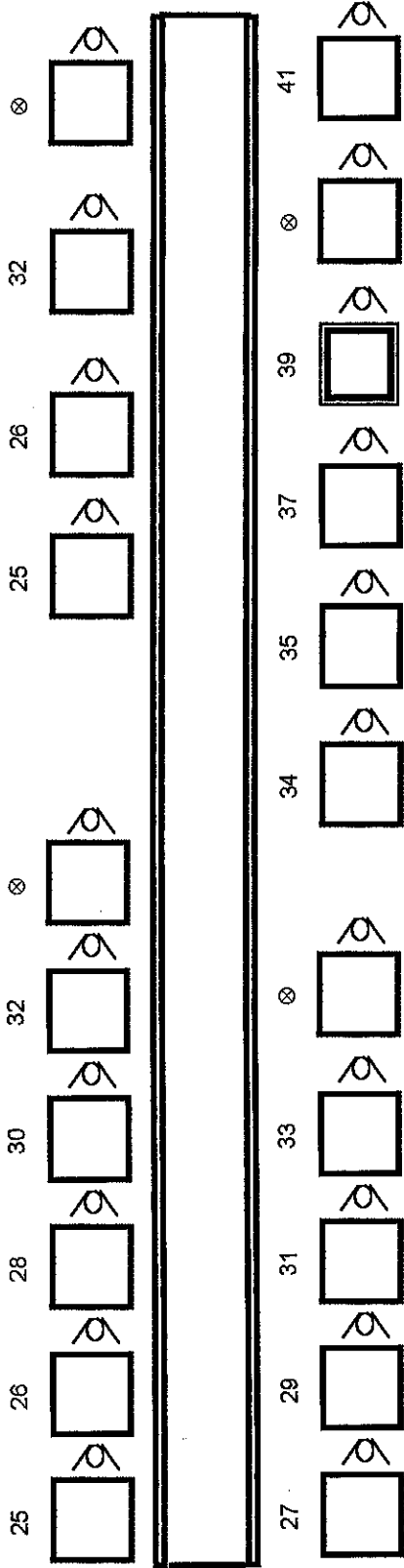
هذه المنطقة تحتوي على ثلاثة ورش لنفس المنتج.

ZONE INSERTIONS



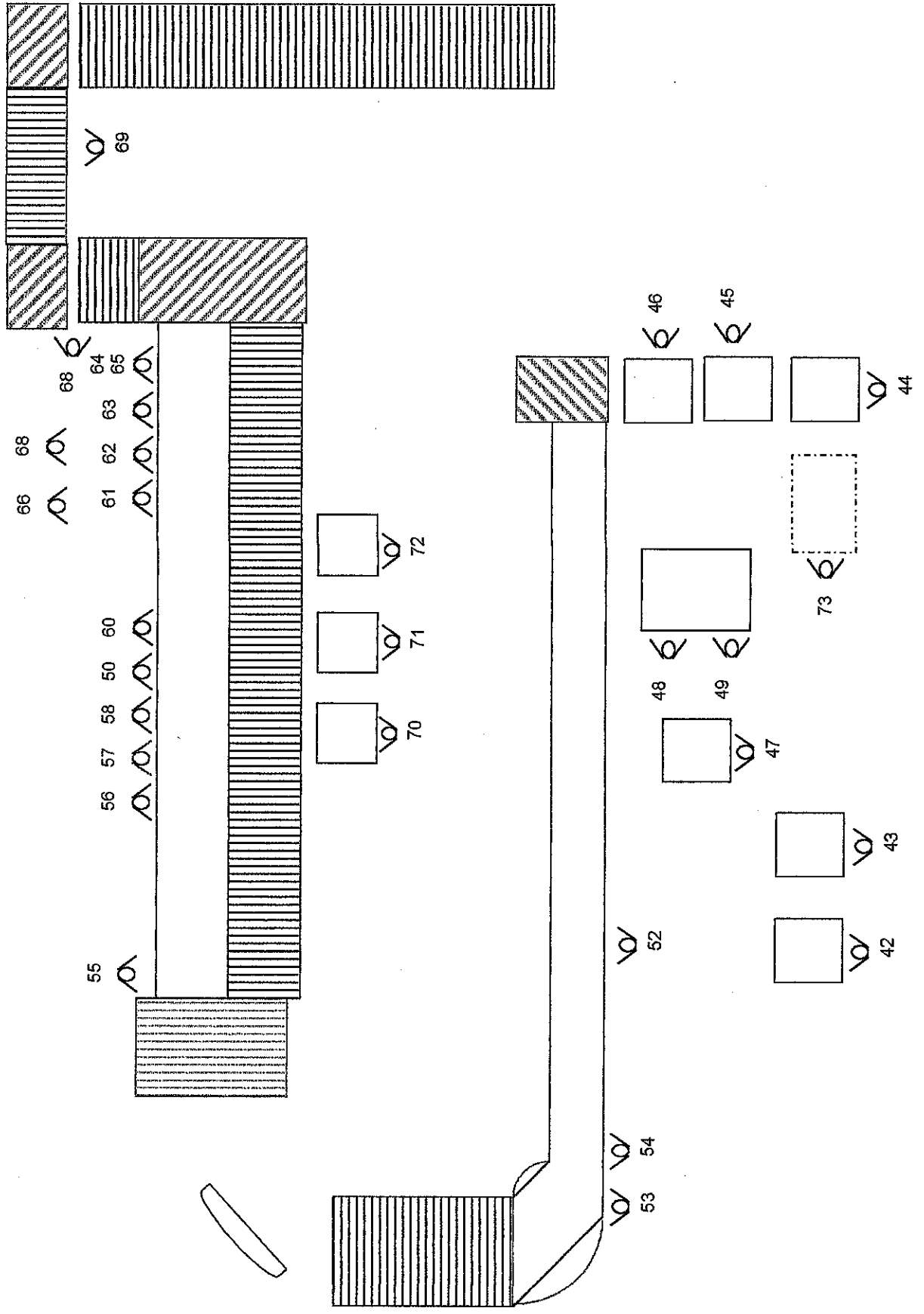
GRADE	REPERE	DESIGNATION DES POSTES	EFFECTIF
OP ₂	7	Insertion Module option Turbo	01
OP ₁	8	Travaux extra (couple des pattes longues et préformages des Cir. Int).	01
OP ₁	9 à 12	Travaux de Pré-insertion du circuit imprimé semi inséré.	04
OP ₁	13	Mise en place de circuit imprimé préparé sur fixture Ins. THH	01
OP ₂	14 à 20	Insertion des composants châssis.	14
OP ₁	21	Aiguillage fixture sur convoyeur bain de soudure.	01
OP ₁	22	Retour fixtures.	01
OP ₂	23 à 24	Opérateur de bain de soudure.	02
OP ₃	⊗	Poste de contrôle qualité.	01

ZONE RETOUCHES ET ALIGNEMENTS



GRADE	REPERE	DESIGNATION DES POSTES	EFFECTIF
OP ₂	25	Coupe et retouche module Turbo.	01
OP ₂	26 à 31	Coupe et retouche châssis principal.	06
OP ₃	⊗	Poste de controle de qualité.	//
OP ₃	32	Pré-test chassis principal.	01
ATR	33	Dépannage pré-test châssis.	01
OP ₁	34	Coupe des chutes et marquage châssis pour alignement.	01
OP ₃	35-37-39	Alignement châssis principal.	03
TD - ATR	36-38-40	Dépannage châssis principal.	01
OP ₁	41	Relevé de production + Colle.	01
OP ₃	⊗	Poste de contrôle Qualité.	//

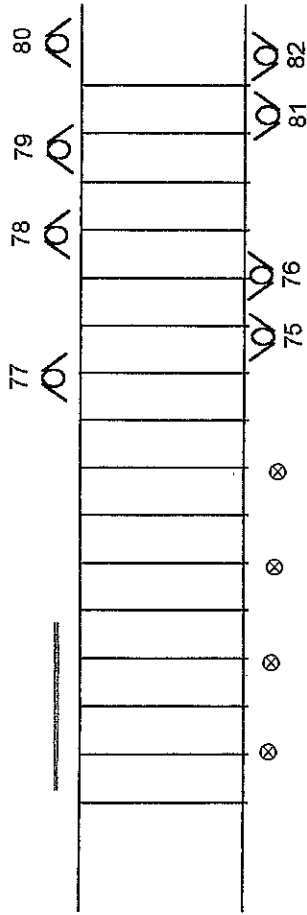
ZONE ASSEMBLAGE FINALE



GRADE	REPERE	DESIGNATION DES POSTES	EFFECTIF
OP ₁	42	(Préparation montage HP + Tweeter) côté Gauche.	01
OP ₁	43	(Préparation montage HP + Tweeter) côté droit.	01
OP ₁	44	Inspection coffret + assemblage logo ENIE.	01
OP ₁	46	(Fixation montage HP + Tweeter) côté droit + module Sensor.	01
OP ₁	47	Assemblage tresse de masse sur tube.	01
OP ₂	48 à 51	Assemblage tube préparé sur coffret + bobine démagnétient	04
OP ₂	52	Evacuation châssis complet de la zone retourche + alignement sur chariot vers assemblage final et connexion du câble d'alimentation.	01
OP ₁	53-54	Assemblage châssis complet sur coffret et câblage de l'ensemble.	02
OP ₁	55	Mise en place de la prise coulissante puis la mise en marche de TV	01
OP ₃	56	Alignement final (Mémorisation des canaux)	01
OP ₃	57	Alignement final (CAG)	01
OP ₃	58	Alignement final (Focus)	01
OP ₃	59	Alignement final (VG ₂)	01
OP ₃	60	Alignement final (cadrage)	01
OP ₃	61	Alignement final (Minolta)	01
OP ₁	62	Etiquetage (Numéro de série sur tube et châssis).	01
OP ₁	63	Mise en place du cache arrière.	01
OP ₁	64 à 65	Fixation cache arrière	02

OP ₁	66	Préparation cache arrière	01
OP ₁	67	Préparation document et numéro de série.	01
OP ₁	68	Mise en place des étiquettes modèle + étiquette avertissement + aiguillage	01
OP ₁	69	Changement de planche + aiguillage vers convoyeur principal	01
TD	70	Dépannage final.	01
ATR	71 à 72	Préparation (mécanique électrique).	02
OP ₁	73	Approvisionnement du poste n° 44 en coffret – déballage et gerbage du carton récupéré.	

ZONE EMBALLAGE



GRADE	REPERE	DESIGNATION DES POSTES	EFFECTIF
OP ₁	73 à 74	Préparation du carton d'emballage.	02
OP ₁	75 à 77	Emballage du produit	03
OP ₁	78 à 80	Agrafage et Numérotation du carton.	03
OP ₃ + TD + TS	⊗ ⊗ ⊗	Poste d contrôle client – Dépannage.	03
OP ₁	81 à 82	Retour planches d'évacuation TV de la zone emballage vers assemblage final.	-

المطلب الرابع: الشراكة في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE وأثرها على التنظيم الإنتاجي.

1. المشاكل التي تعاني منها المؤسسة:

يمكن حصر المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ENIE في النقاط التالية:

- تأخر تكنولوجيا في نشاط صعب وذات تطور سريع.
 - انفتاح السوق الداخلية واستقبال الطلبات المكتوبة.
 - كشف بنكي مستمر.
 - الاهتمام بإنتاج منتج واحد وهو التلفاز بنسبة 63 % والذي هو موضع تنافس حاد.
- أما فيما يتعلق وظيفة الإنتاج والتنظيم يمكن النظر إلى المشاكل المتعلقة بالعملية الإنتاجية من حيث:

(أ) - وظيفة التمويل: تتمثل فيما يلي:

- المواد التي ترسل عادة ما تكون غير مطابقة للمواصفات.
- عدم احترام مصلحة التمويل على مصلحة التمويل على قسم مختص في دراسة سوق المواد، والتنبؤ بالأسعار، وتوفير المعلومات عن مصادر التوريد مما يعيق عملية التمويل.
- عدم تطابق الكمية المطلوبة مع الكمية المنفق عليها في العقد.
- عدم إرسال طلبية الشراء من طرف قسم المراقبة والتخطيط في الوقت المناسب، هذا يعني تقارب المدة التي تفصل بين تاريخ إعداد الطلبية وتاريخ توقف عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على الكميات المطلوبة من عند المورد في الوقت المناسب والمرغوب فيه.

(ب) - وظيفة التخزين: مشاكلها كالتالي.

- بالنسبة للمواد التي ترسل فهذه المصلحة تقوم بفحصها لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات Assurance qualité ، وكذا إذا كانت تعادل ما هو موجود في العقد.
- في بعض الأحيان تقوم الجمارك بحجز المشتريات مما يؤخر عملية الإنتاج وهذا يتمثل في قطع الغيار KITS¹.

- دفع ضرائب كبيرة على السلع المشتراة وكذا ضرائب مترتبة في التأخير.
- صغر المخازن بحيث لا تتسع لتخزين جميع المنتجات.

3- مشروع الشراكة بين ENIE وLGE¹:

في 1990 أبرم برتوكول اتجاري بين المؤسستين ENIE وLGE للحصول على قطع غيار KITS و SDK للمنتجات. السمعية من LGE، ويتضمن لهذا البروتوكول اتفاقيات أساسية من أجل فتح المجال أمام الشراكة التقنية:

- رسالة التعبير عن الشراكة: كان ذلك في سنة 1996، ومن أهم الجوانب المقدمة في هذه الوثيقة من طرف ENIE هي:

1. التعاون في إطار تقني تجاري: ويتضمن ما يلي:

- أسعار المشتريات التنافسية.
- اقتسام طلبات الشراء ما بين المؤسسين خاصة في مجال مشتريات قطع الغيار.
- التعاون في إطار مقاييس إدماج المنتجات من خلال استعمال المكونات في الورشات الخاصة بها.
- ارتباط الزبون ذو شهرة بالأسواق الخارجية لتصدير قطع الغيار.

2. التعاون في إطار اتفاق تقني: ويتضمن ما يلي:

- المتابعة والتأقلم مع التطور التكنولوجي (المنتج النهائي، وسائل الإنتاج).
- المعلومات التقنية لعمال المؤسسة من خلال التكوين والمشاركة في الملتقيات (إعادة رسكلة العمال).

- رفع المستوى التقني ومعرفة المؤسسة للمجالات التالية: مراقبة الجودة، الإدماج، تحسين الإنتاجية- احترام المقاييس الدولية في الإنتاج (ISO) خاصة في ورشات الإدماج والتركيب.

3. التعاون في إطار اتفاقية مصلحة ما بعد البيع: ويتضمن ما يلي:

- تحسين الجودة والمردودية في مصلحة ما بعد البيع.

¹ KTS - TVC: قطع غيار التلفاز الملون.

- رفع مستوى إدارة الأعمال ما بعد البيع.
- رفع مستوى إدارة الأعمال ما بعد البيع بفضل تكوين عمال مؤسسة ENIE في ميدان LGE.

4. التعاون في إطار اتفاقية عقد التسويق:

- التكوين في ميدان التسويق لفائدة عمال ENIE في مجال تقنيات LGE.
- معرفة حاجيات وميكانيزمات السوق الوطني (الطلب) بفضل الاستفادة من تقنيات LGE.
- تعريف وتطبيق استراتيجية التسويق الجيدة لتكيف وتجربة الشريك.

5. التعاون في إطار العلامة التجارية المشتركة (الإشهار):

هذا يعني بالنسبة لمؤسسة ENIE علامة تجارية دولية، مما يسمح لها بـ:

- مواجهة المنافسة.
- استيراد منتجات دولية من الخارج.
- جلب الشريك لبذل أقصى جهد تقني في إطار التعاون.
- الهدف النهائي في إطار قانون العلامات التجارية لتبقى الشراكة تقنية.

6. الروابط الصناعية في إطار الشراكة التقنية:

- يجب دراسة كيفية استخدام الشراكة التقنية وتجسيدها في نتائج الدراسة التقنية الاقتصادية.

- من بين الأهداف المسطرة من طرف ENIE يجب أن تكون الشراكة التقنية واضحة ذات منافذ محلية بالنسبة لقطاعات المؤسسة الوطنية، وكذلك تهدف لتصدير المنتجات المدمجة لقطع الغيار المصنعة من طرف ENIE.

- من بين المنافذ الجزئية للقانون الساري المفعول ما يلي:

(أ). تكون العلامة التجارية سارية المفعول في نهاية 1997 وبداية 1998.

(ب). لإفشال كل منافسة من طرف متعاملين خواص تحت غطاء LGE، وفتحها لمؤسسات خاصة قادرة على المنافسة.

(ج). لوضع نهاية العلامة التجارية وفرت LGE قطع غيار (KITS TCVC) للتلفاز الملون GOLDEN EYE لمتعامل خاص متواجد بتسبة.

(د). اقتراح الشراكة التقنية مع تنظيم الاستثمار وعدد العمال، ويبقى تجديد رأس مال الأسهم المأخوذ من كل طرف.

ينبغي لمؤسسة LGE أن تعطي ميزة خاصة لتركيب تلفزيون ملون في نهاية 1997 وبداية 1998، حيث أن الحوارات مع LGE كانت مركزة على مستوى HOLDING HEELIT مع دراسة مخطط تجاري وإنشاء شراكة تقنية مع العلم أنها بقيت مجرد حبر على ورق نظرا لـ:

- مشاكل اجتماعية تفرضها مقاييس الإنتاجية 800.000 تلفاز ملون في السنة بمجموع عمال 350.000 عامل.
- مشاكل الإدماج للقطع الإلكترونية المصنعة من طرف ENIE التي تقدمها LGE تعتبر ضمن عينة LGE.
- طلب HEELIT لصناعة أنابيب ملونة في الجزائر، التي لم تقبلها LGE قبل سنة 2003.
- القاعدة المالية بمبلغ 3.010.480 دولار أمريكي لإدماج تجهيزات أونوماتيكية.
- مجموع قيمة المشاركة في رأس المال الاجتماعي المقدم من طرف مؤسسة LGE يقدر بـ 6.020.000 دولار أمريكي مقسم إلى جزأين (السنة 1 و 2)

4- مراحل الشراكة بين ENIE و ELECTRONIC:

في الواقع كانت بداية الحوارات مع DAEWOO ابتداء من سنة 1991 ، ولقد كانت تدور هذه الحوارات حول المشاريع الكبرى في المجال الصناعي التي كانت كلها متوقعة، في نفس الوقت مؤسسة ENIE زبون بسيط لقطع الغيار المقدمة من طرف DAEWOO.

وهكذا من 1991 إلى غاية 1997 المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE تحصلت على المجاميع الجزئية التالية: قطع الغيار والمواد المقدمة من طرف DAEWOO الموجهة للمنتوجات السمعية-أنابيب لخروج الضوء Tube Cathodique - أجهزة لقياس كمية الضوء Appareil de Peaysage-مكبر الصوت les Hauts Parleurs.

أ- * الترتيبات المعلنة من طرف DAEWOO في نهاية 1997 مع وزير الصناعات وإعادة الهيكلة، مقترحات DAEWOO لوزير الصناعات في مارس 1997 مع المتعاملين المحليين في كوريا الجنوبية.

- الشراكة التقنية لتزويد الملايين من التلفزيونات الملونة، 50% منها للتصدير،
- شراء أنابيب CATHODIQUE من مؤسسة DAEWOO لتقديم للمغرب
- منح مشتريات قطع الغيار KITS لـ ENIE من أجل صنع مكبرات الصوت.

في النهاية تعهدت مؤسسة DAEWOO شفويا بالحصول على 2 مليون قطعة عيار إلكترونية من طرف ENIE، ثم بعدها طورت المؤسسة مقترحاتها في نهاية 1997 وبداية 1998 وهي كالآتي:

- استثمار مقدرة بـ 47 مليون دولار أمريكي بدلا من 100 مليون دولار أمريكي التي وعدت بها أواخر 1997.
- الإبقاء على 4000 شخص لفترة 3 سنوات، بعد هذه الفترة لم يظهر موقف DAEWOO.
- استعمال أنابيب CATHODIQUE ملونة المبرمجة في المشروع المغربي (زيادة على ورشات التصنيع لقطع الغيار الإلكترونية ومجمع التلفزيون الملون).
- فرض المزايا الاقتصادية والضرائب المرتفعة بالنسبة للوكالة تنمية وترقية الاستثمارات APSI وهذا لمدة 10 سنوات.

هذه المقترحات كانت من المفروض أن تدمج في إطار المشاركة.

ب- التحليل التقريبي المنجز على أساس الإمتيازات الضريبية والاقتصادية، التخلي عن منشآت لفائدة ENIE والاستفادة من هوامش الطلبات، وهذا يعطي الميزانية الصافية للصرف على 10 سنوات لفائدة DAEWOO بـ 462 مليون دولار أمريكي من أجل استثمار يقدر 47 مليار دولار أمريكي.

بالموازات مع ذلك كانت الصحافة الوطنية قد ضخمت المطالب الحقيقية لـ DAEWOO على حساب ENIE وقد أوشك ذلك أن يؤثر على العلاقات القائمة بين ENIE و LGE خاصة في شهر أوت 1997.

في الحقيقة أن DAEWOO أنجزت في أواخر عام 1998 مركب يدعى (DAEWOO-ELECTRONIC) ولقد أجبرت عن التخلي لبعض فروع الصناعات الإلكترونية، وتركيزها على النشاط الصناعي وتجهيز السيارات.

5- الشراكة بين ENIE و SAMSUNG Electronique:

جاءت إقتراحات SAMSUNG بعد لقاءات أكتوبر/سبتمبر 1996 مع المديرية العامة لمؤسسة ENIE، وقد تركزت على مجالات التعاون المقترحة من طرف SAMSUNG كالآتي:

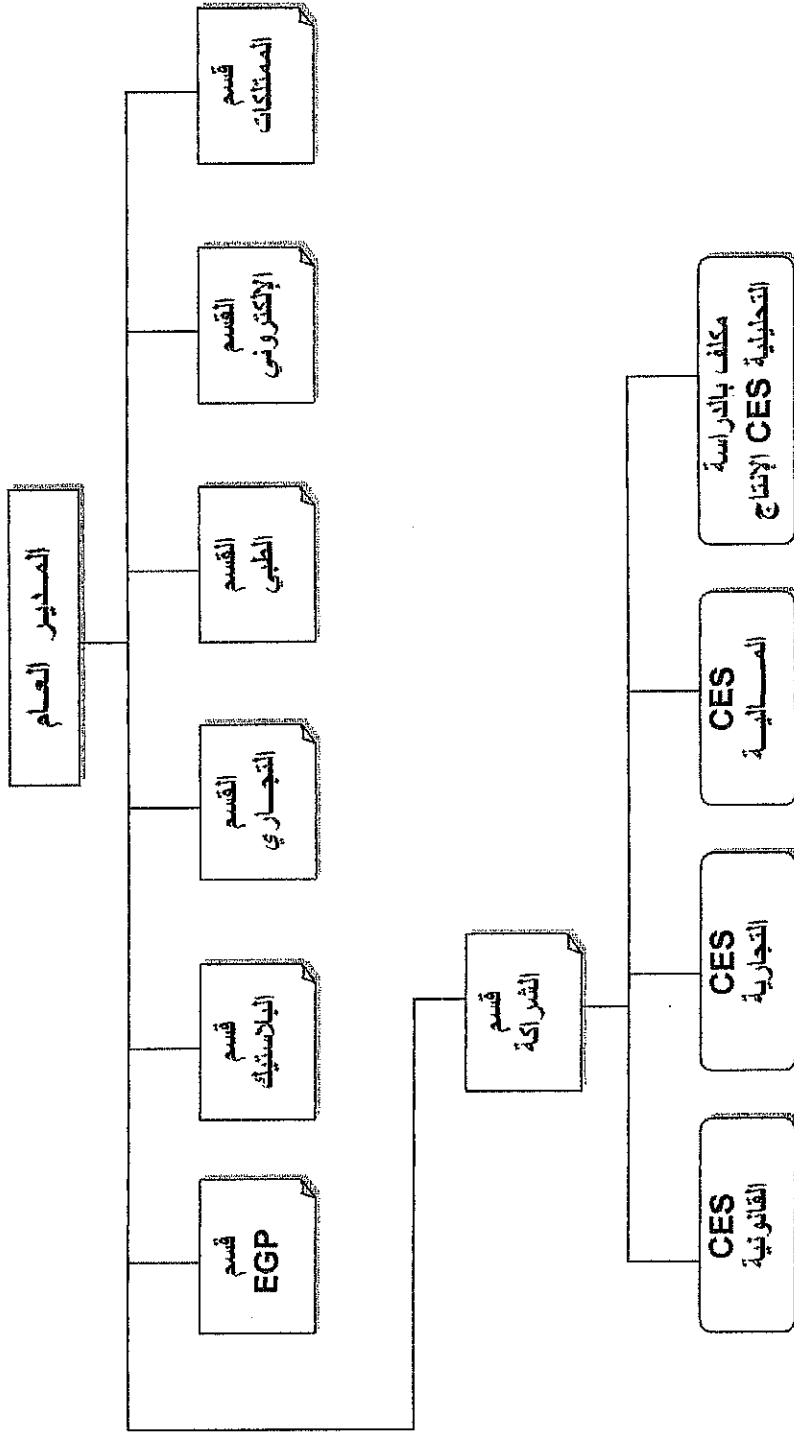
(أ). التعاون التجاري: إن SAMSUNG مستعدة لضمان وفرة قطع الغيار KITS و CDK في شروط أكثر ملائمة مقارنة مع تلك المقدمة من LGE أو DAEWOO.

(ب). التعاون التقني: طلبت ENIE من SAMSUNG مساعدة تقنية من أجل تنمية وإدماج قطع الغيار المصنعة من طرفها: Bobine -THT-Transformateur- Transistor-Condastateur.

في جانفي 1999 عرضت SAMSUNG أسعار للحصول على مجموعة قطع الغيار الخاصة بتركيب جهاز تلفاز ملون حجم 55سم (TVC 55cm)، حيث كانت تلك الأسعار مرتفعة مقارنة مع LGE.

لكن الشراكة بمفهوم SAMSUNG يعني أنها تستولي على السوق الجزائرية عن طريق مصدرين: التوزيع والفروع والورشات.

الشكل (4-11): الهيكل التنظيمي البسيط لمؤسسة ENIE.



CES: Charge d'étude synthèse.

الخاتمة

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE هي مؤسسة كبيرة لما تحتوي على عدة وحدات إنتاجية، تختص كل وحدة في إنتاج منتج معين، ولهذا تحتل مكانة القائد في السوق في ميدان التحكم الصناعي والتجاري، كما للمؤسسة موردين من جميع أنحاء العالم في أوروبا منها: فرنسا، إسبانيا، وإيطاليا، وفي آسيا منها اليابان، ماليزيا، كوريا، وفي أمريكا مثل الولايات المتحدة الأمريكية، كندا ما يقارب ب 1000 مورد، تلعب مؤسسة ENIE دورا هاما في السوق الوطنية كما في السوق الدولية لبيع منتجاتها في إفريقيا لمتل تونس، وفي أوروبا مثل فرنسا وإسبانيا، ولهذا تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية من أكبر المؤسسات الوطنية المتخصصة في هذا المجال.

إن تنظيم مؤسسة ENIE يقوم على أساس المنتجات المصنوعة في مختلف الوحدات الإنتاجية، لهذا نجد للمؤسسة مديريات مركزية ومقرات زيادة على وجود مديرية عامة، فالمديرية العامة تقوم بالتخطيط والتنسيق والمراقبة، وكل مديرية تتحمل المسؤولية بصفة مستقلة بدون امتناع عن التنسيق وذلك من أجل تسيير فعال في أحسن الظروف والحفاظ على استمرارية المؤسسة.

أما فيما يخص أنظمة الإنتاج في مؤسسة ENIE نجد أن هناك نظامين للإنتاج والمتمثلين في: الإنتاج المستمر، والإنتاج المنقطع، فالمؤسسة تسهر على مراقبة وتنظيم نوعية الإنتاج بإدخال أحسن الطرق والأساليب الحديثة في العمليات الإنتاجية من خلال العمل على شكل مجموعات من الورش، تختص كل ورشة في إنتاج جزء معين من المنتج النهائي، هذه الورش تحتوي على عمال ذو كفاءة ومهارة معينة في المجال والمستوى النشاط الإنتاجي بالإضافة إلى وجود هيئة مختصة في كل ورشة أو منطقة لمراقبة الجودة (Control de

(qualité)، كل هذا تم إبرازه في أخذ عينة لإنتاج تلفاز ملون Super Turbo عن طريق العملية الصناعية المتسلسلة (Chaine).

إن المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE تحاول وضع إستراتيجية جديدة من جراء ظهور المنافسة الشديدة، واقتحام منافسين جدد للسوق الوطنية، الإصلاحات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الجزائري، دفع مؤسسة ENIE إلى دخول في شراكة مع مؤسسات أجنبية مثل LGE، DAEWOO، SAMSUNG للاستفادة من خبراتهم من الناحية الفنية والتكنولوجية والإدارية، خاصة الشراكة التقنية ودورها في كسب ENIE مكانة عالية ضمن السوق المحلي والدولي.



من خلال دراستنا لموضوع "تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" برز لنا أن لتنظيم وظيفة الإنتاج دورا هاما في المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال توضيح وكشف المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التنظيم، ويرجع الفضل في تطور هذه الوظيفة الإدارية إلى مجموعة من المتمرسين والمختصين، الذين كان لهم الأثر الكبير في تطورها من خلال تجاربهم وأفكارهم التي وضعوها عند مختلف العقبات الزمنية، ولهذا نخلص أن التنظيم ما هو إلا استخدام الإنسان لمعارفه ومواهبه من أجل التنسيق بين عناصر العملية الإنتاجية، أي أسلوب أو منهج يتبع الإدارة وتسيير العملية الصناعية.

بصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط والبرامج من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

ونحن نقوم بمعالجة هذا الموضوع قمنا بعدة خطوات نتاولنا فيها موضوع التنظيم الإنتاجي من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، وتوصلنا في النهاية إلى بلورة النتائج التالية:

1- حتى تصل المؤسسة الاقتصادية إلى تحسين قوتها الإنتاجية بصفة دائمة مع تحقيق إشكالية الإنتاج (إنتاج أكثر، بأقل تكلفة، وبأعلى جودة)، عليها التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، تنظيم العمليات، التوجيه، والرقابة، ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون التنظيم ديناميكي أي أنه يتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

2- أن الشرط الأساسي والهام لتحقيق أهداف المؤسسة يتمثل في تحسين تنظيم الإنتاج والعمل على أسس علمية حيث أن وضع وسائل الإنتاج عالية الكفاءة تحت تصرفها وبقوة اليد العاملة المؤهلة، لا يكفي في حد ذاته لتحقيق الفعالية الاقتصادية، إذ لا بد من التنظيم العلمي وتنظيم إدارة ووظيفة الإنتاج كشرط أساسي لنجاح المؤسسة الاقتصادية، وينبغي أن تكون اهتمامات العمل التنظيمي بالنواحي التالية:

○ الاستفادة بشكل أكبر في وقت العمل الحقيقي عن طريق تقسيم العمل والتخصص.

○ تحسين أداء العملية الإنتاجية بتطبيق طرق عقلانية للعمل: دراسة الوقت والحركة، الهندسة البشرية... الخ.

○ دراسة واقعية للمقاييس الإنتاجية والعمل وعلى رفعها تدريجيا.

3- إن الإنتاج يمكن أن يتلخص من بداية العمليات الإنتاجية حتى نهايتها عبر سلسلة مراحل يقطعها المنتج، ولإنجازها على الوجه الأكمل لا بد من تنظيم الإنتاج الصناعي بالشكل الذي تشترك أكثر من إدارة أو مصلحة (التموين، التخزين... الخ) ولكن كلها تتجه نحو هدف واحد.

4- إن المرحلة الجديدة التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية في إطار اقتصاد السوق، يفرض عليها الاعتماد على تحقيق المردودية كشرط أساسي وحتمي لنجاحها وتحقيق أهدافها، وذلك لا يكون إلا بالتوجه نحو استخدام الأساليب والطرق الحديثة في الإدارة، ولهذا فإن المؤسسات العمومية تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية من أجل تنظيم وظائفها والاهتمام بها على أحسن وجه ممكن.

5- اعتماد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE على استراتيجية فرض منتوجاتها على الساحة الوطنية والعالمية، فهي حاليا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات السوق والتطور التكنولوجي. وكل هذا جعل المؤسسة تعيش نوع من الاستقرار، هذه التكنولوجيا تتطور مع كل منتج جديد، إلا أنها تبقى تعاني من بعض المشاكل، وهي مشاكل التي لم تعالجها العملية التأهيلية وتخص الاستراتيجية الإدارية والتسيير، لكونها تخضع لبعض القرارات الصادرة من الأعلى مما يجعلها تضطر للرجوع إلى المركز في كل مرحلة، وبالتالي ينقص دور مسؤولي المؤسسة في اتخاذ القرار، كما أن هناك مشاكل أخرى مثل مشكل التموين للوحدات حيث أن المؤسسة تفتقد إلى المخزون الاحتياطي حسب تصريح بعض المسؤولين، وهذا كله يآثر على فعالية التنظيم الإنتاجي في المؤسسة.

وهكذا نكون قد حاولنا بقدر الإمكان توضيح أهمية وكيفية تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة، انطلاقا من معالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية في الظروف الراهنة كالخصوصية والشراكة الأورومتوسطية.....

قائمة المراجع

○ المراجع والمصادر:

الكتب باللغة العربية:

- 1- عادل حسن، *التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج*. دار النهضة العربية بيروت 2001.
- 2- أمين أحمد عوض، *إدارة الإنتاج الصناعي*. دار النهضة العربية بيروت 2001.
- 3- عادل حسن وعلي شريف ومحمد فريد الصحن، *تنظيم وإدارة الأعمال* دار النهضة العربية بيروت 2001.
- 4- نادية العارف، *الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"* الدار الجامعية الإسكندرية 2001.
- 5- سونيا محمد البكري، *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم* الدار الجامعية الإسكندرية 2001.
- 6- جلال إبراهيم العبد، *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي* الدار الجامعية الإسكندرية 2002.
- 7- سعيد محمد المصري، *التنظيم والإدارة*. الدار الجامعية الإسكندرية 1990.
- 8- صلاح الشنواني، *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال* مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية 1999.
- 9- سعيد سي عامر وعلي محمد عبد الوهاب، *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*. الطبعة الثانية القاهرة 1998.
- 10- عفيف شريف عبد الله وعطية محمد عطيه، *إدارة العمليات الإنتاجية*. دار الفكر الأردن 1990.
- 11- عبد الرزاق بن حبيب، *مدخل إلى تسيير وإقتصاد*. المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1998.
- 12- ناصر دادى عدون، *اقتصاد المؤسسة*. الطبعة الأولى. دار المحمدية العامة الجزائر 1998.
- 13- رزق الله بن مهدي العربي، *الوجيز في القانون التجاري*. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1998.
- 14- محمد رفيق الطيب، *مدخل إلى التسيير*. الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993.
- 15- سعيد أوكيل، *وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية*. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992.
- 16- عبد الله التميمي، *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي*. دار الفكر الأردن 1998.
- 17- عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، *إدارة الأعمال*. الدار الجامعية الإسكندرية 1991.
- 18- فوزي يوسف الور، *الإشراف والتنظيم الصناعي*. دار الصفاء الأردن 1998.
- 19- محمد توفيق ماضي، *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إتخاذ القرارات*. الدار الجامعية الإسكندرية 1996.
- 20- عمر صخري، *اقتصاد المؤسسة*. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993.
- 21- علي السلمى، *تطور الفكر التنظيمي*. وكالة المطبوعات الكويت 1975.

22- راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. مكتبة الإشعاع الإسكندرية 1997.
23- علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. الدار الجامعية الإسكندرية
1989.

24- محمد عاطف عبيد وحمد فؤاد علي، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج. دار النهضة العربية
بيروت 1974.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 25- **GEORGES JAVEL**, Organisation et gestion de la production: cours avec exercices corrigés 2^{ème} Edition Dunod Paris 2000.
- 26- **TONY ALBERTO et PASCAL COMBEMALE**, Comprendre l'entreprise: Théorie, gestion, relations sociales. 2^{ème} Edition NATHAN. Paris 2000.
- 27- **LIONEL DUPONT**, La gestion Industrielle. Edition HERMES .Paris 1998.
- 28- **JEAN BENASSY**, La gestion de production. 3^{ème} E^d HERMES Paris 1998.
- 29- **PATRICK ROGER**, Gestion de production. Edition Précis Dollaz Paris 1992.
- 30- **IRENE FROGLIERINI**, Organisation et gestion de l'entreprise AENG de Paris 1998.
- 31- **PASCAL LAURENT et François BOUARD**, Economie d'entreprise Tome 1 Les Editions D'organisation Paris 1997.
- 32- **JEAN LUC CHARRON et SABINE SERARI**, Organisation et gestion de l'entreprise Dunod Paris 1998.
- 33- **F.TAYLOR**, La direction scientifique des entreprises. Edition ENAG Alger 1992.
- 34- **N.MIHAÏ**, Méthodes d'organisation de la production industrielle OPU Alger 1984.
- 35- **L. BOYER – M. POREE et E. SALIN**, Précis d'organisation et gestion de la production. Edition d'Organisation Paris 1982.
- 36- **M. KOOTZ et C.O'DONNELL**, Management principes et méthodes et de gestion M^c Graw Mill Québec 1980.
- 37- **V.GIARD**, Gestion de la production: Calcul économique. Edition Economica Paris 1981.
- 38- **P. BARANGER et G.HUGUEL**, Gestion de la production: acteurs, techniques et politiques. Edition Vuibert Paris 1981.
- 39- **G.R.TERRY et S.G. FRANKLIN**, Les principes du Management. 8^{ème} Edition Economica Paris 1985.
- 40- **A. BOUYACOUB**, La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie OPU Alger 1980.
- 41- **A.CHANDLER**, Stratégies et structures de l'entreprise Les E^d D'organisation Paris 1972.
- 42- **M.E. BENISSAD**, Economie du développement de l'Algérie: sous-développement et socialisme. 2^{ème} Edition OPU Alger 1982.
- 43- **HAMID BALI**, Inflation et mal- développement en Algérie OPU Alger 1993.
- 44- **F. QUESNEY**, Tableur économique des physiocrates ENAG. Editions Alger 1988.
- 45- **ROUX DOMINIQUE**, Analyse économique et gestion l'entreprise Dunod. Paris 1988.

- 46- **JANE.A. KREIR**, Gestion de l'entreprise: Structure et Organisation Presses Universitaires de France Paris 1975.
- 47- **François BLONDEL**, Gestion de la production. 2^{ème} Edition Dunod Paris 1999.

○ الرسائل الجامعية:

- 1- "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلكية واللاسلكية- تلمسان" رسالة لنيل شهادة الماجستير لمصطفى بلعيد 1986/85.
- 2- "استقلالية المؤسسة وجداولها في الاقتصاد الجزائري" رسالة ماجستير لشريف مصطفى جامعة الجزائر 1996.
- 3- دراسة تحليلية: الكفاءة في التسيير- حالة الكفاءة والنسبية لمؤسسات صناعية النسيجية والقطنية (COTITEX). رسالة ماجستير لداودي الشيخ جامعة الجزائر 1995.
- 4- أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 1995.
- 5- مظاهر السلطة الرئاسية والوصاية على المؤسسة العامة الاقتصادية: دراسة مقارنة دكتوراه دولة جامعة الجزائر 1991.
- 6- L'investissement international: Aspect partenariat de l'économie Algérien thèse de Magister Université TLEMCEM 2000, **SAÏDANI Mohamed**.
- 7- Régulation des investissement dans le secteur d'état industriel et réforme économique en Algérie 1970-1990 Thèse Doctorat d'état Avril 1991 **YOUCEF DEBBOUB**.

○ المجلات العلمية:

- 1- مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة العدد رقم 14 ديسمبر 2000.
- 2- مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة العدد رقم 18 ديسمبر 2002.
- 3- المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلس النشر العلمي جامعة الكويت العدد الثاني ماي 2002
- 4- Revue Française de gestion: Juin-Juillet- Août 1988.
- 5- Revue Française de gestion: Décembre 1992.

فهرس

المقدمة

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وكيفية تنظيمها

- 7.....المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
- 7.....المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.
- 8.....المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 12.....المطلب الثالث: مكونات المؤسسة
- 14.....المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الاقتصادية.
- 21.....المطلب الخامس: أهداف المؤسسة والإستراتيجية.
- 25.....المبحث الثاني: ماهية التنظيم
- 25.....المطلب الأول: تعريف التنظيم
- 26.....المطلب الثاني: مبادئ التنظيم عند مختلف النظريات.
- 32.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.
- 34.....المطلب الرابع: تنظيم المؤسسة
- 39.....المطلب الخامس: أنواع الهيكل التنظيمي

الفصل الثاني: تنظيم وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

- 50.....المبحث الأول: إدارة العمليات الإنتاجية.
- 50.....المطلب الأول: تعريف وظيفة الإنتاج.
- 59.....المطلب الثاني: أساليب الإنتاج.
- 63.....المطلب الثالث: إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية.
- 69.....المطلب الرابع: تأثير التغيرات الاقتصادية على إنتاج المؤسسة والاقتصاد الوطني.
- 70.....المبحث الثاني: تنظيم الإنتاج في المؤسسة الصناعية.
- 70.....المطلب الأول: مبادئ التنظيم الصناعي.
- 77.....المطلب الثاني: تنظيم الإنتاج: التخصص وتقسيم العمل.
- 81.....المطلب الثالث: التنظيم الإداري لإدارة الإنتاج.

المطلب الرابع: الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع الصناعية. 85

الفصل الثالث: تطور وتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية. 94

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية. 94

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية. 96

المطلب الثالث: نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية. 98

المطلب الرابع: واقع المؤسسة العمومية الجزائرية بين العجز والاصلاحات. 104

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. 107

المطلب الأول: إعادة هيكلة المؤسسات. 107

المطلب الثاني: استقلالية المؤسسات. 111

المطلب الثالث: خصائص وهيكلية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. 115

المطلب الرابع: خصوصية المؤسسات العمومية. 118

المطلب الخامس: أثر الشراكة على المؤسسات العمومية الاقتصادية. 123

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للصناعات الإلكترونية ENIE

المبحث الأول: السياسة العامة للمؤسسة. 131

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية. 131

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة. 132

المطلب الثالث: مهام المؤسسة. 136

المطلب الرابع: تنظيم مؤسسة ENIE. 137

المبحث الثاني: التنظيم الإنتاجي في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE 142

المطلب الأول: تنظيم الهياكل والنشاطات المساعدة لعملية الإنتاج. 142

المطلب الثاني: تنظيم الوحدات الإنتاجية. 148

المطلب الثالث: تنظيم الورشات. 148

المطلب الرابع: الشراكة في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE وأثرها على

التنظيم الإنتاجي. 160

الخاتمة 170

قائمة المراجع 173