

2003TH 09

رقم الترتيب: .....

الرقم التسلسلي: .....

الوحدة: 05

0398

جامعة ورقلة



كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير



مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير  
فرع: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: بضياف أحمد

الموضوع:

## مساهمة لتحسين إنتاجية العمل للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة:

المؤسسة الوطنية للخازات الصناعية (E.N.G.I)  
وحدة ورقلة

نوقشت علنا بتاريخ: 2003/06/25

أمام اللجنة المكونة من:

أستاذ محاضر (جامعة ورقلة) رئيسا  
أستاذ التعليم العالي (جامعة باتنة) مقرر  
أستاذ محاضر (جامعة الأغواط) مناقشا  
أستاذ مساعد مكلف بالدروس (جامعة ورقلة) مناقشا

الدكتور: بختي إبراهيم  
الأستاذ الدكتور: رحال علي  
الدكتور: مقم عبير  
الدكتور: بن قرينة محمد حمزة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى . . .

أعز ما أملك والديّ الكريمين

كما أتقدم باهدائي إلى جميع أفراد عائلة بضياف صغيرا وكبيرا

إلى جميع من أحسن وأخلص إليّ من الأصدقاء والزلاء

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نشاط " بحوث التسويق " جزء من مكونات " نظام المعلومات التسويقية " وهو يختص بإجراء الدراسات المتعلقة بمشكلات ومتطلبات تسويقية محددة طبقا لقواعد ومنهجية إجراء البحوث وما يتم التوصل إليه من نتائج يتم إدخالها في " مركز البيانات " .

- نظام الإستخبارات التسويقية: يقوم بدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من متابعة الأسواق المنافسين، العملاء وكل ما من شأنه التأثير في المنظمة من خلال تحري والنقاط ومتابعة وجمع هذه البيانات عن تلك الوحدات الخارجية تمهيدا لإدخالها في " مركز البيانات " .

- مركز البيانات: يقوم باستقبال كافة البيانات والمعلومات ثم تصنيفها وتحليل ما يحتاج إلى تحليل أو تفسير أو تنسيق أو تلخيص ثم تخزينها تمهيدا لتزويد الإدارة العليا والجهات المعنية بها.

- مركز القياس والتحليل الإحصائي: يختص باختيار وتطوير أنسب الوسائل والأدوات الممكن إستخدامها لقياس وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية المٌجمعة، سواء لتحليلها رياضيا أو لإختبار مدى جوهريتها إحصائيا.

- مركز النماذج: يقوم باختبار وإنشاء وتطوير "نماذج" رياضية لتشخيص وتفهم وتوقع ردود الفعل ومتطلبات وإتجاهات السوق والعملاء، والعلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

- نظام التقارير: يختص بتطوير أنواع وأشكال ومحتويات التقارير التي تُرفع إلى الجهات المختصة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ويمكن النظر إلى "نظام التقارير" على أنه حصيـلة جهود الأنظمة الجزئية المكونة لنظام المعلومات التسويقية.

#### 4-1-3- حاجة المصرف للمعلومات التسويقية:

بواسطة المعلومات يتمكن مسؤولوا التسويق من إتخاذ قرارات سليمة ومدروسة خاصة لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة، وعليه هناك عدة أسباب تدعو إلى ضرورة جمع المعلومات التسويقية قبل وبعد إتخاذ القرارات لأنه لم يعد كافيا الإعتماد على الخبرة الماضية والحكم الشخصي، ومن بين هذه الأسباب: (1)

أ- تقليل المخاطر: يُمكن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لإدارة المصرف حيث يُمكن تقليل المخاطر وتجنب نواحي الفشل المتوقعة قبل تحمل تكاليف كبيرة.

ب- التعرف على إتجاهات العملاء: من جهة أخرى يمكن التعرف على إتجاهات المستهلك من زاوية تفضيلاته ورغباته والأشياء التي لا يرغب فيها.

ج- دراسة البيئة: في وجود المعلومات الصحيحة، يمكن لإدارة المصرف مراقبة العوامل البيئية الخارجية التي يصعب التحكم فيها والتكيف معها.

د- فعالية الإستراتيجية التسويقية: في وجود المعلومات يُمكن تنسيق الإستراتيجية التسويقية ككل أو التعامل مع أي من عناصرها (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وبالتالي إختيار الإستراتيجية البديلة الصحيحة.

هـ- قياس الأداء: من المعروف أن قياس النجاح أو الفشل يتم عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة سلفا، ومن خلال المعلومات يتمكن المصرف من قياس الأداء بشكل صحيح.

(1) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص، ص: 388،386 .

## Ressemé

Cette mémoire étudie la productivité du travail dans l'entreprise économique et l'utilisation de la productivité comme outil de mesure et maîtrise du travail dans l'entreprise la mémoire est divisée en deux parties la première partie consacre à une étude théorique de la productivité et ses relations avec les autres notions économiques comme la rentabilité et l'efficacité puis on cite les méthodes de mesure de la productivité et les problèmes liés au mesure de la production et de travail par la suite on montre les méthodes d'amélioration de la productivité ses méthodes sont commandées par deux ensembles de facteurs le premier lié à la capacité du travail le deuxième lié à l'environnement de travail la deuxième partie consacre à une étude pratique au sein d'une entreprise productive L'entreprise nationale des gazes industriels ( ENGI) Unité de OUARGLA on présente l'entreprise et l'unité puis étudie l'activité économique de l'unité par la suite on mesure la production avec les prix fixes de l'année 1994 et mesure le travail avec les prix fixes de la même année en fin on mesure la productivité qui est très faible dans l'unité et détermine les causes de faiblesse de la productivité à la fin on donne des solutions pour améliorer la productivité du travail dans l'entreprise

إذا نظرنا إلى التعاريف السابقة فإن مجالات بحوث التسويق واسعة، فهي تغطي كل النواحي التسويقية التي قد تؤثر على إنتاج السلع والخدمات وبيعها، كما ترتبط بالسياسات التي لها علاقة بسوق هذه السلع والخدمات، وعموماً حدّد " BOYD & WEST FALL " مجالات بحوث التسويق كما يلي :

أ- بحوث الفرص البيعية SALES OPPORTUNITY RESEARCH

\* بحوث السلعة PRODUCT RESEARCH

\* بحوث السوق MARKET RESEARCH

ب- بحوث الجهود البيعية SALES EFFORTS RESEARCH

\* بحوث تنظيم المبيعات SALES ORGANIZATION RESEARCH

\* بحوث مسالك التوزيع CHANNELS OF DISTRIBUTION RESEARCH

\* بحوث الإعلان ADVERTISING RESEARCH

إذن تبعاً لما سبق فالبحوث التسويقية تبحث في كل ماله علاقة بالتسويق، والمجالات السابقة ما هي إلا خطوط عريضة لما يمكن أن تعالجه لأن نطاقها واسع يصعب معه حصر كل مواضعها، والمهم هنا هو أن الغرض الأساسي لأي بحث تسويقي هو الحصول على البيانات التي تُسهل مهمة التعرف على المشاكل التسويقية وتزويد متخذي القرار بها.

4-2-2-2- أنواع البحوث التسويقية وطرق جمع البيانات:

4-2-2-1- أنواع البحوث التسويقية:

الغرض من تصميم خطة البحث هو الوصول إلى التجميع الدقيق للبيانات والحقائق المطلوبة وبأقل تكاليف ممكنة، وعليه يمكن تقسيم بحوث التسويق من حيث تصميمها والهدف منها إلى :

أ- بحوث أو دراسات إستطلاعية أو استكشافية : " Exploratory Studies "

تُستخدم هذه البحوث عند عدم توفر معلومات كافية عن المشكلة التسويقية، وفي هذه الحالة فإن مراجعة المعلومات الموجودة في بنك البيانات الخاص بالمنظمة وكذلك مراجعة البيانات المتاحة خارجها تساعد في البحوث الإستطلاعية وفي التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة ومحاولة التوصل إلى علاقات سببية يمكن على أساسها المضي في البحث والقيام بأبحاث أخرى تركز على نتائج هذه البحوث.

ب- بحوث أو دراسات وصفية : " Descriptive Studies "

ترمي هذه الدراسات إلى عمل وصف تفصيلي للموقف موضوع البحث كإجراء إستقصاء مثلاً عن خصائص عملاء المصرف من حيث (السن، الجنس، الدخل، المهنة وغيرها) ، ويبدأ البحث الوصفي بوضع خطة وتحديد هدف معين ما يتطلب الوصول إلى المصادر الصحيحة للمعلومات واستقاء المعلومات منها، إلا أن دور هذه البحوث لا يتوقف عند الوصف وإنما قد يتطلب تحليلاً إحصائياً.

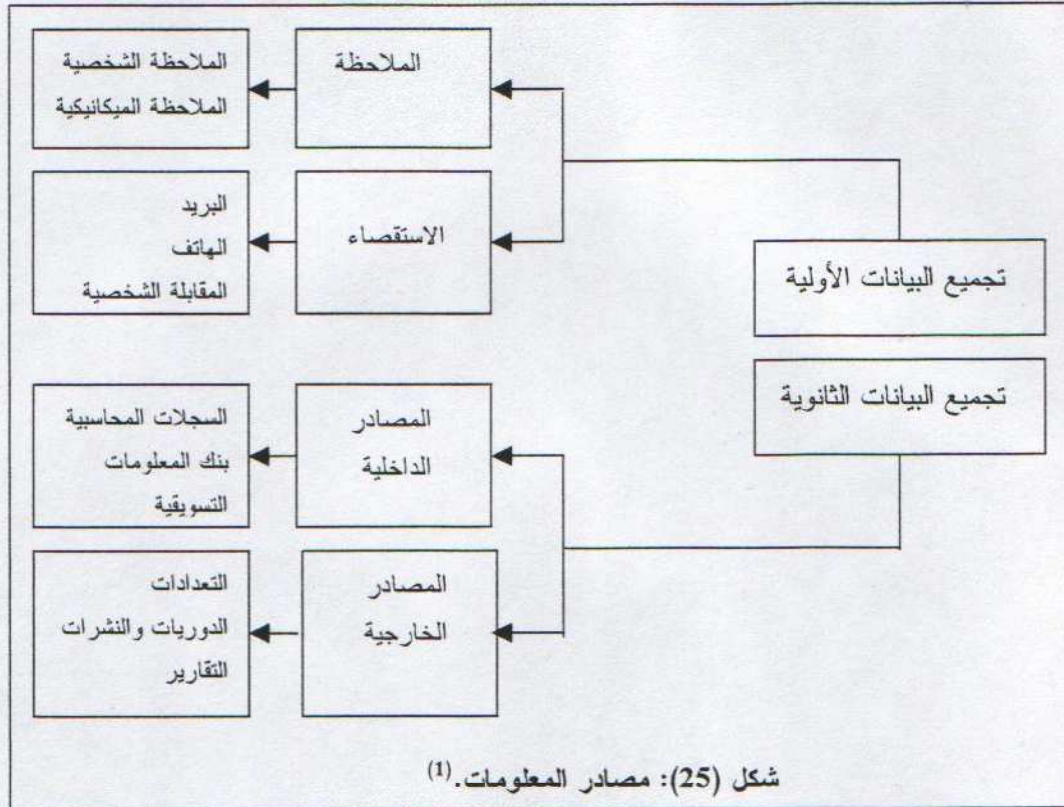
ج- بحوث أو دراسات تجريبية : " Experimental Studies "

تظهر أهميتها في إكتشاف تأثير تغيير العامل محل البحث على عوامل أخرى، فتستخدم عند وجود فروض حول علاقات سببية، كدراسة تأثير عدد من الحملات الإعلانية المختلفة على كمية المبيعات.

ويُستخدم نوعان من البحوث في هذه الحالة، بحوث معملية يتم بموجبها إجراء الإختبار في ظروف مفتعلة وبعوث ميدانية تتم في السوق الفعلي.

#### 4-2-2-2- طرق جمع البيانات:

قبل التطرق إلى الطرق التي يتم جمع البيانات بواسطتها يجب التعرف على مصادر هذه البيانات ويُمكن تمييز مصدرين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث لكل مصدر طرق مختلفة يمكن تجميع البيانات من خلالها، وهو ما يوضحه الشكل (25)



#### أ- البيانات الثانوية:

وهي تلك البيانات التي تم جمعها من قبل لأغراض أخرى بخلاف هدف المشكلة موضوع البحث وهي بيانات منشورة وممتاحة إما داخل المصرف من خلال التقارير أو سجلات المبيعات والتقارير البحثية عن مشكلات تسويقية حدثت سابقا وغيرها من المعلومات الموجودة ببنك المعلومات التسويقية، أو خارجه عن طريق الدوريات والنشرات الحكومية أو ما تجريه المؤسسات المتخصصة من بحوث ودراسات تسويقية.

#### ب- البيانات الأولية:

تُجمع أصلا لأغراض البحث الجاري، ويتم اللجوء إليها بعد تحليل ودراسة البيانات الثانوية وعدم كفايتها عندما يقوم الباحث التسويقي بجمع البيانات المطلوبة من الميدان مباشرة، وتستخدم عدة طرق لجمع هذه البيانات هي:

- الملاحظة : حيث يتم تسجيل المشاهدات من قبل المكلف بالملاحظة، كتحديد الوقت الذي يستغرقه موظف الشباك في خدمة العميل الواحد، مع عدم محاولة تعديل أو تغيير أو توجيه سلوك الأشخاص الخاضعين

(1) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص: 394

للملاحظة، هذه الطريقة تقلل من الإعتماد على المُستقصى وذاكرته كما تسجل الوقائع فور حدوثها، إلا أنه تواجهها صعوبات عملية في تحديد حجم العينة التي سيتم ملاحظتها ومحتوى هذه العينة، ويمكن أن تتم الملاحظة ميكانيكياً مثلًا عن طريق الدوائر التلفزيونية المغلقة، أو عن طريق قيام الباحث بالملاحظة الشخصية أو استعمال الوسيطتين معا.

- **الإستقصاء** : يتم بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى أفراد المجتمع موضوع البحث أو عينة منهم لهذا تُسمى هذه الوسيلة أحيانا " طريقة الأسئلة" (1)، وتعتبر هذه الطريقة أهم طرق جمع البيانات في بحوث التسويق وذلك بإعداد قائمة الأسئلة التي يرغب الباحث في الحصول على إجابات عنها، حيث يتم ملء الاستقصاء والإجابة عن الأسئلة من خلال ثلاثة أساليب هي: المقابلة الشخصية أو عن طريق البريد أو الهاتف.

\* المقابلة الشخصية: و تتم بمقابلة المستقصى وجها لوجه، إما بتوجيه الأسئلة إليه و تدوين الإجابات أو تسليمه الاستقصاء للإجابة عنه.

\* البريد: و يتم ذلك عن بإرسال الإستقصاء عن طريق البريد لمفردات العينة المختارة، وعادة ما يُرفق الإستقصاء بظرف بريدي يحمل عنوان الباحث و عليه الطابع لتسهيل إعادة إستمارة الأسئلة.

\* الهاتف: وهو الوسيلة التي يفضلها كثير من الباحثين، حيث يتم إختيار العينة الإحصائية من دليل الهاتف ثم يتم الإتصال بمفردات العينة هاتفياً.

إن لكل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة والتي يتم بها ملء إستمارة الأسئلة مزايا و عيوب، يمكن

تلخيصها في الجدول (07) أدناه:

المقابلة الشخصية	البريد	الهاتف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة الكاملة على توزيع الاستقصاء.</li> <li>- معدل عدم الرد منخفض.</li> <li>- طريقة سريعة للحصول على المعلومات</li> <li>- تحقيق الإتصال من جانبيين.</li> <li>- توظيف أسلوب الملاحظة.</li> <li>- مرونة عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع العينة على نطاق واسع.</li> <li>- غير مطلوب باحثين ميدانيين.</li> <li>- التكلفة بالنسبة للاستقصاء الواحد معقولة.</li> <li>- المستقصى منه أكثر صراحة في ملء الاستقصاء.</li> <li>- ليس هناك تحيز من جانب القائم بالمقابلة.</li> <li>- الإجابة في الوقت الملائم للمستقصى منهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع عينة البحث على نطاق واسع.</li> <li>- غير مطلوب باحثين ميدانيين.</li> <li>- تكلفة الاستقصاء الواحد منخفضة.</li> <li>- سهولة التحكم في التحيز الناشئ عن المقابلة</li> <li>- طريقة سريعة جدا للحصول على المعلومات.</li> <li>- تحقيق الإتصال من جانبيين.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة مرتفعة.</li> <li>- صعوبة الرقابة على القائم بالمقابلة.</li> <li>- خطورة تحيز القائم بالمقابلة.</li> <li>- البطء بالمقارنة بالهاتف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البطء والتأخير في جمع البيانات.</li> <li>- الإستقصاء مختصر عادة.</li> <li>- صعوبة تفسير الأشياء التي يغفل عنها المُستقصى.</li> <li>- لا يمكن توجيه أسئلة معينة.</li> <li>- لا يمكن التعرف بسهولة على المستقصى والمهتمون فقط سوف يستجيبون للإستقصاء.</li> <li>- تكلفة مرتفعة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطورة التحيز من جانب القائم بالمقابلة.</li> <li>- فترة اللقاء محدودة.</li> <li>- الأسئلة قصيرة.</li> <li>- لا يمكن الإتصال بمن ليس لديهم هاتف أو ذوي الأرقام غير المسجلة في دليل الهاتف.</li> <li>- لا يمكن توجيه أسئلة معينة.</li> </ul>

جدول (07): مزايا و عيوب المقابلة الشخصية والبريد والهاتف. (2)

(1) - قطان العبدلي، بشير العلق، مرجع سابق، ص: 303.

(2) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص: 404.

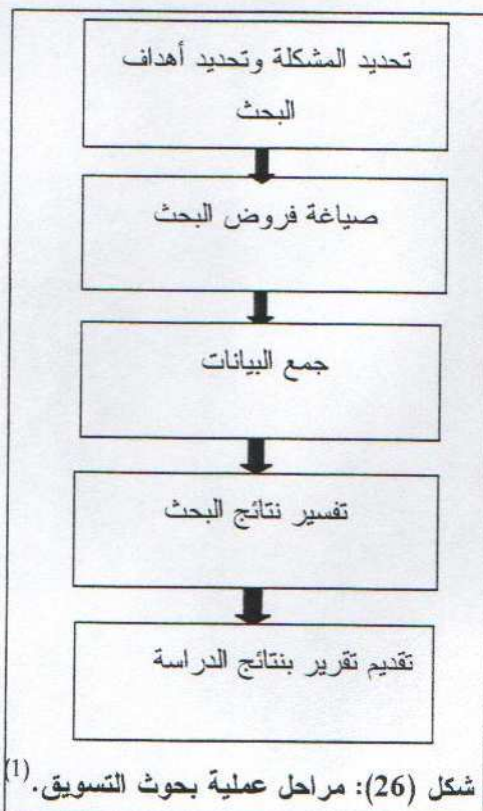
- **التجربة** : يتم جمع البيانات في التجارب من خلال الملاحظة وذلك بالتحكم في كافة العوامل المكونة للظاهرة أو الموقف، مثلا: عند تغيير ساعات فتح المصرف أبوابه في المساء يمكن للباحث ملاحظة ردود فعل العملاء بعد هذا التغيير.

بعد قيام المصرف بجمع البيانات الأولية وتخزينها في ملفات، تصبح بيانات ثانوية إذا استعملها

المصرف فيما بعد.

#### 4-2-3- عمليات عملية بحوث التسويق:

يقوم نشاط بحوث التسويق على جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل إنسياب الخدمات المصرفية من المصرف إلى العميل بإتباع أسلوب علمي، يتضمن مجموعة من الخطوات المنطقية المترابطة الحلقات، هذه المراحل يوضحها الشكل (26)



شكل (26): مراحل عملية بحوث التسويق.<sup>(1)</sup>

#### 4-2-3-1- تحديد المشكلة وأهداف البحث:

والمشكلة هي وجود ظواهر تمثل إنحرافا عن الوضع المعتاد أو الطبيعي، ما يجعل متخذ القرار في حالة عدم إرتياح كتندهور الودائع أو تناقص معدلات الإقراض وغيرها من المواقف التي تسند مهمة دراستها وبحث أسبابها لإدارة بحوث التسويق بالمصرف أو إلى باحثين متخصصين خارجيين. وينبغي على المسؤولين عن هذه البحوث تحديد أبعاد هذه المشكلة وحصر جذورها في نواحي محددة من نشاط المصرف تمهيدا لوضع الفروض فيما بعد.

(1) - المرجع سابق، ص: 392 .



4-2-3-2-4 **وضع الفروض:** ويقوم الباحث في هذه المرحلة بصياغة مجموعة من الفروض الإحصائية التي يمكن أن تكون صالحة لحل المشكلة محل البحث، والفروض ما هي إلا حلول مقترحة لمعالجة الأسباب الفعلية للمشكلة، ويشترط أن تتوافر في الفروض ثلاثة شروط أساسية هي: (1)

- 1- أن يكون الفرض موجزا وواضحا ومشخصا.
- 2- أن يكون الفرض شاملا على عناصر المشكلة وحقائقها ومتكاملا في ذاته.
- 3- أن يكون الفرض قابلا للاختبار وقابلا للتطبيق.

#### 4-3-2-4 **جمع البيانات لإختبار صحة الفروض:**

وفي هذه المرحلة تُجمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية لإختبار صحة الفروض، فيتم تجهيز الإستمارات والنماذج اللازمة لجمع البيانات وتصميم العينة الإحصائية ثم توزيع الإستقصاءات وجمعها، ومن المؤكد أن تتوفر في الباحث خواص التحليل والإستقراء والتفسير المنطقي والعلمي، علاوة على القدرة على إختزال المعلومات وإختيار الملائم منها.

#### 4-3-2-4 **تحليل نتائج البحث:**

وتتم بجدولة البيانات تمهيدا لتحويلها إلى نتائج إحصائية على شكل "نسب" مثلا إما عن طريق الحاسوب أو يدويا، وتُركّز التحليلات الإحصائية على ما هو سائد من ظواهر وما يمثل نوعا من الإنحراف عن المعدلات المطلوبة.

#### 4-3-2-4 **إعداد تقرير بنتائج البحث:**

حيث يتم إعطاء تفسيرات للنتائج السابقة بلغة مفهومة تجعل من السهل على متخذ القرار تطبيق نتائج هذه الدراسة في ظل التوصيات التي قدّمها الباحث.

#### 4-2-4 **تطبيقات بحوث التسويق في مجال المصارف:**

كما أشرنا سابقا فإن مجالات بحوث التسويق واسعة فهي تشمل كل النواحي التسويقية المرتبطة

بإنتاج وتسويق السلع والخدمات، وهي بذلك أداة لحل المشكلات التسويقية، فإذا نظرنا إلى المصارف نجد أن بحوث التسويق يمكن أن تشمل المجالات التالية :

- دراسات تقسيم السوق إلى قطاعات.
- دراسات معايير إختيار مصرف معين من طرف العملاء.
- الدراسات النوعية بإستخدام مجموعات المواجهة "Focus Group"، للتعرف على وجهات نظر العملاء الحاليين والمرتبين.
- الدراسات الكمية عن تحديد حصة المصرف في السوق.

وعلى هذا فإن لبحوث التسويق أهمية في العمل المصرفي لا تقتصر فقط على دراسة العميل والمشاكل الحالية التي يواجهها المصرف، بل تمتد وبشكل أكثر إلى المشاكل المتعلقة بتطوير الخدمات وفتح الفروع الجديدة ودراسات السوق ومن ثم مَدّ متخذي القرار بكم مناسب ومتدفق من المعلومات التسويقية.

(1) - محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص: 302 .

## 5- إدارة النشاط التسويقي في المصارف:

إن تهيئة وإعداد جميع الموارد التي يحتاجها المشروع لا تضمن نجاحه بالضرورة دون توافر إدارة قادرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم جهود مجموعة الأفراد العاملين للعمل نحو هدف مشترك. عموماً يُعرف " Brech " الإدارة بأنها: " تخطيط وحفز وتوجيه الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين ". (1)

إذا انتقلنا من مفهوم الإدارة بشكلها العام، فإدارة النشاط التسويقي بالبنك تضطلع بـ: " التحليل التخطيط، التنفيذ والرقابة على الخطط المصاغة من أجل: الابتكار والتطوير والمحافظة على اتجاه التغيير الذي يُشبع حاجات القطاعات المستهدفة من أجل بلوغ أهداف التنظيم، وتقوم على دراسة معمقة للحاجات الرغبات، توقعات وتفضيلات القطاع المستهدف، لجعل مفهوم المنتج، إختيار السعر، الإتصال والتوزيع فعالاً بقدر الإمكان. " (2)

إذا نظرنا إلى إدارة النشاط التسويقي في المصرف كنظام فإننا ننتقل من الأهداف التسويقية التي ترمي المصارف إلى تحقيقها وهي نوعين:

- **الأهداف المرنة:** وهي الأهداف القابلة للتعديل والتغيير بما ينسجم مع الظروف والمتغيرات المحيطة وقد تشمل زيادة أوتخفيض أنواع معينة من الودائع، توجيه العملاء إلى أنواع محددة من الخدمات وغيرها.  
- **الأهداف الثابتة:** وهي أهداف تتسم بالثبات والاستمرارية كهدف الربحية، زيادة حصة المصرف في السوق وغيرها من الأهداف طويلة الأجل.

وانطلاقاً من الأهداف التسويقية تتبع الإستراتيجية التسويقية للمصرف والتي تتناول عدة جوانب كإجراء بحوث التسويق حول العملاء، قياس حجم السوق، التنبؤ بالمبيعات تصميم المزيج التسويقي وغيرها.

### 5-1- تخطيط النشاط التسويقي:

يُعدّ التخطيط أول وأهم الوظائف التسويقية في أي مصرف، فهو يعمل على تحديد ما يجب علينا القيام به وتحديد الإطار العام الذي سنعمل فيه، وكيف يقوم المصرف بتخصيص وتوطين الموارد وتوزيعها على مجالات النشاط المصرفي المختلفة، فالتخطيط هو فنّ التعامل مع المستقبل (3)، وهو الوظيفة المبكرة أو نقطة البداية في أي عملية إدارية.

إن قيام المصرف بالعديد من الأنشطة المصرفية الجديدة، إضافة إلى وظائفه التقليدية المتمثلة في قبول الإيداعات والإقراض جعل السوق يُمثل مصدراً لأمواله كما يعتبر أيضاً المجال الرئيسي لاستخدام هاته الأموال، وبالتالي إزدادت حاجة المصرف لتخطيط الحصول على الأموال من جهة وتخطيط إستخدامها وتوظيفها من جهة أخرى، إضافة إلى حاجته إلى تخطيط الربحية وغيرها من العناصر التي تحتاج إلى تخطيط.

(1) - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص: 37، 38.

(2) - KOTLER and DUBOIS, "Marketing Management", 7ème Edition, PUBLI,UNION;PARIS, 1989, P: 12.

(3) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 87.

إنّ عملية التخطيط تستطيع إمداد إدارة المصرف برؤية واضحة في عدد من المجالات من بينها:<sup>(1)</sup>

- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المصرف والتي تتسم بالتغير المستمر.
- تحويل الفرص التسويقية إلى مصادر للربحية، التقليل من مصادر التهديدات.
- تزويد العملاء الحاليين والمرقبين بمستوى خدمة يفوق توقعاتهم.
- التنسيق بين الخطة الإستراتيجية وخطط التشغيل الأخرى.

#### 5-1-1-1- أساسيات تخطيط التسويق المصرفي ومشاكله:

##### 5-1-1-1-1- أساسيات تخطيط التسويق المصرفي:

إنّ العناصر الأساسية لمكونات الخطة التسويقية لا تتغير من نشاط لآخر، ولكن الإختلاف يكمن في الطرق المستحدثة في تنمية وتنفيذ الخطة، خاصة وأنّ الإختلاف يكمن في نوعية الخدمات التي تقدمها المصارف، وهي عبارة عن منتجات غير ملموسة من الصعب التحكم في جودتها عند تقديمها، ما يتطلب مستوى مرتفعا من التفاعل الإنساني وإدارة الاتصالات الداخلية والخارجية بفعالية.

مع إزدياد حجم المصارف وتوسع نشاطاتها، وإشتداد حدّة المنافسة بين المؤسسات المصرفية وغير المصرفية، زاد الإهتمام بتخطيط التسويق المصرفي، إلا أنّ عملية التخطيط هذه تحكمها عدد من الاعتبارات يجب مراعاتها من أهمّها:

- إلتزام الإدارة بكل مستوياتها بالمفهوم التسويقي وتكريس كافة المجهودات الإدارية والتسويقية لإشباع الحاجات السوقية.
- إعتبار الإستراتيجية التسويقية جزءا مكملا من عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث زادت أهمية التخطيط التسويقي في المؤسسات المصرفية نظرا لتعدد الظروف البيئية ومحاولة هذه المؤسسات التكيف مع هذه الظروف المتغيرة بكفاءة وفاعلية.
- إدراك العاملين أهمية العائد والتكلفة في مجال التخطيط التسويقي خاصة وأنّ مفتاح نجاح المصارف يتمثل في قدرتها على الإتصال، مع التأكيد على أنّ تكون عملية التخطيط سهلة ومفهومة لكل العاملين حتى يتسنى فهم مكوناتها.
- نظامية الخطة التسويقية: وذلك بضمان قلّة التعديلات على الخطة وأن يكون التغيير نتيجة تغير الظروف البيئية، بمعنى أن يظل هيكل الخطة نفسه مستقرا.
- المرونة: أن يكون تصميم عملية التخطيط مرنا، بتغير الخطط نتيجة تغير الظروف البيئية والتكيف معها.
- يجب أن تكون الخطة التسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ.
- أن ترتبط الخطة برسالة المصرف حتى يتمكن من إرضاء إحتياجات عملائه وتوقعات أصحاب رؤوس الأموال والإدارة العليا.

(1) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص: 441 .

- إختيار المدخل المناسب للتخطيط التسويقي: ويكون إختيار المدخل حسب ظروف المصرف، ويمكنه الإختيار من بين المداخل الثلاثة التالية:

\* التخطيط من أعلى إلى أسفل ما يكفل سهولة التنفيذ وإحكام الرقابة.

\* إستخدام لجان للتخطيط تتشكل من أفراد في تخصصات مختلفة لكن ذات إرتباط بالخطة التسويقية.

\* التخطيط من أسفل إلى أعلى حيث تضطلع كل وحدة تنظيمية بوضع خططها، ثم يتم التنسيق بين

هذه الخطط من خلال إتفاق مديري الإدارات أو عن طريق الإدارة العليا.

### 5-1-1-2- مشاكل تخطيط التسويق المصرفي:

إن أولى التحديات التي تواجه تخطيط التسويق على مستوى المصارف هو ذلك التشابه بين الخدمات المصرفية بسبب طبيعة هذه الخدمات، إضافة إلى أن المصارف لأداء دورها المزدوج لاستقطاب الموارد وتأمين الاستخدامات تحتاج إلى إستراتيجية تسويق لكل مصدر وهذا يتطلب تحديد كل خدمة وربطها بالمجموعة التي تهتم بها أو ترغب في الحصول عليها.

وبالنظر إلى كل الأنواع المقدمة من الخدمات وإختلاف العملاء المتعاملين مع المصرف مع تنوع رغباتهم وتفضيلاتهم للخدمات وطرق تقديمها، فإن التخطيط للتسويق يجب أن يكون شاملا لكل ما سبق إلا أن القائمين بعملية التخطيط تواجههم العديد من المشاكل منها:

#### أ- المشاكل المتعلقة بالمعلومات:

حيث أن جودة الخطة الموضوعية تتوقف على جودة المعلومات التي تعتمد عليها، وكلما كانت المعلومات دقيقة وكافية كلما كانت الخطة أكثر كفاءة، لذا فإن البنوك تهتم بإرساء نظام للمعلومات الإدارية بشكل عام وللمعلومات التسويقية بشكل خاص، والإهتمام ببحوث التسويق كأحد المصادر الهامة للمعلومات.

#### ب- المشاكل المتعلقة بالأفراد:

إن الموظفين العاملين في المصرف، قد يكونون أحد المشاكل الهامة التي تعترض تنفيذ الخطط التسويقية، لذا يجب إشراكهم في عملية التخطيط للأسباب التالية:

- من الصعب الحصول على تعاون الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطة إذا لم يشاركوا في وضعها، بل إذا تعارضت مع توجهاتهم قد يسعون لعرقلة سيرها الحسن.

- إن إعداد خطة فعالة يتطلب إشراك الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة العلمية والمعلومات اللازمة وعادة ما يتواجد هؤلاء الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

- عملية التخطيط تعتمد بدرجة كبيرة على توافر كم كبير من المعلومات الدقيقة، لذلك يجب أن يوكل التخطيط لمن لديهم معلومات عن العملاء والأسواق والمنافسين.

#### ج- المشاكل المتعلقة بدرجة التفاصيل التي تتضمنها الخطة:

حيث تفاصيل الخطة تتوقف على درجة التركيز المطلوبة، إلا أنه من الأفضل ألا تتضمن الخطة الكثير من التفاصيل وألا تكون موجزة بالشكل الذي لا يغطي كافة العناصر، هذا إضافة إلى أهمية وجود ملخص يلخص الخطوط العريضة للخطة.

إن القائمين بعملية التخطيط يجب أن يتعرفوا على أنماط المشاكل التي يمكن أن تحدث ليتمكنوا من التصدي لها في الوقت المناسب، ما يضمن زيادة فرص نجاح الخطط التسويقية.

## 5-1-2- الخطة التسويقية للمصرف:

تقوم خطة البنك المصرفية على برمجة وتخطيط إجمالي مصادر أو موارد وإمكانات المصرف لتحقيق الأهداف الكمية خلال فترة زمنية معينة وبما يحقق إحتياجات الإدارة العليا من خلال العمليات المصرفية وتحقيق أهداف المصرف.<sup>(1)</sup>

والخطة المصرفية يجب أن تحتوي على ثلاث عناصر أساسية هي :

أ- المهام الاقتصادية: هي تلك المهام التي تُشكل نوع النشاط الخاص بالمصرف وما يجب أن يكون عليه بشكل عام وأداء المصرف بشكل خاص، ما ينصرف إلى تحقيق معدل نمو مناسب مع عائد مرتفع على الإستثمار وتكوين إحتياجات مناسبة.

ب- أهداف التنافس: وتتحقق من خلال سعي المصرف تحقيق مركز سوقي متميز بالنسبة للمصارف المنافسة، وذلك بتحقيق الأهداف المرتبطة بالجودة الشاملة أي إيجاد وإختيار الخدمة المناسبة والسوق المناسبة والمزيج الترويجي المناسب، حيث يعمل المصرف على تأكيد تفوقه الدائم والوصول إلى مركز أكثر تقدماً.

ج- مهام التنفيذ: وتتضمن البحث عن الوسائل الفعالة والكافية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية للمصرف بما في ذلك تطوير المزيج التسويقي.

والخطة التسويقية تساعد في تنسيق أنشطة إدارة التسويق فهي تحدد المسؤولية وترشد وتوجه المديرين، هذه الخطة يجب أن تتضمن:<sup>(2)</sup>

- توصيف شامل وعام للأهداف المطلوب تحقيقها.

- تحديد شامل للموارد المطلوب توظيفها لتحقيق مختلف الأغراض.

- قاعدة معلومات تضمن تزويد متخذ القرار بتيار من المعلومات الأساسية اللازمة لتنفيذ ومتابعة دقيقة للمراحل أو العملية التخطيطية.

- أي اقتراحات تم اقتراحها.

- خطوط تسويقية لكافة العمليات المصرفية سواء فيما يتصل بالخدمات القائمة أو الخدمات التي يمكن إدخالها وإستحداثها وسياسات الترويج والتسعير وتحديد تكلفة تقديم الخدمة المصرفية بشكل مناسب والتدريب عليها وتطوير وتنمية فروع المصرف والسياسات التسويقية المحلية والدولية.

- التواريخ التي تم إقرارها لبدء البرنامج أو الخطة والتاريخ المتعين الانتهاء منها فيه ومستويات الأداء والتنفيذ ووسيلة المتابعة والمراجعة ونماذج تقاريرها.

- الموازنة التي تم إقرارها للمصروفات ووسيلة الرقابة عليها.

مع ضرورة إضفاء نوع من المرونة على الخطة حتى تتكيف مع المتغيرات التي تُستجد أثناء التنفيذ.

(1)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص: 311.

(2)- المرجع السابق، ص، ص: 314، 315 .

### 5-1-3- خطوات التخطيط التسويقي المصرفي:

تعتبر الإستراتيجية المصرفية عن الرؤية المتعمقة طويلة الأجل والتصور لما يجب أن يكون عليه المصرف في الفترة المقبلة، فمجال الإستراتيجية هو تحديد الصورة المستقبلية للمصرف، أما كيفية الوصول إلى ذلك فيعنى به التخطيط الإستراتيجي عبر مراحل هي:

- بيان الخطوط العريضة للأهداف أو ما يُسمى ببيان رسالة المصرف أي توافر فكرة واضحة عن طبيعة عمل ونوع المؤسسة المالية حالياً ومستقبلاً.

- أهداف المؤسسة: التي يُعدّها المدراء العامون والإدارة العليا وهي تركز على المدى البعيد.

- تحديد الإستراتيجية: أي تحديد مزيج الخدمات، الأسعار، أساليب الترويج والتوزيع.

- خطة محفظة الأنشطة المصرفية: حيث يقرّر المصرف أيًا من أنواع الأنشطة المصرفية ينبغي الإهتمام بها والإبقاء عليها وأيًا يمكن حذفها.

من الواضح أنّ هناك علاقة عضوية تربط ما بين الخطة التسويقية والإستراتيجية المعتمدة من قبل المصرف والتي تمّ الإتفاق عليها لتحكم كافة الأنشطة ومن بينها نشاط التسويق، وبالتالي لا يجب أن تخرج الخطة التسويقية عن إستراتيجية المصرف أو تتعارض معها فالخطة أحد أدوات تنفيذ الإستراتيجية.

إنطلاقاً من المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي ظهرت فكرة التخطيط الإستراتيجي في التسويق المصرفي ووجدت مجالاً خصباً للتطبيق، حيث أصبحت البيئة بمختلف متغيراتها الداخلية والخارجية المحور الأساسي للتسويق، وعليه يُعرّف التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي أنه:

" العملية الإدارية المتعلقة بتطوير وإيجاد توافق إستراتيجي بين المصرف وبين الفرص التسويقية المتاحة والمتغيرة لهذا المصرف مع المحافظة على دوام هذا التوافق كما تعتمد هذه العملية على تطوير وتجديد رسالة واضحة، وكذا أهدافه وأغراضه وتطوير إستراتيجيات النمو وخطط توليفة أنشطة المصرف." (1)

للقيام بالتخطيط للنشاط التسويقي، يتبع المصرف مجموعة من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأهداف التسويقية: وهي مستمدة من الإستراتيجية العامة للمصرف، أي أنّها تنبثق من أهدافه

مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف " SMART " بمعنى: (2)

SPESIFIC : أن تكون الأهداف محددة.

MEASURABLE : أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

AGREED UPON : أن تكون الأهداف متفقاً عليها.

REALISTIC : أن تكون الأهداف واقعية.

TIME : أن تكون الأهداف محددة المدة.

وعليه فإنّ الأهداف تسير وفقاً إلى ما يصبو إليه المصرف ويعمل على تحقيقه.

(1) - محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، ص: 52 .

(2) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص: 453.

ب- التحليل الموقفي: أي عملية تشخيص بيئة المؤسسة المصرفية، وذلك بدراسة وتحليل البيئة الخارجية التي ينشط فيها وأخذ تأثيراته بعين الاعتبار خاصة فيما يخص عنصر المنافسة مع عدم الإكتفاء بهذا التحليل بل يجب الأخذ بظروف المصرف الداخلية لتشخيص نقاط القوة والضعف.

إن التحليل الموقفي يتضمن ما يُسمى بـ " SWOT " والذي يعني :

- Strengths: نقاط القوة الخاصة بالبيئة الداخلية للمصرف.

- Weaknesses: نقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمصرف.

- Opportunities: الفرص التسويقية الموجودة في البيئة الخارجية.

- Threats: التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية.

ج- الإستراتيجيات التسويقية: والتي تحجب عن السؤال التالي: " ما الذي يجب القيام به لتنفيذ الأهداف ؟ " حيث يجب توليد أكبر عدد من بدائل الإستراتيجيات التسويقية، ويمكن إستخدام " مصفوفة الأسواق والمنتجات " لهذا الغرض.

د- وضع برنامج للمزيج التسويقي: أي وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي عن طريق وضع برنامج لكل منها مع وجود برامج فرعية خاصة ببحوث التسويق، إدارة المبيعات، الإعلان وتنشيط المبيعات وغيرها.

هـ- تنمية خطط الأنشطة: وتتعلق بعدة محاور كتحديد من سيقوم بماذا ؟ أي إسناد كل مهمة إلى الشخص الذي سيقوم بها وتحديد وقت وكيفية تنفيذ الأعمال والنتائج المرجوة منها وتكلفة وضع الخطة.

و- تقديم الخطة والموافقة عليها: وفي هذه المرحلة يكون إعداد الخطة قد اكتمل، حيث تقوم الإدارة العليا بمراجعتها ودراستها بشكل دقيق والموافقة عليها إذا تأكدت من فعاليتها.

ز- تنفيذ الخطة: ويشير إلى وضع الخطة حيز التنفيذ وفق ترتيبها الزمني المحدد ودون الإخلال بترتيب أجزائها التفصيلية هذا في ضوء الأهداف العامة، والتي ما وجدت الخطة التسويقية إلا لتحقيقها.

إن عملية تنفيذ الخطة يتطلب العديد من الإتصالات والتي تشمل كافة المستويات الإدارية لتتم متابعة التنفيذ، كما يجب تعريف كل فرد في المصرف بهذه الخطة ويفضل عادة تكوين لجنة لمراقبة تنفيذ الخطة التسويقية بغرض التأكد من أنها تسير وفقا لما حُطّط لها.

ح- مراجعة الخطة التسويقية: إن الحركية التي يتميز بها المحيط الذي تعمل المصارف في إطاره يُحتم على الإدارة المراجعة المستمرة للخطة التسويقية لأنه كثيرا ما تظهر فرص تسويقية أو تهديدات جديدة عند بدء تنفيذ الخطط ما يتطلب المراقبة المستمرة لها والتأكد من مسيرتها للخطط العامة للمصرف، وهذا ما يتم بنظام إتصالات فعال ونظام تقارير متقدم يُسهل عملية المراجعة في كافة مراحل التنفيذ.

## 5-2- تنظيم النشاط التسويقي:

والتنظيم بمعناه العام يُشير إلى وضع كل شيء في مكانه الصحيح، كما يمكن تعريفه بأنه " مجموعة الهياكل، نمط التسيير والوسائل التي تحقق للمنظمة النمو والتطور".<sup>(1)</sup>

(1) - YVES LE GOLVAN, " Marketing Bancaire et Planification ", Edition BANQUE , PARIS ; 1985, p :95.

وتأتي خطوة التنظيم بعد أن تكون الإدارة قد إنتهت من تحديد الأهداف ووضع الخطط، فتقوم بعد ذلك بترتيب الأنشطة والأفراد القائمين بها بالشكل الذي يُحَقِّق أعلى درجة من الكفاية والتنسيق.

إن الهدف الأساسي للنشاط التسويقي وبالتالي إدارة التسويق هو تحقيق القدر الأمثل من المبيعات للعملاء بالسعر المناسب وفي المكان المناسب وبالأسلوب الترويجي المناسب، حيث يتم تنفيذ هذه الأنشطة التسويقية من خلال الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

ولإقامة هذا الأخير يجب تحديد " إحتياجات المصرف من إدارة التسويق ، وتحليل الأعمال التي ستقوم بها والقرارات التي ستتخذها والمستويات التي ستتخذ فيها والأفراد الذين سيقومون بذلك، كما يجب تحديد العلاقات بين الأعمال المختلفة داخل إدارة التسويق ثم بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى".<sup>(1)</sup>

الملاحظ أن هناك إختلافات بين المصارف في الطرق التي تتظم بها مجهوداتها التسويقية وفي الوسائل التي يتم بها تخصيص الموارد للأنشطة والمهام التسويقية، لكن المؤكد أن تنظيم النشاط التسويقي يحتاج إلى درجة كبيرة من التنسيق والإرتباط بين إدارة التسويق وباقي الإدارات، إضافة إلى وجود التنسيق على مستوى إدارة التسويق ذاتها وتكامل الأنشطة المختلفة من بيع وإعلان وبحوث تسويق وغيرها، حيث تشمل مجالات التنسيق:

- تصميم وتطوير خدمات مصرفية جديدة للسوق وتحسين الخدمات الحالية.

- تحسين الأداء البيعي.

- التخطيط القصير والمتوسط والطويل الأجل للمصرف.

كما يجب تحديد العلاقات الصحيحة بين الإدارات ذات السلطة الإستشارية والإدارات ذات السلطة التنفيذية.

### 5-3- الرقابة على النشاط التسويقي:

تُعبر الرقابة عن: "تحليل وتقييم النتائج بغرض تقرير مدى النجاح الذي تحقّق في الوصول إلى الأهداف الموضوعة، فإذا لم يتحقّق النجاح المطلوب فإنه تبدأ دراسة للتعرف على الأسباب ومن ثمّ الوسائل الكفيلة بتصحيح الوضع"<sup>(2)</sup>، ويمكن تعريف الرقابة التسويقية في المصارف بأنها: " عملية حركية، دورية شاملة منظمة ومستقلة، تتم داخل المصرف بهدف فحص ومراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفي بهدف ليس فقط كشف أوجه القصور بل أيضا تجنبها وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها وعدم تكرارها وللحيلولة دون حدوثها مما يرفع من كفاءة المصرف ومن أداء العاملين فيه."<sup>(3)</sup>

إنطلاقا من التعريف يمكن النظر للرقابة من الزوايا التالية:

- عنصر الدورية: أي أنّ الرقابة متكررة، تتم من وقت لآخر وتتم بشكل فوري وتلقائي وبشكل زمني تتابعي متلاحق فعال، أي أنها قد تتم على فترات زمنية محددة مسبقا أو بشكل فحص فجائي وبتابع الأسلوبين معا.

- عنصر الشمول : أن تكون الرقابة شاملة لجميع أوجه النشاط المصرفي وأن تحيط بكافة أبعاده وعناصره.

(1) - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص: 144.

(2) - المرجع السابق، ص، ص: 44، 43.

(3) - محسن الخضيري، مرجع سابق، ص، ص: 351، 350.



- عنصر التنظيم : يجب أن تتم الرقابة بشكل منهجي علمي ووفقا لدليل عمل دقيق، كما يجب أن تتم في إطار وظيفي وبطريقة منظمة ومحددة ومصممة لتحقيق الفاعلية.

- عنصر الاستقلال : أي أن تتم عملية الرقابة من خلال جهاز مستقل وتوفير الحرية الكاملة لحركة هذا الجهاز في متابعته للنشاط المصرفي.

### 5-3-1- أنواع الرقابة على النشاط التسويقي المصرفي:

يُمكن تمييز نوعين أساسيين من الرقابة في النشاط التسويقي، يجب توافرها في أي مصرف هما الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية.

### 5-3-1-1- الرقابة الوقائية للنشاط التسويقي بالمصرف:

يستمد المصرف إستمراره من عنصر "الثقة" التي يكنها له عملاؤه، وبالتالي يجب تجنب أي مخاطر قد تؤثر على عنصر الثقة سالف الذكر، وعليه تلعب الرقابة الوقائية دورا هاما في التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها النشاط المصرفي وتوضيح هذه المخاطر أمام متخذ القرار وإقتراح العلاج المناسب لها وذلك قبل أن تحدث، أو قبل أن تزداد وتظهر مؤشراتها، ويتم ذلك عن طريق:

أ- تحليل الوضع الحالي في السوق المصرفي: حيث تقوم إدارة المتابعة التسويقية بدراسة الوضع الحالي في السوق المصرفي وإستخلاص مجموعة من المؤشرات تُظهر الإتجاه العام للتعامل في السوق المصرفي مستقبلا والمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف نتيجة الخلل المتوقع في الجهاز المصرفي ككل مستقبلا، إضافة إلى تحليل إستراتيجيات المنافسين الحالية وإتجاهاتها مستقبلا لتحديد كيفية التعامل معها.

ب- تحليل القدرات الداخلية للمصرف: أي تحليل موارد وإمكانيات المصرف ومن أهمها:

- الموارد البشرية العاملة بالمصرف من حيث تخصصاتها، توزيعها، مستوياتها الإدارية ويتم تحليل هذا الجانب لاكتشاف نواحي القصور التي يمكن أن يعانيتها المصرف مستقبلا.

- الموارد المالية سواء كانت رأس المال وإحتياجات أو ودائع وأنواعها ومُددها الزمنية، ومدى تناسبها مع أهداف المصرف وخطته القادمة.

- الخدمات المصرفية الحالية ومدى الإقبال عليها والتعرف على مدى رضى العملاء عنها وأوجه القصور فيها سواء من العملاء أنفسهم أو من عملاء المصارف الأخرى.

- شبكة فروع المصرف من حيث حجمها الحالي، حجمها المتوقع مستقبلا وعلاج أوجه القصور المتوقع نتيجة إزدياد حجم التعامل مع دراسة إمكانيات الاستخدام التكنولوجي المتوقع وافتتاح فروع مصرفية آلية وإدارات ومراكز البحوث والتطوير بالمصرف وقدرتها على توفير البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات منها وتطوير النظم المصرفية والخدمات المقدمة.

وبالتالي يستطيع المصرف التعرف على قدراته وإمكانياته الداخلية.

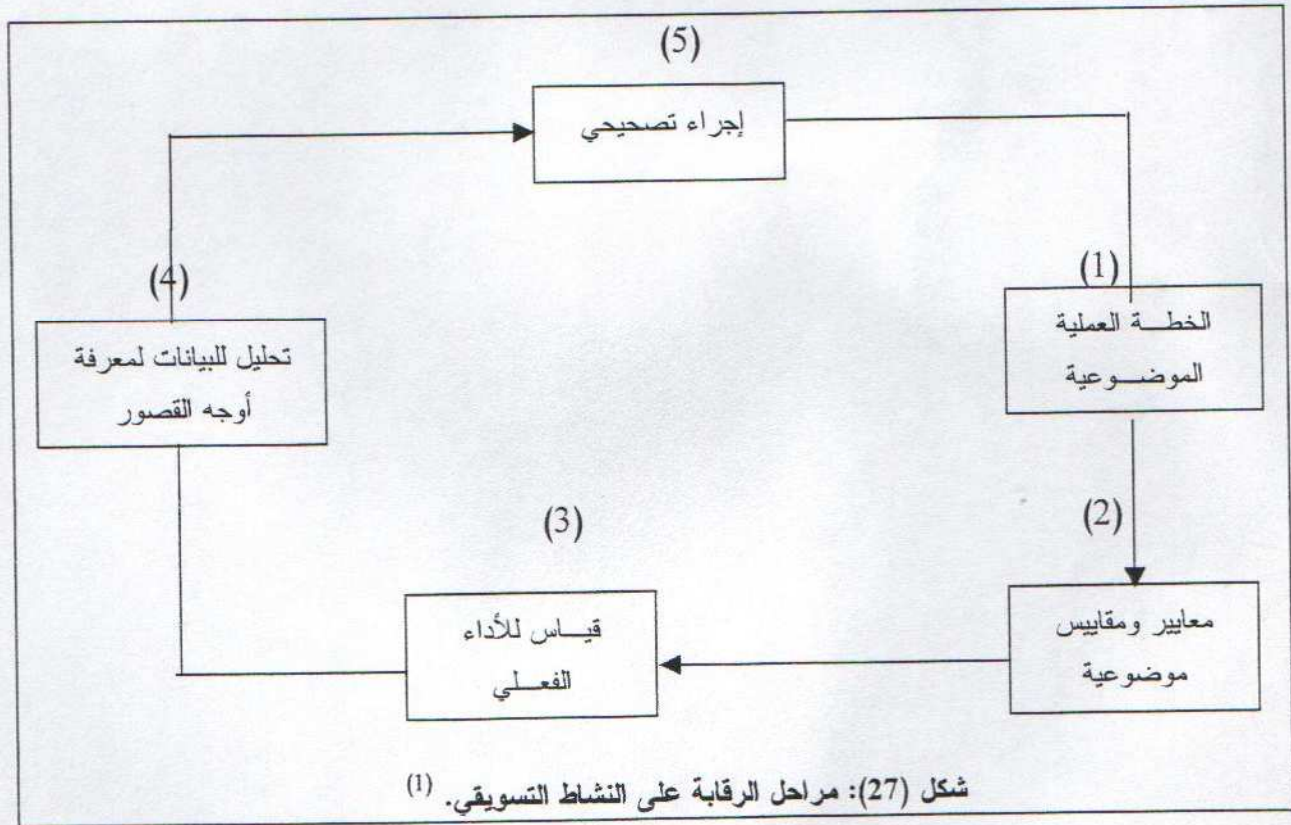
ج-تحديد الفجوات المصرفية المتواجدة في السوق المصرفي وإمكانيات المصرف في إشباع هذه الفجوات:  
والفجوات المصرفية تتحدد عن طريق مقارنة الأداء الفعلي ومعدلاته بالمعدلات التي كان يجب على  
المصرف القيام بها، أي مقارنة الفعلي بالمخطط له، ووفقا لهذه الفجوات يتم إقتراح العلاج الوقائي لتجنب  
المصرف أي مخاطر وهو دور الرقابة الوقائية.

### 5-3-1-2- الرقابة العلاجية للنشاط التسويقي بالمصرف:

ويقوم هذا النوع بالتحقق من أن سير العمليات المصرفية قد تمّ وفقا للخطة الموضوعية، فإذا ظهرت  
بوادر إنحرافات فإنّ مسؤولية الرقابة العلاجية هي بحث أسباب الانحراف وإقتراح العلاج المناسب له، كما  
يقوم هذا النوع بتتبع إجراءات ومراحل سير العمل التنفيذي لكشف الأخطاء والمخالفات التي وقعت فعلا  
ويُفضّل في حالة وجود قصور أو إنحراف أن تصاحب الرقابة العلاجية مراحل التنفيذ جنبا إلى جنب أو تتم  
بعد فترات قصيرة جدا.

### 5-3-2- مراحل الرقابة على النشاط التسويقي بالمصرف:

إنّ عملية الرقابة على النشاط التسويقي في المصارف بنوعها تمرّ بمجموعة خطوات متكاملة  
ومرتبطة، هذه المراحل يوضحها الشكل (27) أدناه:



أ- الخطة العملية الموضوعية: وبناء على خطة علمية موضوعية مدروسة يتم وضع مجموعة من السياسات  
التسويقية التي تساعد على تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين عناصر النشاط التسويقي

(1) - المرجع سابق ، ص : 354 .

وبينها وبين غيرها من عناصر الأنشطة الأخرى، ما يشمل تحديد سياسات المزيج التسويقي وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة حيث أن الرقابة تتم على الخطة.

ب- وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء: وتُستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف الموضوعية بالخطة والمراد تحقيقها، وقد تكون كمية كزيادة أرقام الودائع أو أرقام القروض لفرع من الفروع خلال فترة زمنية معينة، كما تستخدم أيضا مجموعة من المعايير الكيفية المتصلة بحسن تقديم الخدمات ورضى العميل التي يُستدل عليها من خلال عدة مؤشرات كمعدل التعامل اليومي، عدد الحسابات الجديدة التي تم فتحها وغيرها من المعايير، مع أهمية أن تكون المعايير موضوعية ويمكن الرقابة عليها.

ج- قياس الأداء: ويُعبّر عن الوقوف على ما تم تنفيذه فور وأثناء عمليات التنفيذ ما يتطلب توفير نظام فعال بما يضمن تدفق تيار مستمر ودقيق من البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي للمصرف وفروعه، ويتم قياس الأداء عن طريق وضع مجموعة مناسبة من النسب والمؤشرات المفيدة في عمليات المقارنة والتحليل، وأهم هذه النسب ما يتصل بتكلفة الخدمات المصرفية وما يتصل بعائد وريخ النشاط، ومن بين هذه النسب: نسبة المصروفات إلى إجمالي الأرباح، معدل النمو في الودائع، معدل النمو في حجم القروض وغيرها من النسب التي يفضل رجال التسويق إظهارها في شكل خرائط ورسوم وأشكال بيانية حتى يسهل تتبعها ودراستها.

د- تحليل البيانات لمعرفة أوجه القصور: ويتعين على إدارة التسويق القيام بتحليل البيانات والمعلومات الواردة إليها، وذلك بشكل دوري دقيق للوقوف على تطورات النشاط المصرفي داخل كل فرع من فروع المصرف للتعرف على أوجه القصور والانحرافات ثم معرفة وتحديد أسبابها حتى يتسنى إتخاذ إجراءات تصحيحية لها.

وبصفة عامة يقوم الباحث التسويقي بتحليل عدة جوانب من أهمها:

- تحليل مدى كفاءة وموضوعية الخطة الموضوعية ومدى شمولها للفرص التسويقية المتاحة في السوق وبالتالي مدى مناسبة الأهداف وسلامة عناصرها.

- تحليل أوجه الانحراف القائمة في الأداء المصرفي لكل فرع من الفروع حسب كل خدمة من الخدمات المقدمة وتحديد نواحي الضعف في النشاط التسويقي من خلال :

\* تحليل حجم النشاط والنصيب السوقي لكل فرع، المنطقة الجغرافية التي يعمل فيها ما يتضمن تحديد حجم العملاء وتقسيماتهم وحجم معاملاتهم...إلخ.

\* تحليل التكلفة والربحية.

\* تحليل حجم النشاط الحالي وقياس حجم الأداء في ضوء الاعتبارات المكانية والبشرية والآلية المتاحة للفرع ومدى مناسبتها لحجم ونوع النشاط المتوقع مستقبلا.

هـ- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد التعرف على أوجه القصور والانحرافات وتحديد أسبابها، يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

وعليه فإن عملية الرقابة على النشاط المصرفي عامة والنشاط التسويقي خاصة تعد عملية أساسية

لحسن سير النشاط وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.

## خلاصة:

يتوقف نجاح الجهود التسويقية في المصرف على فهم وإدراك مشاكل التسيير بذهنية جديدة تقوم على عدم ربط التسيير بتحليل ودراسة المشاكل الداخلية وإنما إدراك المشاكل والظواهر التي تقع خارج المصرف ودراسة أثرها على نشاطه وبالتالي التخلص من الذهنية التي تقوم على الإنتاج ثم حل المشاكل التجارية التي يمكن أن تنتج بعد ذلك، وإنما تكون نقطة الانطلاق هي الدراسات المسبقة للمحيط الخارجي ومكوناته خاصة: دراسة سلوك العميل والنظر إليه كمحصلة لمجموعة كبيرة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتسويقية والعائلية، إضافة إلى صفات العميل ذاته، فتتفاعل كل هذه العوامل ليصدر عنها السلوك الذي يميز شخصا عن آخر.

إن دراسة سلوك العميل ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي مجرد وسيلة لتقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة من العملاء تجمع بينهم خصائص مشتركة بالشكل الذي يسمح بتوجيه المزيج التسويقي المناسب لكل مجموعة وتوجيه الجهود التسويقية إلى أفضل القطاعات أو الأقسام المستهدفة.

يُعبّر المزيج التسويقي المصرفي عن الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة للمصرف إنطلاقا من الخدمات التي تقوم بإشباع حاجات العملاء والتي تعكس حجم المنافع التي يتحصل عليها العميل عند التعامل مع المصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكله المالية، لكن في ظل إتصاف سلوك العملاء بالتعقيد وتشابك العوامل المؤثرة فيه والتقلبات السريعة في أذواقه وأهوائه وأثر المنافسين على تفضيلاته، يصبح من أهم النشاطات التسويقية تحسين الخدمة وتطويرها سواء بإضافة خدمات جديدة أو تطوير وتعديل الخدمات القائمة أو حذف بعض الخدمات مؤقتا أو كلية خاصة بعد التطورات التكنولوجية السريعة.

إن تقديم الخدمة المصرفية يتطلب تسعيرها مع مراعاة المنافع التي تقدمها للعميل وقدرته على شرائها مع إتاحتها له في الوقت والمكان المناسبين مع مستوى من الجودة المميزة للخدمة وبذل مجهودات لخلق الحافز لدى العميل لاتخاذ القرار باختيار الخدمة والتعامل مع المصرف والولاء له.

كما تحتاج إدارة التسويق إلى كثير من المعلومات والبيانات ونظام المعلومات التسويقية يكفل لها إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

# الجزء التّطبيقي

# الفصل الثالث:

تطور النظام المصرفي الجزائري  
مع دراسة حالة "القرض الشعبي الجزائري"

## تمهيد:

كان النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال إمتدادا للنظام الفرنسي بكل خصائصه ومقوماته، وكان يتضمن شبكة من البنوك التجارية، بعض بنوك الأعمال، منشأة لإعادة الخضم ومؤسسة متخصصة للبنوك الشعبية تعمل كلها لخدمة مصالح المستعمرين، إلا أنه بعد الاستقلال وأمام رفض النظام المصرفي الأجنبي تمويل الاقتصاد الجزائري، كان لابد من القيام بعدة تغييرات و إجراءات تمس التنظيم المصرفي ككل بدءا بإنشاء البنك المركزي والخزينة الجزائرية ثم تأميم المنشآت المصرفية بداية من سنة 1966.

إن تبني الجزائر للاشترابية جعل نشاط القطاع المصرفي مرتبطا بخطط التنمية المختلفة، وفرض تخصصا لكل بنك و حصر وظيفة البنوك في مجرد جمع المدخرات من الفروع وتوجيهها لتمويل مؤسسات القطاع العام، هذه الأخيرة التي أثقلت كاهلها الديون وأصبحت عاجزة عن تسديد مستحقات البنوك وهو ما يعكس فشل الإصلاحات التي تبنتها الدولة آنذاك.

مع بداية الثمانينات وفي إطار التحويلات التي عرفها العالم ككل للتحويل نحو إقتصاد السوق كان لابد من التغيير بإعادة هيكلة الإقتصاد، وإعادة تنظيم الجهاز المصرفي من خلال قوانين جديدة.

## 1- تطور النظام المصرفي الجزائري :

إنّ النظام المصرفي الجزائري كمجموعة مؤسسات وقواعد تُحدّد طرق عملها هو إنعكاس للإختيارات الاقتصادية والمالية للبلاد، ومن ثمة فقد مرّ هذا الجهاز بعدة مراحل منذ الإستقلال أين بادرت السلطات الجزائرية إلى إنشاء جهاز مصرفي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية بهدف ضمان تمويل حركة التطور، ثمّ عرف مجموعة من الإصلاحات لتقويم أدائه وإزالة العوائق والإختلالات المالية التي يعاني منها.

### 1-1- المرحلة ما بين (1962 - 1985) :

#### 1-1-1- مرحلة ما قبل التأميم (1962 - 1966) :

ورثت الجزائر بعد الإستقلال جهازا مصرفيا كان إمتدادا للنظام المصرفي الفرنسي بكلّ خصائصه ومقوماته حيث كانت تتواجد بنوك ومؤسسات مالية مختصة خاضعة في مجملها للرقابة الفرنسية، إلاّ أنّها أحجمت عن تمويل النشاط الاقتصادي للبلاد، ما جعل السلطات الجزائرية تُعجل بإتخاذ إجراءات لإقامة جهاز مصرفي جديد قادر على دفع عجلة التنمية من خلال:

- إنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ : 31 - 12 - 1962، كبنك إصدار وإئتمان.

- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية " CAD " بتاريخ : 07 - 05 - 1963 م .

- إصدار العملة الوطنية بتاريخ : 10-08-1964.

على الرغم من هذه الإجراءات فإنّ البنك المركزي لم يستطع تسيير النظام المصرفي وإحتواءه ككل نظرا للإزدواجية التي عرفها النظام من خلال وجود نظام قائم على أساس رأسمالي، وآخر على أساس اشتراكي تسيطر عليه الدولة وبالتالي كان يجب التفكير في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي.

#### 1-1-2- مرحلة التأميم وما بعدها (1966 - 1985) :

حيث سعت الدولة إلى إجراء تغييرات جذرية إنطلاقا من تأميم المصارف وتحديد نشاطها ابتداء من سنة 1966، فأصبح النظام المصرفي في الجزائر يتكون من دائرتين<sup>(1)</sup>:

الدائرة الأولى: مصرفية مالية وتشمل بنكا مركزيا وأربعة بنوك ودائع وبنكا متخصصا وهي البنك المركزي الجزائري **BCA**، البنك الوطني الجزائري **BNA**، القرض الشعبي الجزائري **CPA**، بنك الجزائر الخارجي **BEA**، بنك التنمية المحلية **BDL**، بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، وهو بنك متخصص في الزراعة.

الدائرة الثانية : إدارية إستثمارية وتشمل:

- البنك الجزائري للتنمية **BAD**.

- الصندوق الوطني للإدخار والإحتياط **CNEP**.

- الشركة الجزائرية للتأمين **SAA**.

- الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين **CAAR**.

(1)- شاكر القزويني، مرجع سابق ، ص:57.



إلا أننا هنا سنركز على الدائرة الأولى المصرفية المالية من خلال التعريف بالبنوك التجارية الجزائرية وتطورها.

أ- البنك الوطني الجزائري " **BNA** " : تأسس بموجب المرسوم الصادر في: 13 جوان 1966، ليحل محل البنوك التالية:

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي الذي أمم في : 01-07-1966.

- بنك التسليف الصناعي والتجاري والذي أمم في : 01-07-1967.

- البنك الباريسي الوطني الذي أمم في جانفي 1968.

والبنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري يعمل على دعم عملية تمويل القطاع الإشتراكي الفلاحي.

ب- القرض الشعبي الجزائري " **CPA** " : تأسس بموجب المرسوم الصادر في 14 ماي 1967، ويُعتبر بنك ودائع جاء خلفا للبنوك التالية:

- البنك الشعبي الجزائري التجاري والصناعي لوهران.

- البنك الجهوي التجاري والصناعي بعنابة.

- البنك التجاري والصناعي للجزائر.

- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

كما إندمجت في القرض الشعبي الجزائري ثلاثة بنوك أجنبية بعد تأميمها هي:

- البنك المختلط " الجزائر - مصر " الذي أمم بتاريخ: 01-01-1968.

- الشركة المارسييلية للقرض وأممت بتاريخ: 30-06-1968.

- الشركة الفرنسية للقرض والبنك.

ج- بنك الجزائر الخارجي " **BEA** " : تم إنشاء هذا البنك بموجب المرسوم رقم 204 / 67، المؤرخ في:

06-10-1967، وهو بنك ودايع مملوك للدولة تتمثل وظيفته الأساسية في تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية

في الجزائر والدول الأخرى وضم خمسة بنوك أجنبية وهي:

- القرض الليوني الذي تم تأميمه بتاريخ: 12-10-1967.

- الشركة العامة وأممت في: 16-01-1968.

- البنك الصناعي للجزائر والبحر الأبيض المتوسط وتم تأميمه بتاريخ: 26-05-1968.

- بنك باركلاي الذي أمم بتاريخ: 29-04-1968.

- بنك التسليف للشمال وتم تأميمه بتاريخ: 31-05-1968.

وبهذا تكون الجزائر قد إستكملت عملية التأميم، كما ألغيت الرخصة التي كانت تتمتع بها البنوك

الأجنبية في الجزائر في: 01-11-1967، فأسحة المجال أمام البنوك الجزائرية لإحتكار كل العمليات

المصرفية، وما يجب الإشارة إليه هنا أن النظام المالي الجزائري لم يتبلور بشكل واضح وملموس إلا بعد سنة

1970 حيث أن الإصلاح المالي لسنة 1971، غيّر جذريا من خلال التركيز على إلغاء البيروقراطية

المفرطة بلا مركزية تطبيق مخططات التمويل ومراقبة تنفيذ الإستثمارات إلا أن هذه الرقابة شكلية لأن البنك

غير قادر على فحص إستعمالات الموارد المخصصة للمؤسسات، فهاته الأخيرة كانت تخضع لمخططات تمويل بعد الموافقة عليها تمنح القروض، من هنا أصبحت الخزينة وسيطا ماليا أساسيا كما أنّ المنظومة المالية إنتقلت إلى وصاية وزارة المالية.

في بداية الثمانينات أنشئت " لجنة إعادة الهيكلة "، تتضمها وتشرف على إدارتها وزارة المالية مهمتها إنشاء بنوك وفروع مصرفية جديدة على أن تكون هذه البنوك متخصصة في تمويل القطاعات الاقتصادية وعليه نتيجة للعجز الحاد في القطاع الزراعي تم إنشاء مصرفين للتكفل بمشاكل التمويل والمساهمة في ترقية الريف هما:

\* بنك الفلاحة والتنمية الريفية " **BADR** " : تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206/82 ، الصادر بتاريخ: 13-03-1982 ، وتولد عن إعادة تنظيم البنك الوطني الجزائري حيث أسند لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مهمة تمويل القطاع الزراعي بمختلف نشاطاته.

\* بنك التنمية المحلية " **BDL** " : تأسس بموجب المرسوم 85/85، الصادر بتاريخ: 30-04-1985 ، وقد إنبثق عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري ليتولى جزءا من نشاطاته كبنك للإيداع والإستثمار. دائما في إطار تطبيق مبدأ التخصص، وزّعت البنوك التجارية على مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني على النحو التالي:(1)

- البنك الجزائري الخارجي : يختص في تمويل قطاعي الطاقة والنقل البحري.

- البنك الوطني الجزائري : يختص في تمويل قطاعي الصناعة الثقيلة والنقل .

- القرض الشعبي الجزائري : يختص في تمويل قطاعي الصناعات الخفيفة والخدمات .

إضافة إلى ماسبق فقد إتسمت هذه الفترة بمحدودية دور البنك المركزي وإقتصرها على إعادة تمويل الخزينة والبنوك التجارية دون التوجيه أو الرقابة على الموارد المالية خاصة وأنّ معدلات الفائدة تتحدد مركزيا من قبل وزارة المالية.

إنّ البنوك التجارية في هذه المرحلة كانت تسعى لتحقيق المصلحة العامة عن طريق توفير السيولة اللازمة لتمويل المشاريع المخطّط لها مركزيا حتّى ولو تجاوز حجم الطلب على القروض تلك المقدرة سنويا وهو ما جعلها بعيدة كل البعد عن هدف المردودية.

## 1-2- المرحلة إبتداءا من سنة 1986:

إنّ الإصلاحات المالية السابقة أظهرت محدوديتها، خاصة وأنّ البنوك كانت كلّها عمومية لا تمارس النشاط التجاري بأنّ ما تعنيه الكلمة لأنّ هذا النشاط يُفترض فيه عامل المخاطرة بل إنّ وظيفتها إقتصرت

(1)- مليكة زغيب، حياة نجار، " النظام المصرفي الجزائري عبر الإصلاحات الاقتصادية- تطور و تحديات - " في " مداخلات " ، مرجع سابق

على جمع الودائع من خلال شبكة واسعة من الفروع، ثم توجيه ذلك لتمويل مؤسسات القطاع العام أو الواردات الضرورية مع مراعاة مبدأ التخصص.

إن فالبنوك في هذه الفترة كانت إحتكارا حقيقيا في يد الدولة لايعرف معنى المنافسة والتكيف والإبداع<sup>(1)</sup>، وهوما إستلزم تبني إستراتيجية مالية ومصرفية جديدة تتماشى مع سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي بدأتها الدولة منذ الثمانينات في إطار التحول إلى إقتصاد السوق. في هذه المرحلة أعيدت للنظام المصرفي وظيفته وتنظيمه الأصليين، من خلال صدور نصوص أساسية أهمها:

1- قانون 12/86 ، المؤرخ في : 19-08-1986 ، المتعلق بنظام القروض والبنوك.

2- قانون 06/88 ، المؤرخ في : 12-01-1988 ، المتعلق بإستقلالية المؤسسات.

3- قانون 10/90 ، المؤرخ في : 14-04-1990 ، المتعلق بالنقد والقرض.

### 1-2-1- قانون 12/86 :

وهو القانون المتعلق بنظام القروض والبنوك والذي ينص على وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة إستخدام القروض التي تمنحها إلى جانب الوضعية المالية للمؤسسات للتقليل من خطر عدم الإسترداد، إضافة إلى إستعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية من خلال تكليفه إعداد وتسيير أدواتها بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم.<sup>(2)</sup>

وقد جاء هذا القانون كحاشية لإصلاح النظام المصرفي بما يتوافق والإصلاحات التي مست باقي المؤسسات العمومية الاقتصادية، وفيما يلي بعض أحكامه:

- تعريف وتنظيم الجهاز المصرفي.

- إصدار النقود كإمتياز خاص للدولة ويمثلها البنك المركزي الجزائري المسؤول عن تسيير ومراقبة السياسة النقدية وتحديد سقف عمليات إعادة الخصم لتوجيه السياسة الإقراضية المتبعة من طرف البنك.

- أعيد النظر في العلاقة بين البنك المركزي والخزينة فيما يتعلق بالقروض الممنوحة لها والتي يقرّر حدودها المخطط الوطني للقرض.

- وضع مخطط وطني للقرض يُحدّد مايلي:<sup>(3)</sup>

\* حجم الموارد الداخلية المطلوب جمعها وطبيعتها والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض.

\* حجم الإعتمادات الخارجية التي يمكن رصدها.

\* مستوى تدخل البنك المركزي في تمويل الإقتصاد.

\* إستدانة الدولة وكيفية تمويلها .

(1) - HOCINE BENISSAD "La reforme Economique En Algérie" ; 2<sup>ème</sup> Edition, OPU , ALGER, 1991, P: 114.

(2) - نعيمة غلاب، زينات دراحي، " إستراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي " في " مداخلات "، مرجع سابق، ص: 247.

(3) - مليكة زغيب، حياة نجار، مرجع سابق، ص: 51.

وقد ترتب عن هذا القانون أن أصبح الجهاز المصرفي يتكون من البنك المركزي الجزائري إضافة إلى مؤسسات القرض المختصة، بحيث تؤدي وظائف توزيع القرض وجمع الموارد في ظل الإحترام الكامل للأهداف المسطرة من طرف المخطط الوطني للقرض الذي يندرج في إطار المخطط الوطني للتنمية.

وحتى يصبح هذا القانون أكثر توافقا مع إستقلالية المؤسسات العمومية تمّ تعديله بالقانون : 06 / 88 المؤرخ في: 12-01-1988.

### 1-2-2- قانون 06 / 88 :

هذا القانون مُتمّم ومُعدّل للقانون 12/86، المؤرخ في: 19-08-1986، حيث نادى بإستقلالية البنوك والمؤسسات المالية وضرورة تعديل قواعد التمويل بتوجيه الإهتمام نحو تحقيق المردودية المالية للمشاريع الإستثمارية، كما سمح لمؤسسات القرض باللجوء إلى القروض متوسطة الأجل في السوق الداخلية والخارجية وأكدّ على دور البنك المركزي في إعداد وتسيير السياسة النقدية وبموجب هذا القانون أصبحت البنوك مؤسسات عمومية إقتصادية ذات طابع تجاري أي أنها شخصية معنوية تُسيرها قواعد القانون التجاري. على الرغم من الإصلاحات السابقة التي جاء بها قانون 12/86، وما بعده إلا أنّ هذه التغيرات لم تكن ملائمة للوضعية الاقتصادية الجديدة خاصة وأنّ الإنتقال إلى إقتصاد السوق يتطلب وضع نظام مصرفي منطور وفعال، لذلك تواصلت الإصلاحات لتتوجّ بقانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض.

### 1-2-3- قانون 10/90 :

ويُعبّر عن أهمّ إصلاح جذري يُظهر الإستقلال الحقيقي للنظام المصرفي والمالي من خلال تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية وإبعاد كل تدخل إداري ومنح البنك المركزي كلّ صلاحياته في تسيير النقد بتنظيم ومراقبة القطاع البنكي وتوزيع الإئتمان في الإقتصاد، تنظيم دوران النقود تسيير السوق النقدية، غرف المقاصة وسوق الصرف، إعادة الخصم ... إلخ.

كما أنّه وفقا لهذا القانون تمّ إنشاء عدة مؤسسات لمراقبة ومتابعة البنوك والمؤسسات المالية من أهمها

- اللجنة المركزية لمراقبة ومتابعة إحترام البنوك للقواعد المالية القانونية وإزالة النقائص المسجلة.

- مركزية المخاطرة: تُصطلح بالضمانات وسيولة وملاءة النظام البنكي.

- مجلس الإستراتيجية: وهو مكلف بالدفاع عن فوائد البنوك والقطاعات المالية.

وأُسّس قانون النقد والقرض سلطة نقدية وحيدة تتمثل في مجلس النقد والقرض<sup>(\*)</sup> بصفته سلطة نقدية

مكلفة بالعمل على تحقيق المهام المنوطة " بينك الجزائر"-البنك المركزي سابقا- مع إصدار مختلف الأنظمة

المصرفية، حيث يقوم المجلس بتحديد المعايير الخاصة بـ: (1)

\*إصدار النقود.

\* عمليات بنك الجزائر الخاصة بـ ( الخصم، الإيداع ورهن السندات العمومية والخاصة )

(\*)- مجلس النقد والقرض يترأسه محافظ بنك الجزائر، يتضمن نواب المحافظ الثلاثة وثلاثة موظفين سامين يختارهم رئيس الحكومة لخبرتهم وكفاءتهم في الشؤون الاقتصادية.

(1) نعيمة غلاب، زينات دراحي، مرجع سابق، ص: 248.

\* الشروط الخاصة بإنشاء البنوك والمؤسسات المالية .

\* شروط فتح ممثلات البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر .

\* القواعد والنسب المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية خاصة في مجال التغطية وتوزيع أخطار السيولة والملاءة.

كما تمّ في إطار هذا القانون:

- ضبط العلاقة بين بنك الجزائر وبين الخزينة العامة من خلال: (1)

\* وضع سقف لتسليف بنك الجزائر تمويل عجز الميزانية مع تحديد المدة ويكون الإسترجاع إجباريا في نهاية كل سنة مالية.

\* إرجاع ديون الخزينة العمومية إتجاه بنك الجزائر المتركمة لغاية 14 أبريل 1990، وفق جدول يمتد على 15 سنة.

\* إزالة الإكتتاب الإجباري من طرف المصارف التجارية لسندات الخزينة .

\* منح إستقلالية أكبر لبنك الجزائر، حيث يؤدي دور المستشار للحكومة (المادة 56) ، كما أنّ هذه الإستقلالية تعني تحميل مؤسسة الإصدار المسؤولية عن الإستقرار النقدي وبالتالي مساءلتها من طرف نواب الشعب بعد عرض المحافظ لتقريره السنوي في المجلس الشعبي الوطني (المادة 106). (2)

\* إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على الإئتمان. (3)

\* عمليات السوق المفتوحة من خلال بيع وشراء السندات العمومية التي لا تتعدى ستة أشهر والسندات القابلة لإعادة الخصم من طرف بنك الجزائر.

وأمام الإنسحاب النهائي للدولة من دائرة تمويل المؤسسات العمومية أصبحت البنوك الجزائرية مصدر التمويل عن طريق فرض معدلات فائدة حقيقية تفوق معدل التضخم وتُعبّر عن التكلفة الحقيقية للأموال، إضافة إلى فرض شروط على منح القرض وبالتالي أصبحت البنوك مؤسسات تعمل وقواعد المتاجرة والمردودية، هذا إضافة إلى إلغاء مبدأ التخصّص حيث أصبح بإمكانها تمويل إستثمارات جميع المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية.

إن عملية الإصلاح للنظام المصرفي لم تتوقف عند هذا الحدّ، بل يتمّ تعديلها وتغييرها ففي سنة

1992، توقف بنك الجزائر عن فرض حدود قصوى إئتمانية على إقراض البنوك التجارية وتمّ توسيع السوق

السوق النقدي خلال سنتي 93/92، ليشمل المؤسسات المالية غير المصرفية كشركات التأمين والتي يُسمح لها

بإقراض الأموال الفائضة عن حاجتها، كما سُجل ظهور نوع جديد من البنوك كان نتيجة للسماح بإنشاء بنوك

(1) - آمال عياري، ف الزهراء شايب، رجم نصيب، "تقييم قواعد الملاءة المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية" في "مداخلات"، مرجع سابق

ص: 134.

(2) - حسين رحيم ، " البنوك العمومية في الجزائر بين التأهيل و الخصخصة " في " مداخلات " ، مرجع سابق ، ص : 111 .

(3) - كريم النشاشيبي و آخرون ، " الجزائر : تحقيق الإستقرار والتحول إلى إقتصاد السوق " ، صندوق النقد الدولي ، واشنطن ، 1998 ، ص : 57 .

خاصة وفروع لبنوك أجنبية فظهر " بنك البركة الجزائري " في 20-05-1991 على شكل مؤسسة ذات أسهم بين بنك البركة السعودي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

كما سمح القانون 10/90 في مادته " 128 " : بإقامة مكاتب ممثلة لبنوك أجنبية لها حق المشاركة في رأس مال بنوك وطنية، حيث أن المؤسسات المالية الأجنبية المعتمدة بصفة دائمة داخل حدود الدولة وفروع الهيئات غير المقيمة بالجزائر ملزمة بأن يساوي رأس مالها 500 مليون دينار جزائري على الأقل بالنسبة للبنوك و 100 مليون دينار جزائري بالنسبة للمؤسسات المالية.(1)

وفي نفس الإطار ومن أجل تحديث القطاع البنكي تمّ انعقاد المؤتمر الوطني للبنوك سنة 1993

حيث تضمن ثلاثة محاور تمثلت في : (2)

- الإصلاح الداخلي للبنوك.
- دراسة كيفية تعامل البنوك مع الزبائن.
- دراسة العلاقة بين البنك والمحيط.

خاصة بعد فتح المجال أمام الإستثمار الأجنبي وما يتطلب ذلك من إدخال معايير جديدة في نمط التسيير وإتخاذ الإجراءات الاحتياطية من أجل البقاء أولا ثمّ الإستمرار ثانيا والتطور والنمو بالتركيز على أدوات العمل من إعلام آلي ونقد إلكتروني والقيام بالتسويق المصرفي لترقية مجال الأعمال.

(1) - مليكة زغيب ، حياة نجار ، مرجع سابق ، ص:55-56.

(2) - عطوي سميرة ، " العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي " ، في " مداخلات " ، مرجع سابق ، ص:104.

## 2- تقديم عام للدراسة الميدانية:

إن البنوك الأولية الجزائرية ( البنك الوطني الجزائري، البنك الجزائري الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري ) أصبحت في ظلّ التحولات الاقتصادية عامة والإصلاحات المصرفية خاصة، مُطالبَة بتوسيع نشاطاتها والإستثمار القصير والمتوسط والطويل الأجل في إطار تنافسي مع تبني إستراتيجيات تشريعية تُساهم في الوصول إلى هدف البنك. للوقوف على هذه التحولات والتوجهات الجديدة التي إنتهجتها البنوك التجارية الجزائرية خاصة فيما يخص الجانب التسويقي يجب القيام بدراسة تطبيقية، لكن أمام إستحالة الدراسة الميدانية على كل البنوك التجارية الجزائرية وما يتطلب ذلك من جهد ووقت كبير، إقتصرت الدراسة على " القرض الشعبي الجزائري" الذي تم إختياره بسبب:

1- يُعتبر "القرض الشعبي الجزائري" من أوائل البنوك التي تم تأسيسها بعد تأميم المصارف ابتداء من سنة 1966.

2- إستحداث تغييرات مستمرة على مستوى الخدمات المقدّمة ونوعيتها إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة مع إدخال وظيفة التسويق.

3- السمعة الحسنة التي يتمتع بها وإقبال الزبائن على فروع ووكالاته.

### 2-1- أدوات الدراسة ومجالاتها:

#### 2-1-1- أدوات الدراسة:

إن عملية إختيار أدوات الدراسة التي تسمح بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث تحكمها طبيعة الموضوع والمناهج المتبعة، حيث أن موضوع "التسويق البنكي" بعد إستيفاء جزئه النظري تم إجراء الدراسة الميدانية بدراسة حالة "القرض الشعبي الجزائري" بإستخدام مجموعة من الأدوات، مكنتنا من جمع المعلومات عن واقع التسويق بهذا البنك التجاري، ومن أهم هذه الأدوات:

أ- الملاحظة: وتعدّ من أهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والحقائق من خلال إتاحة المجال للباحث وتمكينه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في أجواء طبيعية غير متصنعة خاصة إذا كان المبحوثون لا يعرفون أن سلوكهم هو تحت الدراسة والملاحظة والفحص.

والملاحظة بمعناها العام تعبر عن: " رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الإستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة " (1) ، والباحث هنا لم يكتف بإستخدام الملاحظة في توجيه حواسه فقط أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤثرات خارجية ولكنها إستُخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع وعناصره من خلال مجموعة من العمليات العقلية المتعاقبة وفق مخطط منهجي مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة.

(1) - إحسان محمد الحسن، "الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 104.

وقد إستفاد الباحث من الملاحظة في المجالات التالية:

- إنطلاقاً من الزيارة الأولى "القرض الشعبي الجزائري" وكالة بسكرة، يُمكن جمع المعلومات العامة عن التهيئة الداخلية للبنك ومختلف المرافق الموجودة به، المظهر العام للموظفين خاصة عمال الشبايبك، الزبائن وتصرفاتهم، ملاحظة سلوكيات بعض المسؤولين وعلاقتهم مع مرؤوسيهـم وهذا كلّه تمّ بالإعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن البنك وعن العلاقات داخله.

- إنّ الأساليب الأخرى لجمع البيانات والمعلومات كالمقابلة والإستمارة كانت الملاحظة ركنا هاما فيها فمقابلة المسؤولين أو الموظفين وطرح الأسئلة عليهم، يجب أن تتمّ بالملاحظة المركزة لردّ فعلهم إزاء هذه الأسئلة وإنفعالاتهم للتأكد أو تفسير بعض المعطيات من خلال الإجابات، ثمّ الربط بين الإجابات خاصة تلك الموجودة بالإستمارات مع ما لاحظته الباحث.

- إنّ ملاحظة الزبائن المترددين على الشبايبك ومختلف إستفساراتهم وشكل علاقتهم بالموظفين أتاح للباحث توسيع نطاق العوامل المرتبطة بتسويق الخدمة المصرفية ككيفية التعامل مع عميل جديد مثلاً.

عموما رغم أهمية الملاحظة كأداة من أدوات جمع المعلومات إلاّ أنه يجب الإعتماد على أدوات أخرى مدعّمة ومكمّلة.

ب- **المقابلة:** وهي أداة تُستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتّعرف على الآراء والمواقف والإتجاهات والإطلاع على الظروف الاقتصادية والإجتماعية والبيئية للأشخاص وحدات مجتمع البحث، وعليه فالمقابلة هي: " تلك الأداة التي تُستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على إستجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة ".<sup>(1)</sup>

والمقابلة تحدث بين طرفين يلعبان دورين مختلفين، دور المقابل الذي يريد تحقيق الهدف من المقابلة من خلال الحصول على المعلومات والتفصيلات المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث، وبالتالي فالمقابلة تتطوي على فعل وردّ فعل، سؤال وجواب بين طرفي المقابلة مع ضرورة توفير المناخ الجيد الذي يشجع المبحوث على التعاون والتفاعل مع الباحث بصورة فاعلة وإيجابية لتحقيق المقابلة هدفها.

للتعرف على واقع التسويق في "القرض الشعبي الجزائري" ، وتحديد أسسه والعوامل التي يقوم عليها لجأ الباحث إلى مقابلة الأطراف الفاعلة وذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث بدءاً بالإطارات المسؤولة عن وضع إستراتيجية البنك بشكل عام والإستراتيجية التسويقية بشكل خاص ثمّ التدرج بمقابلة رؤساء المصالح وباقي الموظفين ثمّ مقابلة مجموعة من العملاء الذين تُوجّه إليهم مختلف الخدمات المصرفية، وقد تمّ إستخدام نوعين من المقابلة، المقابلة الرسمية وغير الرسمية.

\* **المقابلة غير الرسمية:** وتُستخدم عادة للحصول على معلومات عن مواقف وأفكار وإتجاهات المبحوث فهي مقابلة عميقة تدور حول القضايا والمواضيع المعقدة التي لا يستطيع المقابل فهمها وإستيعابها عن طريق المقابلة الرسمية.

(1)- خير الله عصار ، "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص:72.



وهذا النوع من المقابلات لا يستعين بإستمارات الإستبيان بل يُبنى ويُوَجَّه بموجب الأسئلة الرئيسية ورؤوس المواضيع التي تجول بذهن المقابل ذات العلاقة بموضوع البحث.

وقد لجأ الباحث إلى المقابلة غير الرسمية كخطوة أولى من خلال الإلتقاء بإطارات البنك وبعض الموظفين والعملاء وفتح حوار عام معهم ثمّ التدرج نحو موضوع التسويق، ما أمكن من تحديد الإطار العام لمجموعة أسئلة الإستبيان وتحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الإعتبار، كما إستعان بها الباحث بعد توزيعه للإستمارة التجريبية من خلال إستقراء مختلف الآراء والإنتطاعات حول الأسئلة ومدى إلمامها بموضوع التسويق في البنك وما لذلك من أثر في تعديل صياغة بعض الأسئلة وحذف بعضها الآخر أو إستبدالها بأسئلة أخرى.

\* **المقابلة الرسمية:** وتعبّر عن " الإتصال والتفاعل الذي يقع بين المقابل والمبحوث حول موضوع معين ويستعين المقابل أثناء الإتصال والتفاعل بالأوراق الإستبائية التي تُعتبر الدليل أو المرشد أو المُوجَّه للمقابلة منذ بدايتها إلى نهايتها. "(1)

والمقابل في هذا النوع يركّز جهوده على قراءة الأسئلة للمبحوث وسماع الجواب وتدوينه إذا كان المبحوث غير متعلّم أمّا إذا كان متعلماً فيستطيع توزيع إستمارة الإستبيان عليه ومطالبتة بالإجابة عنها، كما يستطيع الباحث شرح وتوضيح الأسئلة المتعلقة بالحقائق للمبحوث ليفهمها ويدرك معناها بينما ليس من حقه تفسير الأسئلة المتعلقة بالمواقف والآراء لأنّها قد تفقد للتأثير على رأي المبحوث.

وقد لجأ الباحث إلى المقابلات الرسمية لجمع المعلومات الخاصة بالإستمارات الموجهة للإطارات والموظفين والعملاء.

**ج- السجلات والوثائق والمطبوعات:** وهي مجموعة الأدوات التي إستقى منها الباحث البيانات المُوثّقة الموجودة على مستوى البنك من خلال فترة التربص، والتي سمحت له بزيارة مختلف المصالح والإطّلاع على مختلف الوثائق التي تُلخص نشاط البنك بشكل عام من خلال التركيز على نشاط التسويق، هذا إضافة إلى الإستعانة بمختلف المطبوعات التي يصدرها البنك عن نشاطاته وخدماته الجديدة وكل ما يتعلق بفروعه على مستوى التراب الوطني.

**د- الإستمارة:** بعد إستخدام الأساليب السابقة في جمع المعلومات (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق والمطبوعات ) ، لجأ الباحث لإستكمال جوانب البحث خاصة تلك المتعلقة بأسس التسويق المصرفي داخل "القرض الشعبي الجزائري" كحالة ومقارنتها بالأسس النظرية التي يعتمد عليها تسويق الخدمات المصرفية وما يحتاج إلى معلومات دقيقة وإستشفاف لتوجّهات الإطارات والموظفين العاملين داخل البنك من خلال توزيع إستمارة لكل فئة، تختلف أسئلتها باختلاف دور وظيفة الإطار والموظف ثمّ إستمارة للعملاء بإعتبارهم الأقدر على تقييم الجهود التسويقية الموجهة إليهم.

(1) - إحصان محمد الحسن، مرجع سابق، ص: 99.

فترات زمنية مختلفة، وبالتالي تطرح قضية اختيار السعر الذي يستخدم في قياس الإنتاج، ولحل هذه المشكلة تستخدم طريقة الأسعار الثابتة لسنة مرجعية.

أي يتم قياس الإنتاج لكل الفترات باستخدام نفس الأسعار (أسعار السنة المرجعية)، ومع أن هذه الطريقة هي الأكثر استعمالاً في القياس إلا أنها عند التطبيق تطرح مشاكل هي:

- مشكلة تقييم الإنتاج قيد التنفيذ

- مشكلة اختيار السعر حيث توجد أسعار مختلفة يمكن تقييم الإنتاج بها مثل سعر البيع بالجملة سعر البيع بالتجزئة، سعر التكلفة... الخ، إن الاختلاف بين هذه الأسعار ينعكس على قيمة الإنتاج وبالتالي على قيمة الإنتاجية.

### 1-2- مشاكل قياس العمل:

عند قياس العمل تظهر أمامنا ثلاث مشكلات:<sup>1</sup>

- مشكلة اختيار الفئة العاملة: نجد داخل المؤسسة الاقتصادية فئات مختلفة من العمال مثل: عمال مباشرين وعمال غير مباشرين، وموظفين إداريين وموظفين تقنيين... الخ. كما توجد تصنيفات داخل كل فئة من الفئات المذكورة سابقاً.

- مشكلة اختيار الوحدة الزمنية لقياس العمل: إذا تم اختيار فئة القوة العاملة التي تستخدم في قياس الإنتاجية ستواجهنا مشكلة أخرى هي اختيار الوحدة الزمنية لقياس العمل، وذلك لوجود وحدات زمنية مختلفة لقياس العمل منها ما يلي:

- ساعات العمل الفعلية، ساعات تواجد العامل في مكان العمل

- عدد العمال في اليوم، عدد العمال في الشهر، عدد العمال في السنة

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المقياس الأكثر استخداماً خاصة على المدى القصير هو ساعات العمل الفعلية، وذلك لأنه الأكثر دقة.

- مشكلة جمع أزمنة العمل: وتظهر المشكلة بسبب اختلاف فئات القوة العاملة والمتمثلة في تباين المستوى التعليمي، السن، الجنس، المهارة... الخ. وهذه الاختلافات لها تأثير على الإنتاجية.

<sup>1</sup> د. وجيه عبد الرسول العالي، المرجع السابق، ص 44.

من أجل حل هذه المشاكل يوجد توجيهين هما:

- يتم جمع أزمنا العمل وتهمل الاختلافات النوعية، أي لا تؤخذ بعين الاعتبار، وذلك لأنها تدخل كلها ضمن العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل.<sup>1</sup>
  - التوجه الثاني يعتمد على الترتيب حسب التكلفة الزمنية مع الأخذ بعين الاعتبار الأعباء.<sup>2</sup>
- أما الغيابات فإنها تطرح في جميع الأشكال، والغيابات يمكن أن تكون ناتجة عن حوادث العمل أو العطل أو غيابات غير مبررة... الخ.

## 2- طرق قياس الإنتاجية:

رأينا فيما سبق أن الإنتاجية هي نسبة بين الإنتاج والعوامل التي استخدمت في الحصول عليه، وعند قياس الإنتاجية لابد أن نتطرق أولاً إلى قياس الإنتاج وقياس العمل، وهنا توجد طرق متعددة تطرق لها الباحثون في دراستهم.

### 2-1- طرق قياس الإنتاج:

تعدد طرق قياس الإنتاج، ويمكن تقسيمها إلى أربعة طرق هي كالتالي:<sup>3</sup>

#### 2-1-1- الطريقة الطبيعية:

يستخدم في قياس الإنتاج في هذه الطريقة وحدات القياس الطبيعية مثل: الطن للوزن المتر للطول، المتر المربع للمساحات، المتر المكعب للأحجام،... الخ. تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح في القياس، ولكنها محدودة الاستخدام، وذلك لأنها تشترط وجود إنتاج متجانس، ولهذا يقتصر استخدامها على بعض المؤسسات ذات الإنتاج المتجانس مثل: المؤسسات الزراعية والتعدين، ومؤسسات إنتاج السكر والأسمنت... الخ.

#### 2-1-2- الطريقة الطبيعية المعدلة:

بسبب محدودية استخدام الطريقة الطبيعية لجأ الباحثون إلى تعديل هذه الطريقة لكي يمكن استخدامها في المؤسسات التي تنتج منتجات مختلفة، وذلك بالاعتماد على تحويل المنتجات المتباينة إلى منتج قياس واحد، وذلك باستخدام معاملات التكافؤ.

<sup>1</sup> د. وجيه عبد الرسول العالي، ص 46

<sup>2</sup> B. SANSAL, Op Cit P 16

<sup>3</sup> د. وجيه عبد الرسول العلي، المرجع السابق، ص 48.

ولكن العيب الذي يشوب هذه الطريقة هو تعدد المعايير التي يتم بموجبها اختيار معامل التكافؤ إذ يمكن استخدام كمية العمل اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج أو تكلفة إنتاج وحدة واحدة من المنتج أو حجم المنتج أو وزن المنتج... الخ.

وواضح جدا أن استخدام معاملات التكافؤ المختلفة تعطي نتائج مختلفة لنفس الحالة المدروسة وذلك بسبب اختلاف معاملات التكافؤ المختلفة.

### 2-1-3- طريقة قياس الإنتاج بالعمل:

في هذه الطريقة يتم قياس الإنتاج بالعمل المبذول في إنتاج المنتج، فعوض أن نقول إن المنتج قدره كذا متر أو قيمته كذا دينار، نقول أن قيمة المنتج هو كذا ساعة عمل أو كذا يوم عمل، وحسب هذه الطريقة يتم التعبير عن العمل بالزمن الفعلي أو الزمن القياسي اللازم لصنع المنتج.

وواضح جدا أن هذه الطريقة تحل مشكلة تباين واختلاف المنتوجات والمنتوجات الجارية ولكن تظهر مشكلات أخرى هي: ماذا نقصد بالعمل؟ فيوجد عمل مباشر وعمل غير مباشر، وإذا كان بمقدورنا قياس العمل المباشر فإنه يصعب قياس العمل غير المباشر. و كيف يمكن تجميع أزمنة العمل لعمال ذوي مهارة عالية وعمال ذوي مهارة منخفضة؟

### 2-1-4- الطريقة النقدية لقياس الإنتاج:

توجد عدة طرق نقدية لقياس الإنتاج لكن أبرزها على الإطلاق وأكثرها استخداما هما طريقتان التاليتان:

#### - طريقة القيمة المضافة:

القيمة المضافة (حسب المخطط المحاسبي الوطني) يقصد بها قيمة الإنتاج مطروح منه قيمة الاستهلاك الوسيط مع أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار مشكلة الاستهلاك الوسيط إلا أن لها عيوباً منها:

- اختلاف الفترات الزمنية التي على أساسها يتم حساب قسط الاهتلاك فمثلا المباني عمرها الإنتاجي 20 سنة والسيارات عمرها الإنتاجي 5 سنوات... الخ.

وهذه المشاكل تؤثر بطبيعة الحال عن قيمة الإنتاجية.

## - طريقة الأسعار الثابتة:

هي الطريقة النقدية الثانية وهي التي سنستخدمها في هذا البحث ولذلك سوف نعطيها أهمية أكثر وسنستطرد في تحليلها وتبرير اختيارها في هذا البحث. إنها الطريقة الأكثر استعمالاً، وتعتمد على حساب قيمة الإنتاج نقداً وذلك بضرب الكمية المنتجة في سعر الوحدة ونستخدم لذلك العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$Q = \sum_{i=1}^n q_i p_i$$

$Q$ : هو قيمة كل المنتجات ( جميع منتجات المؤسسة).

$q_i$ : كمية المنتجات المصنوعة (  $i$  منتج بالوحدات الطبيعية)

$p_i$ : أسعار المنتجات المصنوعة (  $i$  سعر المنتج بالدنانير).

\* عيوب طريقة الأسعار الثابتة:

توجد عدة عيوب لطريقة السعار الثابتة نذكرها فيما يلي:

- 1- تعدد الأسعار في المؤسسة فهناك سعر البيع بالتجزئة، وسعر البيع بالجملة وسعر التكلفة.
- 2- وجود بعض العوامل التي تؤثر على نتائج القياس كتغير أنواع السلع ( اختلاف منتجات وظهور منتجات جديدة) وبالتالي اختلاف أسعار المنتجات.
- 3- هذه الطريقة تعطي نتائج غير حقيقية ومضللة، إذا كان الأمر يتعلق بإنتاجية اقتصاد دولة أو قطاع اقتصادي في الدولة، وذلك لأن قيمة الإنتاجية في هذه الطريقة تحتوي على قيمة الاستهلاك الوسيط.

<sup>1</sup> د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص 60.

## 2-2- طرق قياس العمل:

تتعدد طرق قياس العمل ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

## 2-2-1- الطريقة الطبيعية:

نستخدم في هذه الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل مثل العمل/يوم أو العمل/الساعة، أو غير ذلك من القياسات الطبيعية. يأخذ على هذه الطريقة عدم تمييزها بين الفروق النوعية لفئات العمل المختلفة.

## 2-2-2- الطريقة الطبيعية المعدلة:

يستخدم في هذه الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل لكن بترجيح بواسطة معاملات لنميز بين مختلف فئات القوة العاملة.

## 2-2-3- الطريقة النقدية:

في هذه الطريقة يقاس العمل بالوحدات النقدية بدلا من الوحدات الطبيعية وذلك باستخدام الأجور.

ونستخدم العلاقة التالية لقياس العمل.<sup>1</sup>

$$T = \sum_{i=1}^n S_i$$

حيث:

$T$ : كمية العمل المبذول من أجل الحصول على كمية الإنتاج ( $Q$ )

$S_i$ : الأجور المدفوعة للعمال الذين ساهموا في إنتاج كمية الإنتاج ( $Q$ )

هنا نشير إلى أنه يمكن تعدي مشكلة اختلاف الأجور من زمن لآخر، أو تغير الأجور دون تغير الكمية المنتجة باستخدام أجور ثابتة لسنة مرجعية.

<sup>1</sup> د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 93

لكن يأخذ على هذه الطريقة أن الأجور يمكن أن ترتفع دون زيادة كمية العمل المبذول. وإن الأجور تحسب على أساس قواعد قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى أو من فترة إلى أخرى.

### 3- مبررات استخدام طريقة النقدية (الأسعار الثابتة):

لقد عرضنا فيما سبق عدة طرق لقياس الإنتاج والعمل، ولكن في هذا البحث سوف نستخدم طريقة الأسعار الثابتة ونبرر ذلك بما يلي:

#### 3-1 مبررات قياس الإنتاج بالأسعار الثابتة:

1- هي الطريقة الأكثر استعمالاً في قياس الإنتاج والإنتاجية إذا تعلق الأمر بالمؤسسة الاقتصادية الواحدة، وهو موضوع بحثنا الحالي.

2- إن عيب تعدد أسعار القياس لا يكاد يُطرح، وذلك لأن المؤسسة تبيع بأسعار تتميز بالاستقرار، وعليه سنستخدم أسعار البيع في القياس.

3- إن عيب تغير المزيج السلعي كذلك لا يكاد يكون، فالمؤسسة تحافظ على نفس المنتجات حيث تنتج المؤسسة عدداً من المنتجات لم تغيرها منذ فترة طويلة.

4- إن هذه الطريقة تعطي نتائج غير حقيقية عندما يتعلق الأمر بدراسة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني أو على مستوى قطاع اقتصادي. نحن نريد أن ندرس في هذا البحث إنتاجية مؤسسة واحدة، ولذلك لا تطرح مشكلة الاستهلاك الوسيط.

#### 3-2 مبررات قياس العمل بالأجور الثابتة:

1- إن عيب زيادة الأجور دون زيادة العمل المبذول يمكن تعديده بقياس الأجور بأجر ساعي ثابت لسنة مرجعية.

2- إن عيب اختلاف قواعد حساب الأجور من مؤسسة لأخرى لا يطرح، لأننا نقيس إنتاجية العمل في مؤسسة واحدة.

## 4- قياس إنتاجية العمل:

وكما سبق وأن أشرنا فإن إنتاجية العمل هي حاصلة قسمة الإنتاج على العمل، وبما أننا في هذه المذكرة اخترنا الطريقة النقدية بواسطة الأسعار الثابتة لكل من الإنتاج والعمل، فسوف تحسب إنتاجية العمل بالعلاقة التالية:

$$\frac{\sum_{i=1}^n q_i p_i}{\sum_{i=1}^n S_i} = \text{إنتاجية العمل}$$

## 5- العوامل المؤثرة في الإنتاجية :

توجد عدة تطبيقات للعوامل المؤثرة في الإنتاجية نذكر منها ما يلي:

## 5-1- التطبيق وفقا لمكتب العمل الدولي ILO:

قام المكتب الدولي التابعة للمنظمة الدولية للعمل من خلال نشرياته في مجلة عالم العمل بتقديم تصنيف للعوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، وقسمها إلى ثلاث مجموعات من العوامل هي: العوامل العامة، هذه العوامل لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، بل يجب عليها أن تتعامل معها في شكل قيد أو فرصة.

أما المجموعة الثانية فهي تتعلق بعوامل تقنية وتنظيمية للإنتاج، وهذه تستطيع المؤسسة أن تتحكم فيها.

أما المجموعة الثالثة فهي عوامل بشرية، كلها متعلقة بالعمال، ويمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها.

وفي الأخير نشير أن المجلة استخدمت مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدلالة على مفهوم الإنتاجية الذي استخدمناه في البحث.



الشكل رقم (01): تصنيف مكتب العمل الدولي للعوامل المؤثرة على الإنتاجية.

### عوامل الكفاءة الإنتاجية

العوامل البشرية	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل العامة
1- العلاقة بين الإدارة والعاملين.	1- درجة النكامل في الإنتاج.	1- الطقس (الظروف الجوية والمناخية والأمطار والرياح وغيرها).
2- الأحوال الاجتماعية والنفسية.	2- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المشاريع المختلفة.	2- التوازي الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
3- الأجور الشخصية.	3- حجم الإنتاج ودرجة استقراره.	3- السياسات السالبة، والائتمانية التي تتبعها الدولة.
4- درجة التوافق أو التكيف مع العمل والارتباط به.	4- جودة المواد الأولية وانتظام تدفقها.	4- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.
5- التعب الجسماني أثناء العمل.	5- التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية	5- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة.
6- تركيب القوى العاملة من حيث السن والجنس والمهارة والإعداد الفني.	6- توازن خط الإنتاج.	6- توافر مركز البحث العلمي والتكنولوجي (التقني).
7- تنظيم المباريات وروح التنافس (المحاكاة) في مجال الإنتاج.	7- تعدد أنظمة المكائن.	7- التنظيم التجاري وحجم السوق.
8- دور التنظيمات العمالية.	8- الأجهزة والوسائل الرقابية.	8- نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتقنية.
	9- جودة المنتجات.	9- التغيرات في تركيبة أو بنية المنتجات.
	10- ترشيد وتمييط العمل والمواد.	10- أثر المشروعات ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلى الحجم الكلي للإنتاج.
	11- الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصنع.	
	12- الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان، الإضاءة، الصوت، التهوية،... وغيرها.	
	13- نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها، وتداولها بين العمال.	
	14- درجة استهلاك المكائن والأدوات.	
	15- كمية المكائن (القوة المحركة) المتاحة لكل عامل.	
	16- التناسب بين القوة العاملة المخصصة لأعمال الصيانة والقوة العاملة المخصصة لأعمال الإنتاجية وغيرها.	
	17- طول مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها	
	18- طرق اختيار الأفراد	

المصدر: عالم العمل، منظمة العمل الدولية ILO، ص 13 - 14.

5-2- التطبيق وفقا للخبير A.judson<sup>1</sup>:

العوامل المؤثرة في الإنتاجية وفقا للتصنيف الذي أورده الخبير الإداري A.Judson

## \* العوامل الخارجية :

- 1- التكنولوجيا
- 2- الوضع الاقتصادي العام
- 3- بيئة الأعمال
- 4- التشريعات الحكومية
- 5- طلبات (احتياجات) المستهلكين
- 6- التجديد والابتكار
- 7- العلاقات الصناعية

## \* العوامل الداخلية:

- 8- الأفراد العاملون في المنشأة
- 9- بيئة وتنظيم العمل داخل المنشأة
- 10- المعلومات وأنظمة الرقابة المستخدمة داخل المنشأة
- 11- عملية الإشراف داخل المنشأة
- 12- نوعية الإدارة
- 13- أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة
- 14- الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة

لقد قمنا في هذا المبحث بشرح مفهوم الإنتاجية مميزين بينه وبين المفاهيم الاقتصادية الأخرى القريبة منه، ثم بينا الأنواع المختلفة للإنتاجية وكيفية قياسها، والمشاكل المرتبطة بهذا القياس، ثم حددنا طريقة القياس التي سنستخدمها في قياس إنتاجية العمل في هذه المذكرة وهي الطريقة النقدية بواسطة الأسعار الثابتة وبررنا هذا الاختيار.

<sup>1</sup> A. Judson، نقلا عن وجيه عبد الرسول، مرجع سبق ذكره، ص 111.

المبحث الثاني: عوامل تحسين إنتاجية العمل وأساليب زيادتها وأثر التسيير عليها

### 1- عوامل تحسين إنتاجية العمل:

يمكن للعامل عن طريق استخدامه للآلات أو عن طريق معاملته للمواد الأولية أن يؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على الإنتاجية.<sup>1</sup>

فالعامل يستطيع عن طريق مهارته ورغبته في العمل أن يعوض قدم الآلات، وبالتالي يعوض نقص الإنتاجية الناتج عن قدم الآلات. كما يمكنه تعويض نقص إنتاجية المواد الأولية بحسن استخدامه لها.

والعكس صحيح، فالعامل قليل المهارة أو الذي لا توجد له رغبة في العمل قد يجعل الآلات الجديدة والحديثة غير قادرة على العمل بالشكل المطلوب، وبالتالي يجعل إنتاجيتها تتناقص. كما أنه بسوء معاملته للمواد الأولية حتى لو كانت ذات جودة عالية قد يجعل إنتاجيتها تتضاءل.

وبالتدقيق الجيد في العوامل المحددة لتحسين إنتاجية العمل، ويمكن أن نلاحظ عاملين أساسيين يؤثران على إنتاجية العمل، هما:

1-1- القدرة على العمل: وتتخذ القدرة على العمل بدورها مجموعتين من العوامل المكتسبة والذاتية.

#### 1-1-1- العوامل المكتسبة:

هي تلك المقدرة على العمل التي يكتسبها العامل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة ويمكن أن تأخذ شكلين يجب توفرهما معاً في العمل.

- الشكل الأول: هو المعرفة، وهي تلك المبادئ والقواعد والقوانين المتعلقة بعمله.

- الشكل الثاني: هو استخدام المبادئ والقواعد والقوانين المتعلقة بالعمل.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الإنتاج، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1991، ص 106.

فالعامل يمكن أن يكون على دراية كافية بالمبادئ والقوانين المتعلقة بعمله لكنه عاجز على استخدام هذه القوانين والمبادئ، وهذا يجعل منه عاملاً فاشلاً، ولا يكون ناجحاً إلا إذا استطاع أن يطبق المبادئ والقوانين على أحسن وجه في عمله. وعليه فإن إدارة المؤسسة يمكنها أن تساهم بفاعلية في رفع المعرفة والمهارة لدى عمالها، وذلك عن طريق التربصات والتدريبات المستمرة والمحكمة في الأوقات المناسبة.

### 1-1-2- العوامل الذاتية:

هي تلك القدرات الطبيعية التي يمتلكها الشخص، وتنتقل إليه عن طريق الوراثة مثل: القوة البدنية، والذكاء وسرعة البديهة. فواضح أن مؤسسة تجهيز الملابس مثلاً: هي بحاجة إلى عمال لهم قوة بصر، ومع أن هذه الخاصية هي ذاتية لا يمكن للمؤسسة تطويرها إلا أنها تستطيع أن تحصل على العمال الذين يتمتعون بالخصائص الذاتية المناسبة لعمل المؤسسة عن طريق رسم سياسات عملية عند الانتقاء والاختيار.

### 1-2-1- الرغبة في العمل:

وهي ميل العامل إلى أداء عمله على أحسن وجه، وهي في الأساس شعور نفسي يؤثر بوضوح على سلوك العامل في أدائه للعمل.<sup>1</sup>

### 1-2-1- العوامل المحددة لرغبة في العمل:

رأينا فيما سبق أن للرغبة في العمل أثر على أداء العمال، وعليه فإن من المهم أن نتعرف على العوامل المحددة للرغبة في العمل، وهي:

#### \* الشروط المادية للعمل:

وهي تلك الظروف المادية التي تدخل في تشكيل مناخ العمل مثل: التهوية والإنارة التدفئة والتبريد،... الخ. تعتبر هذه الشروط حيوية وأساسية جداً في تحديد مستوى إنتاجية العمل وفي الواقع إن المؤسسات تولي هذه الظروف أهمية كبرى، وذلك لعلاقتها الوثيقة بإنتاجية العمل.

<sup>1</sup> علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

**\* الظروف الاجتماعية:**

نقصد بها التشكيلات العمالية سواء كانت هذه التشكيلات رسمية مثل: النقابات أو غير رسمية كجماعات لها نفس الخصائص التي تميزها، حيث أن انتماء العامل إلى جماعة يجعله يلتزم بأهدافها، مع العلم أن تحقيق أهدافها يصبح أمر أساسيا يثبت الانتماء إليها وهنا بيت القصيد، فإذا توافقت أهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة كان تأثير الجماعة على إنتاجية العمل تأثيرا إيجابيا. أما إذا تعارضت أهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة فإن تأثير الجماعة يعود سلبا على إنتاجية العمل.

وعليه فعلى إدارة المؤسسة أن تحتوي كل التشكيلات العمالية، بحيث تجعل أهداف هذه الجماعات تتوافق مع أهداف المؤسسة لتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة.

**\* حاجات العمال:**

الحاجة هي شعور نفسي يسعى الفرد إلى إشباعه باستمرار، وتعتبر الحاجة محدد أساسي لسلوك الفرد، وهكذا تؤثر الحاجة على إنتاجية العمل، ونميز هنا نوعين من الحاجات لدى العمال، هما:

**-/- حاجات فردية:**

هي حاجات أغلبها أساسية مثل: الأكل، وشرب والسكن، وهذه الحاجات المصدر الأساسي لإشباعها هو الأجر واستقرار العمل، فعن طريق الأجر يشبع الفرد حاجاته واستقرار العمل يضمن له استمرار الأجر الذي بدوره يضمن استمرار الإشباع لأن هذه الحاجات أغلبها متجددة.

**-/- حاجات الجماعية:**

هي تلك الحاجات التي تنشأ عن طريق الحياة الجماعية مثل: الصداقة وتقديم المساعدات أو تلقيها،... الخ. وهذه الحاجات المصدر الرئيسي لإشباعها هو جو العمل، فكلما كان هذا الجو مريحا، والاتصال بين العمال جيدا والعمال في المؤسسة يشكلون أسرة واحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتهم والعكس صحيح.

## 2- أساليب زيادة إنتاجية العمل:

رأينا فيما سبق أن زيادة إنتاجية العمل تتحدد بزيادة القدرة على العمل والرغبة في العمل.

## 2-1- طرق زيادة القدرة على العمل:

## 2-1-1- التخطيط للعمل:

إن عملية التخطيط للقوة العاملة في المؤسسة يمكنها أن ترفع من إنتاجية العمل، وذلك متوقف على مدى نجاح عملية التخطيط، وهذه العملية لكي تكون فعالة وتؤدي إلى رفع إنتاجية العمل يجب أن تكون بأسلوب علمي يحترم كل الخطوات اللازمة لهذه العملية، وبشكل عام يجب أن تحتوي الخطة على العناصر التالية:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على مستوى القوى العاملة.<sup>1</sup>
- تحديد بوضع الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.
- حصر جميع الأعمال والوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة ووصفها وصفا دقيقا.<sup>2</sup>
- تحديد دقيق للكفاءات والمهارات الواجب توفرها في العمال والموظفين الذين يشغلون الأعمال والوظائف داخل المؤسسة.
- التحديد الأمثل لحجم القوى العاملة في المؤسسة. حيث يكون هذا الحجم مرنا أي يمكن للمؤسسة زيادة عدد العمال إذا كانت في حاجة إلى ذلك. كما يمكنها تقليص عدد العمال إذا تطلب الأمر ذلك.

## 2-1-2- الاستقطاب:

هو عملية جذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في العمل إلى المؤسسة، ويجب أن تستقطب المؤسسة عدد أكبر مما تحتاج إليه، وذلك حتى تتمكن من المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين للعمل فيها. ويمكن للمؤسسة أن تستقطب لوظائفها الشاغرة من داخل أو خارج المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 1999، ص 136.

<sup>2</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 129.

<sup>3</sup> د. محمد مصطفى الخشروم، د. نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشنفرى، الرياض 1998، ص 383.

- من داخل المؤسسة: أن يكون ذلك عن طريق الترقيات، أي من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى أو نقل من وظائف إلى وظائف أخرى.
- من خارج المؤسسة: ويتم الاستقطاب من خارج المؤسسة عن طريق الإعلانات ومكاتب العمل، الجامعات والمعاهد معارف وأقارب العاملين.<sup>1</sup>

### 2-1-3- الاختيار:

- هو عملية الانتقال أفضل المترشحين المناسبين لوظائف المؤسسة من حيث الكم والكيف وتمر عملية الاختيار بالخطوات التالية:<sup>2</sup>
- تقديم المترشح لطلب العمل، ويشتمل الطلب على معلومات شخصية ومهنية وتعليمية.
  - الاختبار وهنا يوجد عدد كبيراً من الاختبارات تتنوع بتنوع الوظائف الشاغرة في المؤسسة مثل: اختبارات الذكاء، الإنجاز، الميول،... الخ.
  - التحقق من صدق البيانات المقدمة من طرف المترشح.
  - الفحوصات الطبية والهدف منها أن يكون المترشح له القدرة الصحية اللازمة لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة.
  - قرار الاختيار هي الخطوة الأخيرة فيها تتم عملية اختيار المترشح الأفضل والمناسب لوظيفة المؤسسة الشاغرة.<sup>3</sup>

### 2-1-4- التدريب:

- هو عملية تحسين مهارات<sup>4</sup> وقدرات الموظفين في المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وتقليل الأعباء وتحسين نوعية الإنتاج.
- ويوجد شكلان لتدريب، هما:
- \* التدريب في موقع العمل (أي داخل المؤسسة): وهي عملية تكون تحت إشراف المؤسسة مباشرة، وتهدف إلى تزويد العمال بالمهارات والخبرات، وعادة تكون هذه العملية دون توقف عن الإنتاج.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص 144.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخشروم، مرجع سبق ذكره، ص 389

<sup>3</sup> G. M. PERTTI, Gestion des ressources humaines, Edition, l'imprimerie, Hérissé, Paris 1990, P 97.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 319.

\* التدريب خارج موقع العمل (أي خارج المؤسسة): حيث ينتقل العمال والموظفين المعنيين بالتدريب إلى خارج المؤسسة عادة في مراكز متخصصة تقوم بتدريب العمال والموظفين.

## 2-2-2- طرق زيادة الرغبة في العمل:

### 2-2-2-1- الأجور والتعويضات:

وتشمل كافة العوائد المادية والنقدية التي يتقاضاها العمال والموظفين مقابل عملهم في المؤسسة، وكلما كانت الأجور مرتبطة بالإنتاج أدى ذلك إلى ربط مصلحة العامل بمصلحة المؤسسة، ومن ثم زيادة الرغبة في العمل من طرف العامل يقابلها زيادة في الأجر والعكس صحيح.

### 2-2-2-2- الاتصال:

هو نظام يتم من خلاله نقل المعلومات وكلما كان هذا النظام فعال أدى ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل، بسبب التفاهم بين العمال وإدارة المؤسسة، ويهدف الاتصال إلى إشاعة جو من التعاون بين العمال وإدارة المؤسسة من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى ويحتوي الاتصال على الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- خلق الفكرة: أي منبع المعلومات، أي المكان الذي تصدر منه المعلومات.

- تحويل المعلومات إلى رموز: أي عملية تحويل المعلومات إلى رموز قابلة للنقل من المرسل إلى المرسل إليه.

- وسائل الاتصال: وهي الأدوات التي تُنقل بواسطتها الرموز (المعلومات) من المرسل إلى المرسل إليه.

- رد الفعل: وهو استجابة المرسل إليه وتفاعله مع المعلومات التي وصلت إليه.

### 2-2-3- الحوافز:

هو عملية تشجيع العمال لكي ينشطوا أكثر،<sup>2</sup> ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه العملية يجب أن تبدأ بتحديد حاجات العمال، وتحديد الوسائل اللازمة لإشباعها، وكلما نجحت

<sup>1</sup> د. أحمد عرفة سميح شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، دار الكتب القاهرة، 1993، ص 333.

<sup>2</sup> د. محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 180.



المؤسسة في جعل الحوافز قادرة على إشباع حاجات العمال، ومرتبطة بالإنتاج أدى ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل، ومنه زيادة إنتاجية العمل.

في هذا المبحث رأينا أهمية تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، وبيننا أن هناك عاملين أساسيين يؤثران في إنتاجية العمل، هما:

(أ) - القدرة على العمل: وهذه القدرة بدورها يتحكم فيها مجموعتين من العوامل، هي:

- عوامل مكتسبة: وهي تلك المعارف التي يكتسبها العامل عن طريق التعليم، والتدريب والتكوين، لكن هذه المعارف لا تكفي وحدها فلا بد أن يكون العامل قادرا على استخدامها في عمله استخداما جيدا.

- عوامل ذاتية: هي تلك الخصائص الوراثية التي تنتقل للعامل من والديه عن طريق الوراثة مثل: القوة البدنية، الذكاء،... الخ، وهي خصائص لها تأثير كبير على إنتاجية العمل.

(ب) - الرغبة في العمل: هي ذلك الميل للعمل أكثر، وهذا يتحدد بدوره بعوامل هي:

- ظروف مادية: هي تلك الشروط التي تشكل مناخ العمل، مثل: التهوية، الإنارة،... الخ.

- ظروف اجتماعية: وهي تلك التجمعات العمالية سواء كانت رسمية كالنقابات أو غير رسمية.

- حاجات العمال: وهي تلك الرغبات النفسية التي يسعى العمال لإشباعها، وهي يمكن أن تكون فردية ويمكن أن تكون جماعية.

ثم تعرضنا إلى كيفية تحسين إنتاجية العمل، وذلك عن طريق التخطيط للعمل والاستقطاب والاختبار والتدريب، والاتصال، والحوافز.

### 3- التسيير وأثره على إنتاجية العمل:

يعتبر التسيير من العوامل الداخلية التي تؤثر على إنتاجية العمل بشكل مباشر ولقد خلصت كثير من الدراسات إلى إن للتسيير دورا أساسيا في إنتاجية العمل، فممارسات المسير اليومية قد تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية العمل.

هو عملية التنسيق بين العوامل المتاحة بغرض تحقيق أهداف معينة، هذه العملية تشمل

بالأساس التخطيط والتنظيم والرقابة.

## 3-1-1- أثر التخطيط على إنتاجية العمل:

إن التخطيط هو عملية بالغة الأهمية في حياة المؤسسة، وعليه فإن له أثرًا واضحًا على إنتاجية العمل، فكلما كان محكمًا وجيدًا أدى إلى زيادة إنتاجية العمل.

## 3-1-1-- تعريف التخطيط:

هو عملية تحديد الأهداف وتحديد الخطوات والوسائل اللازمة لبلوغها، وهو رسم مسار مسبق لكي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات أو عند تنفيذهم للعمل.

## 3-1-2- أثر التخطيط على إنتاجية العمل:

لتخطيط آثار على إنتاجية العمل، ويمكن ملاحظة هذه الآثار من الجوانب التالية:

- التخطيط المحكم يقلل من تكرار الأعمال وإضاعة الجهد دون مقابل إنتاجي.
- التخطيط المحكم يقلل التكاليف، ونحن نعلم أن التكاليف تتناسب عكسًا مع الكميات المنتجة.
- التخطيط المحكم يؤدي إلى رفع كفاءات القوة العاملة عن طريق الانتفاء والتكوين، ويؤدي إلى رفع إنتاجية المواد الأولية عن طريق التركيز على الجودة والتطور التكنولوجي.

## 3-2-2- أثر التنظيم على إنتاجية العمل:

بعد تحديد الأهداف والوسائل المادية والبشرية من أجل بلوغ هذه الأهداف، يجب بعد ذلك أن تتم عملية تنظيم هذه الوسائل بشكل جيد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة بالشكل الأمثل.

هو عبارة عن توزيع للعمل، ورسم للعلاقات وتحديد السلطات، وذلك تحقيقًا للأهداف المسطرة بكفاءة اقتصادية جيدة.<sup>1</sup>

ويمكن أن نشير هنا إلى أن التنظيم هو وسيلة لتقييم وتقويم العمل والمسؤوليات بين الأفراد بشكل يجعل عملهم متكامل. ومهما كان التنظيم فهو يؤثر على إنتاجية العمل بواسطة عاملين هما:

<sup>1</sup> د. هيثم هشام مبادئ الإدارة، جامعة دمشق سوريا، 1988، ص

- الهيكل التنظيمي: حيث يجب أن يكون موافق لإستراتيجية المؤسسة، وهنا نشير إلى أنه توجد عدة تنظيمات هيكلية، منها: الهيكل حسب الوظائف، الهيكل حسب المنتج، الهيكل الجغرافي... الخ.

- تفويض المسؤوليات: حيث يجب أن لا تتركز المسؤوليات في يد أشخاص أو شخص واحد لأن هذه العملية تؤدي إلى ازدحام القرارات، مما يؤدي إلى تباطؤ اتخاذ القرارات، الشيء الذي يؤدي إلى تراجع إنتاجية العمل.

### 3-3- أثر الإدارة على إنتاجية العمل:

تعتبر الإدارة عن العمل القيادي والتسييري في المؤسسة، ويمكن للمسؤولين أن يؤثروا على الإنتاجية بتأثيرهم على علاقة العمال بالمؤسسة، وهذا التأثير يمكن أن يأخذ عنصرين هما:

#### 3-3-1- الإعلام والاتصال:

يعتبر الإعلام والاتصال داخل المؤسسة عنصرا أساسيا، لأنه يسمح بمرور المعلومات من القيادة للعمال، ومن العمال إلى القيادة، الأمر الذي يضمن التشاور وحل المشاكل وتوضيح الرؤية بين العمال والقيادة، مما يسمح للعمال بمعرفة أهداف المؤسسة ويسمح للقيادة بمعرفة أهداف العمال، وهو أمر يجعل أهداف الجميع تتقارب، ويمنع تعارض أهدافهم، وبالتالي يتحقق رضا العمال، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية عملهم.

3-3-2- التحفيز: هو تلبية مجموعة من الرغبات للعمال من طرف المسؤولين، ولكن حتى يمكن تلبية هذه الرغبات يجب أولا إدراكها. كما يجب أن نشير هنا إلى أن رغبات العمال تختلف من شخص لآخر، ومن مجموعة من العمال إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر.

ومهما يكن فإن المسؤولين إذا وصلوا إلى تحفيز العمال فإن ذلك يكون له أثر إيجابي على إنتاجيتهم، والقيادة الناجحة هي التي تتمكن من تحفيز العمال، لكي يبذلوا جهدا أكبر مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

3-3-4- أثر الرقابة على إنتاجية العمل: الرقابة هي مجموعة من العمليات التي تسمح للمسيرين بتقييم النشاطات والأداء، ومقارنة هذا الأداء بالأهداف المسطرة من قبل، وتحديد الانحرافات

وبالتالي تقويم الأخطاء. مما يسمح بالتصحيح في القوت المناسب الشيء الذي يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل.

### خلاصة الباب الأول:

- لقد حللنا في هذا الجزء مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها مركزين على إنتاجية العمل وطرق تحسينها في المؤسسات الاقتصادية، ووصلنا إلى النتائج التالية:
- 1- حددنا مفهوم الإنتاج وإدارة الإنتاج وأهداف إدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.
  - 2- حددنا مفهوم الإنتاجية وبيّنا الاختلاف بينه وبين المفاهيم الاقتصادية القريبة منه. كما بيّنا الأهمية العلمية والتسييرية للإنتاجية.
  - 3- عرفنا مشاكل قياس إنتاجية العمل، وهي مشاكل متعلقة بقياس الإنتاج وقياس العمل.
  - 4- بيّنا الطرق المتعددة لقياس الإنتاجية وبررنا اختيارنا لطريقة قياس الإنتاجية بالقيمة بواسطة الأسعار الثابتة.
  - 5- بيّنا العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل فقي المؤسسة الاقتصادية.
  - 6- بيّنا طرق تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية.
- بعد أن أنهينا الباب النظري سننتقل إلى الباب التطبيقي حيث سنجري دراسة تطبيقية لإنتاجية العمل في وحدة إنتاجية تابعة لمؤسسة اقتصادية وذلك لتكتمل دراسة هذا الموضوع وتأخذ بعدها العملي الواجب توفره في مثل هذه البحوث.

## **الباب الثاني**

**المساهمة في تحسين إنتاجية العمل**

**(لوحة ورقلة للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية)**

## تمهيد:

إن المؤسسات الجزائرية تعيش أزمة كبيرة جدا متعددة الأوجه، والاتجاهات، فهي تعيش أزمة مالية وأزمة إنتاجية وأزمة تسويقية، وغيرها، وخاصة أن الجزائر دخلت في طريق الدخول إلى المنظمة الدولية للتجارة مما يعني أن هذه المؤسسات ستواجه بالإضافة إلى مشاكلها المستعصية أصلا مشكلة المنافسة التي تمارسها عليها المؤسسات الأجنبية.

لكن هذا الوضع القائم يجب أن لا يؤدي بنا إلى اليأس، لأن هذا السلوك سيجعل سقوط هذه المؤسسات أسرع وحتمي، وهذا غير مقبول لمؤسسات بنيت بملايين الدولارات وبتضحيات قدمها الشعب الجزائري ونحن نرى أن الأمل موجود، ويجب أن يبقى وإن كانت الموارد المادية أصبحت غير متوفرة ومتاحة فإن هناك مورد اقتصادي أساسي ومتوفرة، وبإمكانه أن يدفع بالمؤسسات إلى الخروج من هذه الأزمة وهو المورد البشري أي عنصر العمل، هذا إن أحسن توظيفه وتفعيله في العملية الإنتاجية.

هذا يتطلب دراسة علمية شاملة ودقيقة لعنصر العمل وربطه بالإنتاج، وهو ما يطلق عليه إنتاجية العمل. هذا ما سنحاول القيام به من خلال دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة وهي من أقدم المؤسسات الجزائرية.

وسنقوم بهذه الدراسة في فصلين هما:

الفصل الأول: تقديم الوحدة وتحليل نشاطها الاقتصادي، وقسم إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة والوحدة

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لنشاط الاقتصادي للوحدة.

الفصل الثاني: قياس وتحليل إنتاجية العمل وأسباب ضعفها بالوحدة، وجاء في مبحثين هما:

المبحث الأول: قياس وتحليل إنتاجية العمل بالوحدة.

المبحث الثاني: أسباب ضعف إنتاجية العمل بالوحدة.

## الفصل الأول

### تقديم الوحدة وتحليل نشاطها الاقتصادي

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة والوحدة

#### 1- لمحة تاريخية على المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية:

دخل إنتاج الغازات الصناعية إلى الجزائر على يد الشركة المتعددة الجنسية Air liquide<sup>1</sup> في عهد الاستعمار الفرنسي في سنة 1960 على وجه التحديد، حيث كانت تحتوي شركة Air liquide على ثلاثة مصانع، مصنع في مدينة ورقلة، ومصنع في مدينة الجزائر العاصمة، ومصنع في مدينة وهران، وبقية هذه الشركات تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية إلى غاية سنة 1972. حيث تم تأميم مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة، وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الاقتصاد الوطني في بداية السبعينات، في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك، وتمت عملية التأميم عن طريق شراء مصانع شركة<sup>2</sup> Air liquide من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب تمت العملية بسهولة وذلك لأن السلطات الجزائرية نجحت سنة 1971 في تأميم أهم نشاط اقتصادي في الدولة، وهو قطاع المحروقات. وبقية شركة الحديد والصلب SNS تسيير نشاط إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى غاية 1978، تم تحولت الشركة إلى وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979 إلى غاية 1983، حيث كانت عملية التسيير تتم وفق لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات<sup>3</sup>.

وبمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطات الجزائرية سنة 1983، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية، التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضى المرسوم رقم 83/32 المؤرخ في 01 جانفي 1983، إلى تسع مؤسسات مستقلة، ماليا، تنظيميا، هي:

<sup>1</sup> Manul assurance qualité unité E.N.G.I, P 01

<sup>2</sup> Manul assurance qualité unité E.N.G.I, P 01

<sup>3</sup> M. E.BENISSAD, L'économie du développement de l'Algérie, OPU, Alger, P 131.

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب.
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب والعدانة.
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة.
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة.
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية.
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية.
- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بوسط البلد.
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلد.
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد.

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية (E.N.G.I)، (Entreprise nationale des

gaz industriels) ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية. وكانت تتكون المؤسسة من ثلاثة وحدات، هي:

- وحدة ورقلة.

- وحدة الجزائر العاصمة.

- وحدة وهران.

وبعد ذلك فتحت المؤسسة أربع وحدات أخرى، هي:

- وحدة عنابة.

- وحدة قسنطينة.

- وحدات البويرة.

- وحدة أرزيو.

ثم فتحت المؤسسة وحدتين أخرتين، هما:

- وحدة سيدي بلعباس.

- وحدة سكيكدة.



وهكذا أصبحت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية تحتوي على تسع وحدات إنتاجية إضافة إلى عدد من مراكز التوزيع موجودة في المدن التالية، الشلف، الجلفة، تيارت تيزي وزو، تبسة، مسيلة، تقرت، غرداية، بشار. حيث تتكفل كل وحدة إنتاجية بتلبية الطلب على الغازات الصناعية في منطقة جغرافية محددة، وذلك لأن المؤسسة كانت تحتكر إنتاج هذه الغازات.

وفي سنة 1990 أصبحت المؤسسة مستقلة وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، وتحولت إلى مؤسسة مساهمة، تملك الشركة القابضة للكيمياة والصيدلة كل أسهمها.

## 2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية:

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية، والتعليمية والاقتصادية، حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات، فهي تستخدم في قطاع المحروقات والصناعات البترولية والصناعات البيتروكيمياوية، وفي قطاع الصناعات الكيماوية. كما تستخدم منتجاتها في قطاع الصحي حيث تزود مؤسسات المستشفيات بالأكسجين، وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية قطاع التعليم، حيث تزود المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي، والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية. كما تزود الحرفيين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم، مثل: حرفي تصليح الأدوات الكهرومنزلية، وحرفي تصليح مبردات السيارات وحرفي الحدادة.

نظرا للأهمية الحيوية للقطاعات التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى كونها مؤسسة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي، كما تظهر أهميتها الوطنية من حيث توажدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن، الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الوطني في كل مكان بسهولة وكفاءة نتيجة لقربها الجغرافي من المستهلكين.

فيما سبق بينا الجذور التاريخية للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية من قبل الاستقلال وإلى يومنا هذا. كما بينا الأهمية البالغة لهذه المؤسسة بالنسبة للقطاعات حيوية في الوطن منها: القطاع الاقتصادي، والصحي، والتعليمي.

### 3- التعريف بوحدة ورقلة « المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية »:

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960، كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة، ولكن المدينة زحفت على الوحدة وشملتها، والوحدة تقع حاليا على مساحة تبلغ 11455م<sup>2</sup>، وآخر توسع كان في سنة 1993، وشملت 2455 م<sup>2</sup>، تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن، وعلى وجه التحديد تغطي طلب ولايات: غرداية، الوادي، أدرار الأغواط، تلمسان، إليزي. وتشرف على مركزين للتوزيع، هما: مركز غرداية، ومركز تقرت. كما كانت تعتبر الممون الوحيد لمؤسسات البترولية في حاسي مسعود وعين صالح وبركاوي وحاسي الرمل...

4-1- مدير الوحدة: يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العامة لمؤسسة الغازات الصناعية، ويكلف بالقيام بالمهام التالي:

أ/- يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة الغازات الصناعية وذلك فيما يخص سياسات الإنتاج وسياسات التوزيع وسياسات الجودة، وهكذا يقع على عاتقه ما يلي:

1- يسهر على استمرار نشاط الوحدة والدفاع عليها وتوجيه سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي:

- زيادة المردودية بشكل مستمر.
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين.
- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة، وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وأجال التسليم.
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئية.

ب/- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة.

2- يعتبر المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة. كما حددتها المديرية العامة وهو المسؤول على إسناد المسؤوليات والسلطات داخل الوحدة.

3- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين والتمهين، وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين والتمهين المتعلقة بالوحدة.

4- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

5- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري.

6- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة.

## 4-2- مسـؤول الجودة:

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تخول له السلطات التالي:

- 1- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة.
- 2- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة.
- 3- يساهم في إعداد شروط جودة المنتوجات المنتجة على مستوى الوحدة.
- 4- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة.
- 5- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية.
- 6- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة.
- 7- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة.
- 8- يحسس ويكوّن العمال في كل ما يتعلق بالجودة.
- 9- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحها وتحسينها.
- 10- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقا.
- 11- يقدم تقرير لمدير الوحدة والمسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

## 4-3- مصلحة الاستغلال:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة، يقوم رئيس مصلحة الاستغلال بالمهام التالي:

## 4-3-1- قسم الإنتاج:

- يضمن لإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة والتكلفة والأزمة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج.
- يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية والمنتوجات التامة التابعة لمصلحته.
- 3- يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته.

- 4- يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق.
  - 5- يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته.
  - 6- يساهم في اختيار وسائل الإنتاج.
  - 7- يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج.  
بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولاً ومنسقاً لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة.
- 4-3-2- قسم الصيانة:**
- تحت سلطة رئيس قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:
- 1- يسيّر بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج.
  - 2- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال.
  - 3- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف...).
  - 4- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة.
  - 5- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل: متوسط وقت العمل متوسط وقت التوقف...)، وذلك بهدف تقليص التكلفة.
  - 6- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي.
  - 7- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة.
  - 8- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية.
  - 9- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة.
  - 10- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

11- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف التي حددت له.

### 4-3-3- قسم التمويين:

رئيس قسم التمويين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التمويين على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

1- يلبي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتمويين.

2- يحدد بالتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها.

3- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال.

4- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين.

5- يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب وتحسينات) للجهات المعنية.

6- يقوم بكل أعمال التقويم الخاصة بالموردين بالتعاون مع مسؤول الجودة.

7- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق.

8- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها.

9- يحدد قواعد الدخول للمخازن.

10- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط.

11- يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة إلى تلبيتها من طرف المستعمل.

12- يجعل علاقة الجودة وتكلفة أمثل ما يمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات،

وذلك عن طريق:

- تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة.

- تحديد الكميات اللازمة لنشاط.

- إجراءات الصنع.

- 13- يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشتركة.
- 14- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط قسم التموين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم.
- 15- يعلم مصلحة المالية ودائرة التموين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

#### 4-4- مصلحة الإدارة والمستخدمين:

- تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديريةية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية:
- 1- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة.
  - 2- يضمن متابعة إدارية ملفات المستخدمين ويسير الأجور.
  - 3- يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديريةية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
  - 4- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة.
  - 5- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة.
  - 6- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات.
  - 7- يسيّر النزاعات في الوحدة.
  - 8- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة.
  - 9- يحول المعلومات المتعلقة بالكفاءة (العيوب والتحسينات) لمسؤول الجودة.
  - 10- يقوم بعمليات التصحيح لمقدمي خدمات التكوين للوحدة بالتعاون مع مسؤول الجودة.
  - 11- يقوم بعمليات الرقابة على الجودة عند مقدمي خدمات التكوين للوحدة.
  - 12- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول نشاط مصلحة الإدارة والمستخدمين.

## المبحث الثاني

## دراسة تحليلية للنشاط الاقتصادي للوحدة

## 1- التمويين:

الوحدة لا تواجه أي مشكلة في التمويين بالمواد الأولية، حيث تستعمل خمس مواد أولية ثلاثة منها تحصل عليها من الوحدات الأخرى لنفس المؤسسة، وبأسعار تنازل تحددتها المديرية العامة، أما الأزوت السائل فهي تنتجه وتستخدمه كمادة أولية في الحصول على الأزوت الغازي وتستورد مادة أولية واحدة هي كربون الكالسيوم Carbure de calcium، التي تستخدمها ف إنتاج غاز لاستيلان، وهي لا تجد أي صعوبة في الحصول عليها. كما تستخدم الهواء الطبيعي من أجل الحصول على الأزوت السائل. والجدول التالي يبين لنا الكميات التي حصلت عليها المؤسسة من المواد الأولية للفترة المدروسة.

جدول رقم (01): تطور التمويين بالمواد الأولية من سنة 1994 إلى سنة 2001.

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
المواد الأولية								
الأكسجين السائل (ل)	420000	448000	504000	392000	448000	434000	434000	476000
كربون الكالسيوم (كلغ)	240000	260000	260000	220000	260000	260000	220000	220000
ثاني أكسيد الكربون (كلغ)	140000	160000	200000	180000	180000	240000	220000	260000
لارقون (ل)	-	-	-	-	-	84000	28000	98000

المصدر: قسم التمويين، مصلحة الإنتاج.

نلاحظ أن هناك تذبذب في التمويين بالمواد الأولية، حيث لا يوجد استقرار في التمويين فمثلا حصلت المؤسسة سنة 1996 على (504000 ل) من الأكسجين السائل تم انخفضت هذه الكمية في السنة الموالية إلى (392000 ل). ويمكن أن نرى ذلك في جميع المواد.





## 2-2-3- نظام العمل في الورشة:

يعمل في هذه الورشة 4 عمال ويعملون بنظام وردتين، تعمل كل واحدة 8 ساعات إذ تعمل هذه الورشة بنظام 2 x 8 ساعة/يوم، عدد الأيام العمل في الأسبوع خمسة أيام.

## 2-2-4- وصف عملية الإنتاج في الورشة:

تستخدم هذه الورشة مادة أولية كربون الكالسيوم (Carbure de calcium) التي توضع في خزان فيه الماء يسمى المولد (Générateur)، فينتقل غاز لاستيلان  $C_2H_2$  ويترسب الجير (Chaux) وهو فضلات ترميها الوحدة يحول غاز لاستيلان  $C_2H_2$  إلى مستودع للغاز (gazomètre) أين يضغط بواسطة الضاغط (Le compresseur) ومنه إلى قارورات خاصة بغاز لاستيلان  $C_2H_2$ .

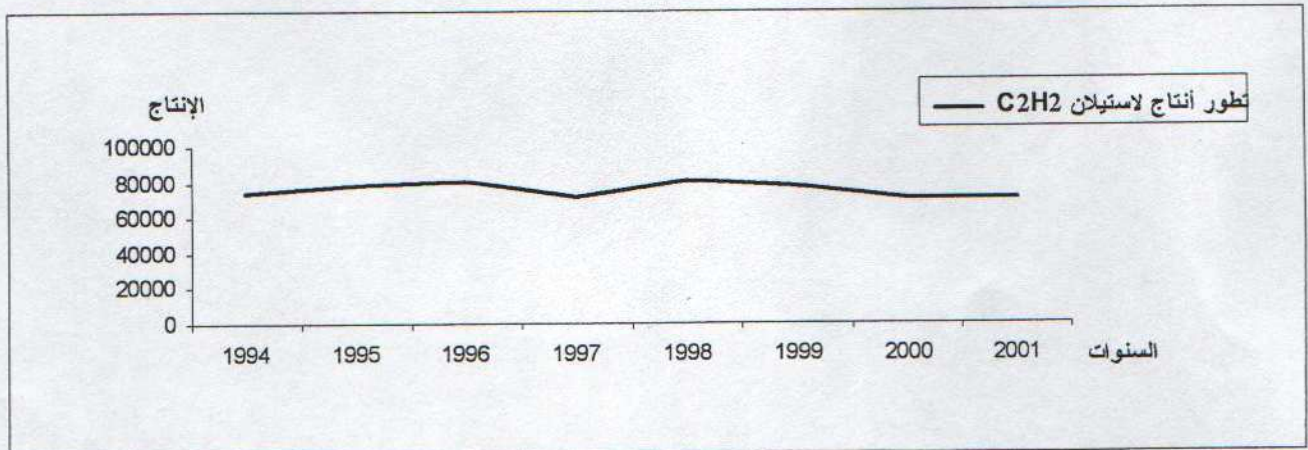
2-2-5- تطور إنتاج لاستيلان  $C_2H_2$  في الوحدة:

جدول رقم (02): تطور إنتاج لاستيلان  $C_2H_2$  في الوحدة من 1994 إلى 2001.

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الإنتاج بـ م <sup>3</sup>	73984	78478	81093	71107	81116	77743	70308	70849

المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج

نلاحظ عدم انتظام الإنتاج بالورشة، حيث عرف زيادة في سنوات 1995، 1996، 1998، بينما أنخفض في سنوات 1997، 2000، 2001.

الشكل رقم (03): يوضح تطور إنتاج لاستيلان  $C_2H_2$ 

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (02)

## 2-2- ورشة التكييف Conditionnement

## 2-2-1- تقديم الورشة وطاقة إنتاجها:

## (1) الأكسجين والأزوت Oxygène et azote

تتم عملية تكييف الأكسجين الطبي والصناعي (Oxygène médical et industrielle) والأزوت الغازي (Azote gazeux) في نفس المكان وبنفس المعدات وتمت عملية تجديدها في سنة 1996 والطاقة الإنتاجية لهذه المعدات مبينة في الجدول التالي حسب المنتوجات.

الجدول رقم (3): يوضح الطاقة الإنتاجية لمعدات الأكسجين والأزوت الغازي

Azote gazeux	Oxygène médical	Oxygène indus	Désignations
الأزوت الغازي	الأكسجين الطبي	الأكسجين الصناعي	
1	2	2	عدد الصناديق Nombre de rampe
10	10	10	عدد القارورات في الصندوق Nombre de bouteille
146m <sup>3</sup> /h	303m <sup>3</sup> /h	303m <sup>3</sup> /h	قدرة المضخة débit des pompes
25 mm	15 mm	15 mm	مدة تعبئة القارورة Durée de remplissage

المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج

(2) ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub>:

تمت عملية تجديد هذه المعدات سنة 1984 والجدول التالي يبين المعدات وطاقة إنتاجها.

الجدول رقم (04): يبين المعدات

CO <sub>2</sub>	البيان
2	عدد الصناديق Nombre de rampe
10	عدد القارورات في الصندوق Nombre de bouteille
400m <sup>3</sup> /h	قدرة المضخة débit des pompes
4 mm	مدة تعبئة القارورة Durée de remplissage

المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج

**3) خليط الأرفقون/ ثاني أكسيد الكربون، والأرفقون:**

تمت عملية تحديث هذه المعدات في 1999، الجدول التالي يبين المعدات المستخدمة.

**الجدول رقم (05): الطاقة الإنتاجية للأرفقون**

البيان	CO <sub>2</sub>
عدد الصناديق Nombre de rampe	2
عدد القارورات في الصندوق Nombre de bouteille	5
قدرة المضخة débit des pompes	10 m <sup>3</sup> /h
مدة تعبئة القارورة Durée de remplissage	15 mm

المصدر: مصلحة الاستغلال، قس الإنتاج.

**2-2-2- نظام العمل في الورشة:**

يعمل في هذه الورشة 6 عمال يعملون في وردية واحدة مدة 9 ساعات في اليوم، على مدار خمسة أيام في الأسبوع.

**2-2-3- وصف عملية الإنتاج:**

تستلم هذه الورشة الغازات في حالة سائلة وتقوم بتبخيرها (Vaporisation) وتعبئتها في قارورات التي تسلم فيها المنتج، وذلك باستخدام مضخات لحقن الغاز في القارورات.

**2-2-4- تطور الإنتاج في الورشة بالوحدة:**

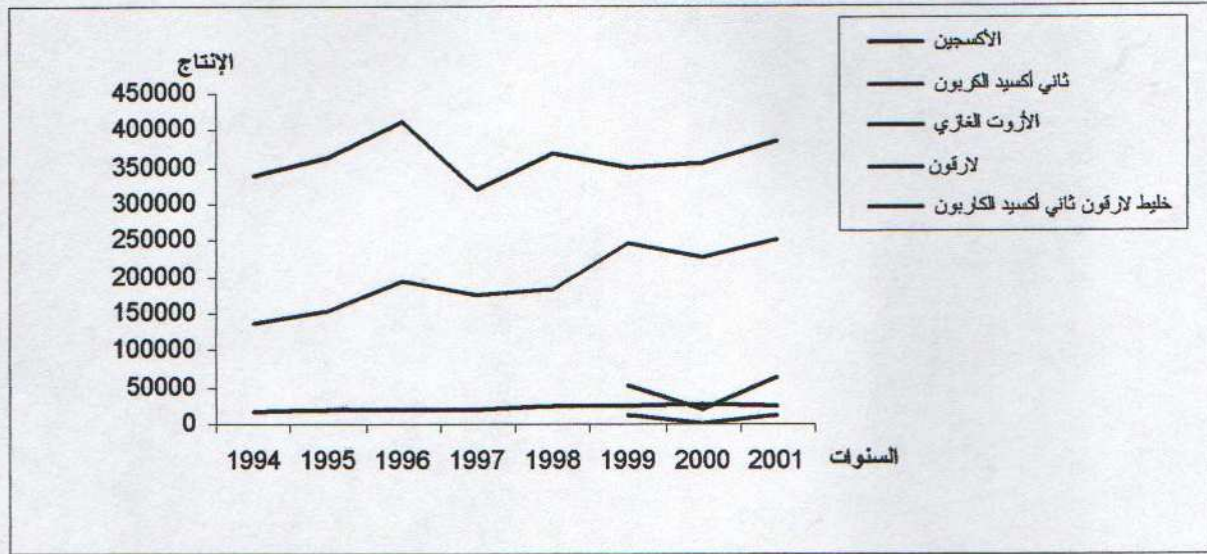
الجدول رقم (06): تطور منتوجات الورشة من سنة 1994 إلى سنة 2001

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الأكسجين م <sup>3</sup>	338777	362456	410507	319157	366879	348599	353298	384298
ثاني أكسيد الكربون كلغ	136750	153472	193578	174734	184032	246505	226576	250763
الأزوت الغازي م <sup>3</sup>	17065	18886	18966	19187	25742	24000	26380	23689
لأرفقون م <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	52460	18336	62382
خليط لأرفقون ثاني أكسيد الكربون م <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	10594	797	10594

المصدر: مصلحة الاستغلال، الإنتاج

الإنتاج في هذه الورشة يتميز بالتذبذب، بين الارتفاع والانخفاض، وقد شرعت المؤسسة في إنتاج منتوجين جديدين انطلقا من سنة 1996، وهما: غاز لارقون، وخليط لارقون وثاني أكسيد الكربون.

الشكل رقم (04): يوضح تطور إنتاج ورشة التكييف من سنة 1994 إلى 2001



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (06)

2-3- ورشة 220 لتر/ساعة:

2-3-1- تقديم الورشة:

هذه الورشة تعمل منذ 1976، وهي من المفروض أن تنتج الأزوت السائل (Azote liquide) والأكسجين السائل (Oxygène liquide)، وتستعمل هذه الورشة الهواء الطبيعي كمادة أولية، وهي تقوم بعملية فصل غازات الهواء وتحتوي هذه الورشة على المعدات التالية:

- الشافط Compresseur

- أنبوب التقطير Côlon de distillation

هذه الورشة طاقتها الإنتاجية هي 220 لتر/ساعة، ولهذا السبب سميت هذه الورشة بـ 220 لتر/ساعة، وهذه الطاقة هي نظرية، وحاليا هذه الورشة تنتج بطاقة 205 لتر/ساعة ويتم التخزين في صهريج طاقة استيعابه 50000 لتر من الأزوت السائل.

ويجب أن نشير هنا إلى هذه الورشة لا تنتج إلا الأزوت السائل، وذلك منذ 1986 والسبب هو عدم إنتاج الأكسجين السائل من هذا التاريخ هو أن الطلب عليه قليل ومردديته المالية ضعيفة بينما يوجد طلب كبير على الأزوت بشكل متزايد بسبب زيادة النشاط البترولي في المنطقة.

### 2-3-2- نظام العمل:

يعمل في الورشة 6 عمال، يعملون بشكل متواصل مقسمين على ثلاث ورديات، تعمل كل وردية 8 ساعات في اليوم، أي الورشة تعمل دون توقف وبنظام 3 x 8 / يوم.

### 2-3-3- وصف عملية الإنتاج:

يقوم الشافط (Le compresseur) بمص الهواء الطبيعي، ثم يضغطه في أنبوب التقطير (Le cōlon de distillation) لتبريده، فيفصل الأزوت في شكل سائل ويوجه للتخزين في صهريج. أما الغازات الأخرى فتعود إلى أنبوب التقطير (Le cōlon de distillation) لتبريده، ثم تعود الغازات إلى الهواء من جديد.

### 2-3-4- تطور إنتاج الأزوت السائل:

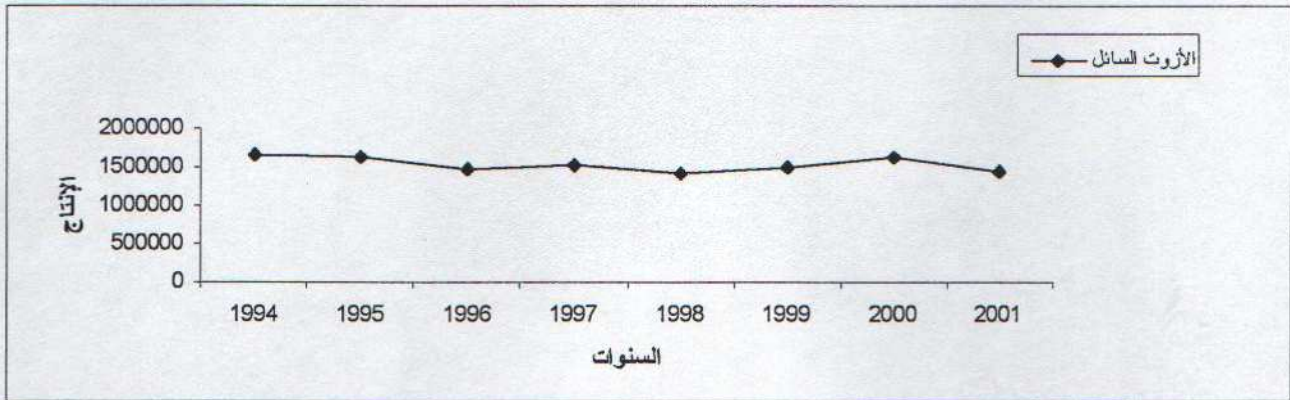
جدول رقم (07) يوضح تطور إنتاج الأزوت السائل من 1994 إلى 2001

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الإنتاج بـ ل	1662160	1622949	1479214	1529708	1417961	1500797	1633557	1450074

المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

من معطيات الجدول نلاحظ عدم استقرار الأزوت السائل، حيث أعلى كمية منتجة وصلت إليها المؤسسة كانت سنة 1994، وأقل كمية كانت سنة 1998.

## الشكل رقم (05): يوضح تطور إنتاج الأزوت السائل من 1994 إلى 2001



المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على الجدول رقم (07)

لقد قمنا بتقديم دراسة الإنتاج في الوحدة، وذلك عن طريق عرض معدات الورشات وطاقات إنتاجها، وشرح عملية الإنتاج، وتقديم الكميات المنتجة لكل المنتوجات لكل الفترة المدروسة.

### 3- التوزيع:

3-1- السوق: تم التركيز على دراسة سوق الأزوت السائل، وذلك للأسباب التالية:

- كل المنتوجات الأخرى الوحدة هي المنتج الوحيد لها في المنطقة.
- منذ سنة 1996 أصبحت الوحدة تواجه منافسة في إنتاج وتوزيع الأزوت السائل وهو مهم جدا لنشاطات البترولية، حيث توجد ثلاثة وحدات إنتاجية حاليا في حاسي مسعود تابعة للمؤسسات أخرى.
- إن الطلب على الأزوت السائل يتزايد بشكل سريع نتيجة تزايد النشاط البترولي في المنطقة بعد دخول الشركات الأجنبية.
- يستهلك الأزوت السائل من طرف زبائن خاصين هم الشركات البترولية وهذه الشركات هي:
- شركات إنتاج البترول والغاز.
- شركات معالجة أبار البترول والغاز.
- شركات إنجاز المصانع، محطات الضغط ومحطات إعادة الحقن.

- مصانع تكرير البترول.

ويجب أن نشير هنا إلى أن حقول البترول والغاز موزعة على مناطق شاسعة في الجنوب وليست كلها مكتشفة ومستغلة سواء من طرف الشركات الوطنية أو الأجنبية. وكلما اكتشفت حقول جديدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الطلب على الأزوت السائل، وهذا الأمر يجعل سوق الأزوت السائل سوق واعدة في الجزائر.

ويمكن تقسيم هذه السوق إلى المناطق النشاط التالية:

#### \* منطقة حاسي مسعود:

تقع منطقة حاسي مسعود على بعد 80 كلم من مدينة ورقلة، ويوجد فيها أكبر وأقدم المستهلكين للأزوت السائل، وهم:

شركة سوناتراك (SONATRACH) وأجيب (AGIP) وتوتال (TOTAL) وسييسا (SIPSA) كما تجد في نفس المنطقة شركتين تعملان في خدمات الآبار هما: دويل (DOWELL) وهيلبيرتن (HALLIBURTON).

لكن في منطقة حاسي مسعود توجد ثلاثة وحدات إنتاجية تنتج الأزوت السائل واثنان منها تملكا شركة سونا طراك واحدة تديرها شركة DOWELL والثانية تديرها شركة HALLIBURTON أما الوحدة الإنتاجية الثالثة فتملكها الشركة المختلطة BUSP وهي شركة ALCIM سابقا، هذه الشركات الثلاثة تتقاسم سوق حاسي مسعود بصعوبة كبيرة جدا ولكن الأولوية دائما هي لشركة DOWELL وذلك بسبب الخدمات المجانية التي تقدمها إلى زبائنها، وتجدر الإشارة هنا أن وحدة ورقلة للغازات الصناعية لم تسلم منذ 5 سنوات إلا شحنة واحدة لسوق حاسي مسعود.

#### \* منطقة حوض ركاوي:

توجد هذه المنطقة على بعد 30 كلم من ورقلة وتوجد بها شركة سونا طراك وهي تلبّي حوالي 80 % من استهلاكها للأزوت السائل من وحدة ورقلة للغازات الصناعية وتجدر الإشارة هنا إلى أن شركة DOWELL الموجودة حديثا بنفس المنطقة والتي كانت تلبّي



حاجاتها من وحدة ورقلة للغازات الصناعية أصبحت تقلل من استهلاك منتج وحدة ورقلة وتعويضه بمنتج حاسي مسعود ( منتج الذي تنتجه DOWELL).

### \* منطقة رود الـباقل:

توجد هذه المنطقة على بعد 180 كلم من مدينة ورقلة وتوجد بها شركة سونا طراك وهي منطقة شهدت نمو كبير حيث تضاعفت بها عمليات حفر الآبار 3 مرات سنة 1998 وتضاعفت بها المنشآت الصناعية مرتين ولقد أبرمت شركة سونا طراك عقد مع وحدة ورقلة للغازات الصناعية مدة 20 سنة خاصة بالأزوت السائل.

أما باقي المناطق الأخرى فهي مناطق تلبية حاجاتها من الأزوت السائل من وحدة ورقلة.

### 3-2- زبائن الوحدة:

لكي نحصل على فكرة دقيقة حول زبائن الوحدة علينا توضيح ما يلي:

#### 3-2-1- مفهوم الزبائن النشطين وغير النشطين:

إن مفهوم الزبون وفقا للوحدة ينصرف إلى ذلك المستهلك للغازات الصناعية التي تنتجها الوحدة، وبطبيعة الحال أن زبون لا بد وأن يحصل على قارورات يشتري فيها الغاز من الوحدة وهذه القارورات هي مواد تعبئة قابلة للاسترجاع، وهي ملك للوحدة وتصنف الوحدة الزبائن إلى صنفين هما:

\* زبائن نشطين: هم أولئك الزبائن حاصلين على قارورات الغاز ويستهلكون منتوجات الوحدة مرة كل ثلاثة سنوات على الأقل.

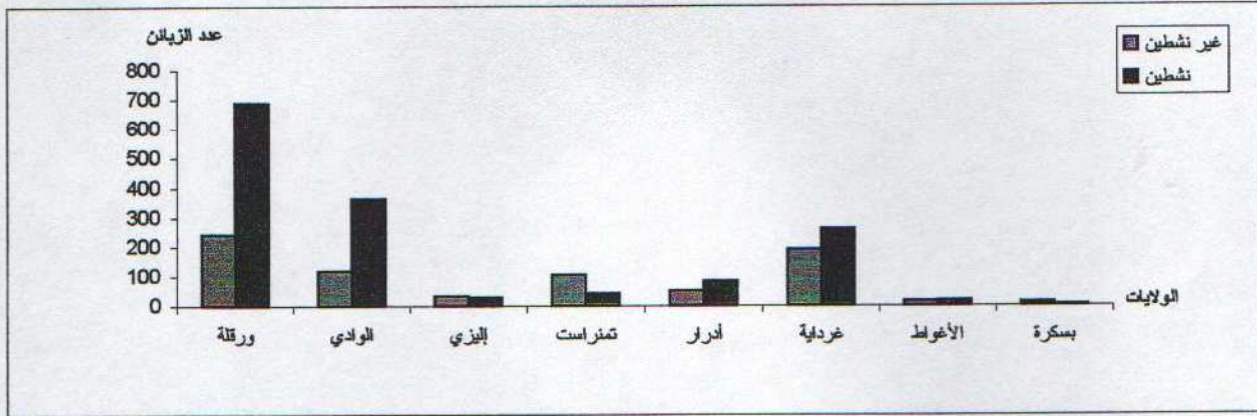
\* زبائن غير نشطين: هم أولئك الزبائن حاصلين على قارورات الغاز لكنهم لم يستهلكوا منتوجات الوحدة منذ أكثر من ثلاثة سنوات.

#### 3-2-2- توزيع زبائن الوحدة:

يتوزع زبائن الوحدة في مساحة شاسعة جدا وهي ولايات الجنوب الجزائري ويتواجد زبائن الوحدة في الولايات التالية: ورقلة، الوادي، إليزي، تمنراست، أدرار، غرداية، بسكرة الأغواط.

كما نلاحظ أن مجموع زبائن الوحدة كانوا 2240 زبون منهم 1480 زبون نشط أي نسبة الزبائن النشطين هي 66.07% .

الشكل رقم (06): يوضح وضعية الزبائن بالوحدة في نهاية 1998



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (08)

الجدول رقم (09): توزيع الزبائن في نهاية 2001 وضعية زبائن للوحدة في نهاية 2001

نسبة المئوية للزبائن	مجموع الزبائن	الزبائن النشطين	الزبائن الغير نشطين	الزبائن الولايات
43.59	1095	794	301	ورقلة
22.37	562	437	125	الوادي
2.86	72	40	32	إليزي
6.52	164	79	85	تمراست
3.30	83	01	82	أدرار
20.90	520	278	242	غرداية
0.63	16	4	12	الأغواط
-	-	-	-	بسكرة
100	2512	1633	879	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة التوزيع بالوحدة.

يجب أن نشير هنا إلى أن ولاية بسكرة توقفت عن الاستهلاك من وحدة ورقلة وتحولت إلى وحدات الشرق للمؤسسة (سكيكدة وقسنطينة).

ولتوضيح الرؤية حول توزيع زبائن الوحدة سنتناول هذه النقطة من خلال عرض هذا التوزيع في منتصف فترة الدراسة ( سنة 1998)، وفي نهاية فترة الدراسة (سنة 2001)، وذلك بواسطة جدولين قمت بإعدادهما انطلاقا من معطيات مصلحة التوزيع بالوحدة وأخذت بعين الاعتبار فيهما مفهوم الزبائن النشطين وغير النشطين وتوزيع الزبائن عبر ولايات الجنوب.

يجب أن نشير هنا إلى أن تموين بسكرة والأغواط بمنتجات الوحدة لا يتم إلا للجزء الجنوبي منهما.

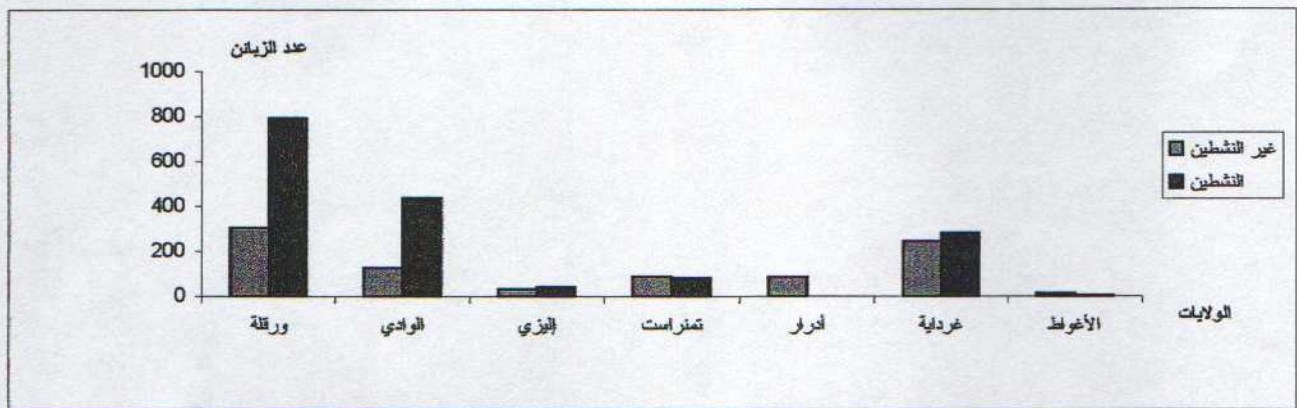
الجدول رقم (08): توزيع الزبائن في نهاية 1998.

الولايات	الزبائن	الزبائن غير النشطين	الزبائن النشطين	مجموع الزبائن	نسبة المتوية للزبائن
ورقلة	240	688	928	41.42	
الوادي	118	362	480	21.42	
إليزي	32	28	60	2.67	
تمنراست	105	41	146	6.51	
أدرار	50	83	133	5.93	
غرداية	189	259	448	20	
الأغواط	15	17	32	1.42	
بسكرة	11	02	13	0.58	
المجموع	760	1480	2240	100	

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة التوزيع بالوحدة  
 نلاحظ أن أهم زبائن الوحدة يتركزون في مدينة ورقلة، وذلك لأنها منطقة بترولية يتمركز بها أكبر شركات البترولية التي تعتبر المستهلك الأساسي للغازات الصناعية، لو رتبنا الولايات حسب عدد الزبائن لحصلنا على الترتيب التالي: ورقلة، الوادي، غرداية، تمنراست أدرار، إليزي، الأغواط، بسكرة.

نلاحظ أن عدد زبائن الوحدة ارتفع بـ 10.82% من سنة 1998 إلى سنة 2001 حيث أصبح عدد الزبائن 2512 بعد ما كان 2240 زبون في سنة 1998 لو رتبنا الولايات حسب عدد الزبائن لتحصلنا على الترتيب التالي: ورقلة، الوادي، غرداية، تمنراست، أدرار إليزي الأغواط، وهو نفس الترتيب الذي كان سنة 1998، وهذا يبين أن هذا الارتفاع في عدد الزبائن هو ارتفاع طبيعي سببه النمو الاقتصادي الطبيعي لمنطقة الجنوب.

الشكل رقم (07): يوضح وضعية زبائن الوحدة في نهاية 2001



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (09)

### 3- رقم الأعمال

الجدول رقم (10): تطور رقم الأعمال حسب المنتوجات بالوحدة للفترة (1994 - 2001)

الأسعار بالدينار الجزائري

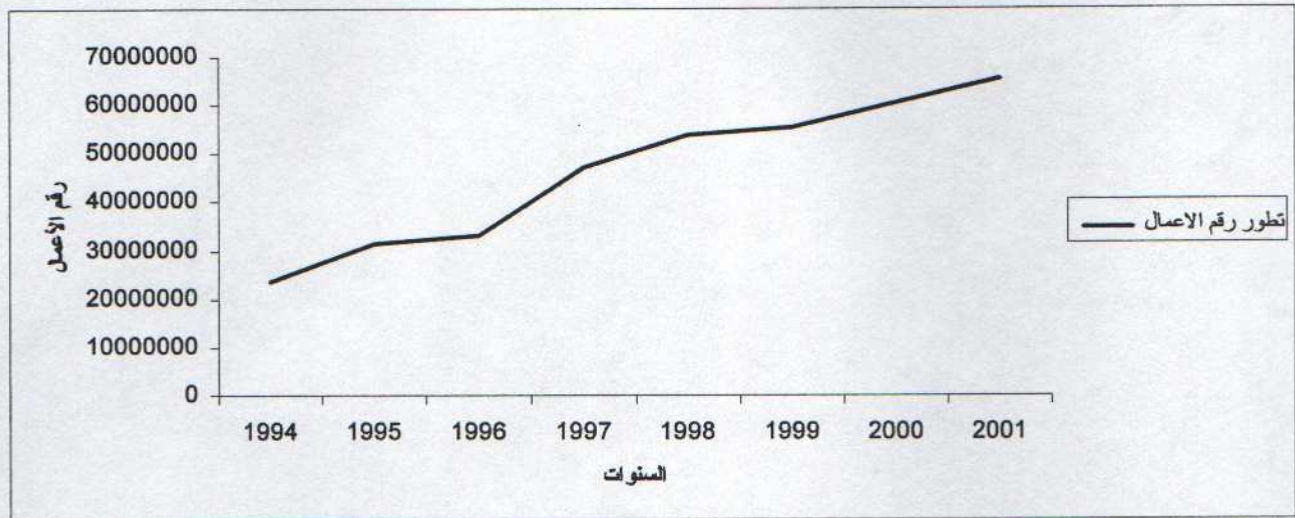
السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الأزوت المسائل	8177827	8114745	9614891	9943102	11343688	12006376	130684.56	11600592
لاستيلان	8878080	14126040	17840460	15643540	17845520	17103460	16311456	16436968
الأكسجين الغازي	5420432	7067892	1272517	1597850	18343950	17429950	21904476	23826476
الأزوت الغازي	273040	368277	587949	959350	1287100	1200000	1635500	146818
ثاني أكسيد الكربون	1025625	1841664	3871560	4717818	4968864	665635	7023871	10030540
لارقون	-	-	-	-	-	419680	146688	499056
خليط لارقون	-	-	-	-	-	847520	253446	1722732
المجموع	23775004	3158618	3318377	47221660	53789122	55662621	60343953	65585082

المصدر: مصلحة الاستغلال، الإنتاج

نلاحظ أن رقم الأعمال في تزايد مستمر، ولكن سبب هذا الارتفاع هو زيادة الأسعار من سنة لأخرى، وليس زيادة الكميات المباعة، لأن هذه الأخيرة متذبذبة، والجدول التالي يبين

لنا ارتفاع الأسعار من سنة لأخرى. كما نشير هنا إلى أن ارتفاع رقم الأعمال في السنوات الثلاثة الأخيرة كان سببه المباشر هو شروع المؤسسة في إنتاج وبيع غاز لارقون، وخليط لارقون ثاني أكسيد الكربون، لأن الأسعار في السنوات الأخيرة كانت تتميز في أغلبها بالاستقرار.

الشكل رقم (08): يبين تطور رقم الأعمال للفترة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (10)

الجدول رقم (11): يوضح ارتفاع أسعار المنتجات بين سنة 1994 و1997

الأسعار بالدينار الجزائري

السعر الوحدوي (لسنوات: 1994-2001)								وحدة القياس	المنتجات
2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994		
8	8	8	8	6.50	6.5	5	4.92	م <sup>3</sup>	الأزوت السائل
232	232	220	220	220	220	180	120	م <sup>3</sup>	لاستيكلان
62	62	62	62	50	31	23.50	16	م <sup>3</sup>	الأكسجين الغازي
62	62	62	62	50	31	23.50	16	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي
40	31	27	27	27	20	12	8.95	كغ	ثاني أكسيد الكربون
38	38	38	-	-	-	-	-	م <sup>3</sup>	لارقون
378	378	378	-	-	-	-	-	م <sup>3</sup>	خليط لارقون

المصدر: مصلحة التوزيع

نلاحظ أن كل المنتجات ارتفعت أسعارها بشكل كبير ماعدا الأزوت السائل، فنجد مثلا ثاني أكسيد الكربون تضاعف سعره خمسة مرات، والأكسجين تضاعف سعره أكثر من ثلاثة مرات، وسبب ذلك أن هذه المنتجات الوحدة هي المنتج الوحيد لها، أما عدم الارتفاع

الكبير والاستقرار الذي تميز به سعر الأزوت السائل فسببه هو أن المؤسسة لها منافسين أقوى في السوق انطلاقاً من سنة 1996.

### 5- دراسة العمل بالوحدة:

سنتناول في هذا الفصل دراسة مفصلة لعنصر العمل، ذلك لأنه عامل أساسي في عملية الإنتاج من جهة ولأهميته بالنسبة للبحث حيث يستخدم العمل كعنصر أساسي في قياس إنتاجية العمل.

### 5-1- دراسة تطور عدد العمال بالوحدة:

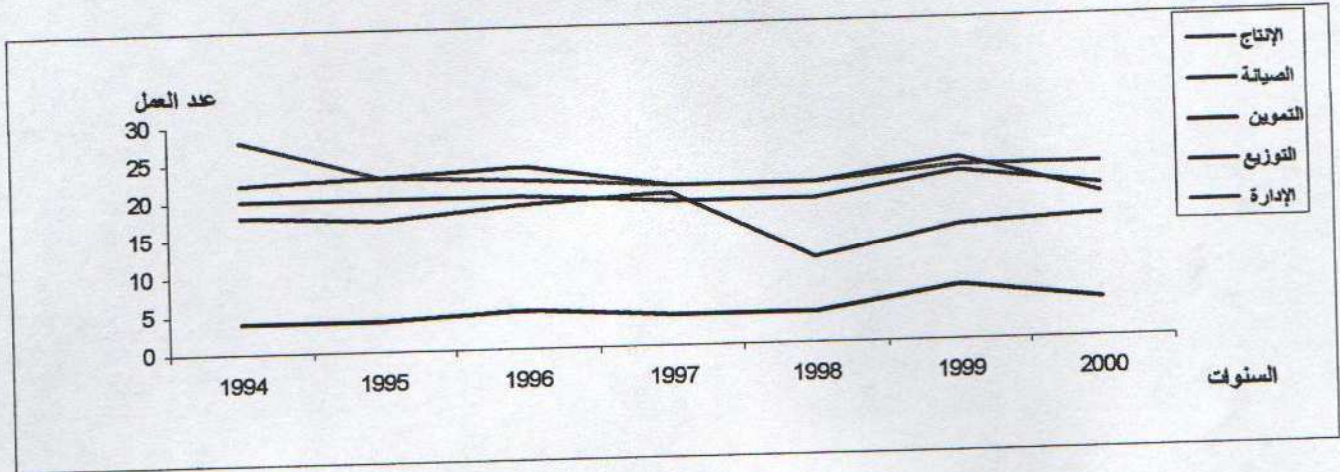
الجدول رقم (12): يوضح تطور توزيع عدد العمال على الهياكل.

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الإنتاج	28	23	22	21	21	23	23	23
الصيانة	18	17	19	20	11	15	16	16
التموين	4	4	5	4	4	7	5	5
التوزيع	20	20	20	19	19	22	20	19
الإدارة	22	23	24	21	21	24	19	21
المجموع	92	87	90	85	76	91	83	84

المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

نلاحظ أن عدد العمال في الوحدة يتراوح بين 83 عامل و 92 عامل خلال الفترة المدروسة، وأقل عدد 76 عامل سجل سنة 1998، سببه تقاعد عدد معتبر من العمال 13 عامل أما باقي الفترة فعدد العمال فيها متذبذب، وهذا ناتج عن حركة طبيعية، أما توزيع العمال على الهياكل فيمكن أن نوضحه من خلال الجدول التالي، الذي تم إعداده انطلاقاً من معطيات التي وفرتها لنا مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم (09): يوضح تطور توزيع عدد العمال في الوحدة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الجدول رقم (12)

ويمكن توضيح تغير عدد العمال من سنة إلى أخرى في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح تغير عدد العمال بالوحدة للفترة المدروسة

السنوات		الهيكل						
2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	
2	5	21	04	04	03	00	00	الدخول
2	13	06	16	06	00	03	09	الخروج
0	8+	15+	12-	2-	3+	3-	9-	التغير

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتماداً على معطيات مصلحة المستخدمين

ملاحظة:

إن الإشارة السالبة في خانة التغير تعني العدد الذي نقص من العدد الإجمالي للعمال في الوحدة، والإشارة الموجبة تعني العدد الذي زاد للعدد الإجمالي لعمال الوحدة خلال السنة. يبين لنا هذا الجدول حركة دخول وخروج العمال للوحدة، وهي حركة متذبذبة بين الزيادة والنقصان، وهذا يدل على أن الوحدة لا تولي أهمية لهذه الحركة، فقد خرج من الوحدة سنة 1998 أثناء عشر عاملاً ولم تعوضهم إلا في السنة الموالية.

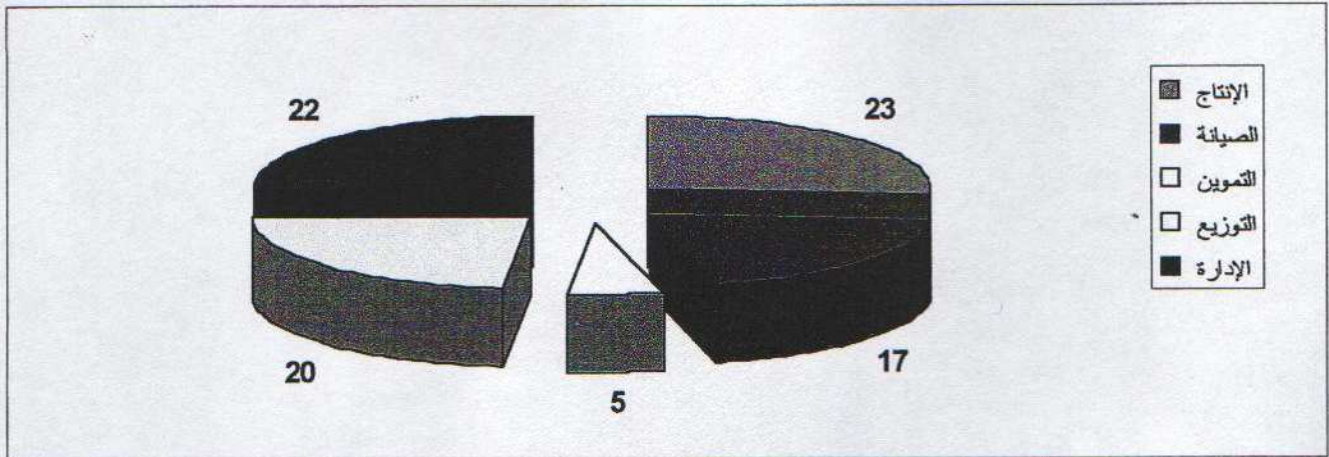
الجدول رقم (14): يوضح عدد العمال حسب الهياكل للفترة المدروسة

الهيكل	الإنتاج	الصيانة	التموين	التوزيع	الإدارة
متوسط عدد العمال	23	17	5	20	22
نسبة عدد العمل	26.64	19.54	5.74	22.98	25.28

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتمادا على وثائق المؤسسة

إن توزيع العمال على الهياكل الوحدة يعكس التوزيع الذي يوجد بشكل عام في المؤسسة الجزائرية، والذي يتميز بتضخم الهيكل الإداري، حيث أن الإدارة يوجد بها 25.28% من عدد العمال، وهي نسبة تقترب جدا من نسبة عدد العمال قسم الإنتاج مع أن هذه وحدة إنتاجية. - إن الجدول التالي يبين لنا التغيرات التي لاحظناها سابقا في جدول تطور عدد العمال بالوحدة للفترة المدروسة.

الشكل رقم (10): يوضح عدد العمال حسب الهياكل للفترة المدروسة



المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (14)



## 5-2- دراسة التكوين في الوحدة:

إن الوحدة لا تولي أهمية لتكوين المستخدمين فيها الأمر الذي نبينه في الجدول التالي.

الجدول رقم (15): يوضح عدد العمال المتكويين.

الهيكل								السنوات
2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	عدد المكويين
8	14	16	14	06	04	03	07	نسبة المكويين لمجموع العمال
9.52	16.86	17.58	18.42	6.81	4.44	3.44	7.77	

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين

نلاحظ أن نسبة التكوين في الوحدة منخفضة جدا، وارتفاعها سنة 1998 لا يعكس تحسین في هذه السياسة، ولا تغير نظرة الوحدة لعملية التكوين، وإنما سببه تقاعد عدد كبير من العمال في هذه السنة، ومن أجل سد النقص الذي تركه العمال المتقاعدون لجأت الوحدة إلى تكوين عمال آخرين لسد الفراغ، والأمر الذي يدل عن عدم تغير نظرة الوحدة لتكوين هو أن هذه عملية كانت عشوائية، حيث مست كل هيكل الوحدة دون وجود خطة محضرة مسبقا، فمثلا سنة 1998 تم تكوين 4 عمال في ميكانيك السيارات و2 عامل في كهرباء السيارات وعامل واحد في سكرتارية وعاملين في المحاسبة، وعامل في الطلاء وعامل في التخزين، وآخر في الإدارة.

## 5-3- دراسة الساعات الإضافية بالوحدة:

الوحدة تستعمل باستمرار الساعات الإضافية في كل هيكلها مع العلم أن الساعات الإضافية هي أكبر تكلفة من الساعات العادية، حيث تزيد الساعة الإضافية عن العادية بـ 50% و75% و100%، وذلك على التوالي إذا كانت 4 ساعات فأقل أكثر من أربع ساعات في الأسبوع، ساعات أيام العطل، والجدول التالي يبين لنا تطور الساعات الإضافية في الوحدة للفترة المدروسة.

الجدول رقم (16): يوضح تطور الساعات الإضافية بالوحدة.

								السنوات
2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	الساعات
170848	171132	166292	157474	196778	192187	194216	201694	الساعات النظرية
8565	6282.87	11802	12330	9459	8150	4081	5704	عدد الساعات الإضافية
5.01	3.67	7.09	7.76	4.80	4.24	2.10	2.82	نسبة الساعات الإضافية

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتماداً على معطيات مصلحة المستخدمين

الساعات النظرية تحسب على أساس العلاقة التالية:

عدد الساعات النظرية = عدد الساعات القانونية في اليوم X عدد أيام العمل القانونية

- نسبة الساعات الإضافية حسب الشكل التالي:

نسبة الساعات الإضافية = عدد الساعات الإضافية / عدد الساعات النظرية

نلاحظ أن نسبة الساعات الإضافية مرتفعة مع أنها ساعات مكلفة، وأن نسبة

هذه الساعات تضاعفت من سنة 1995 و 1996، وذلك سببه قيام اعتماد الوحدة على العمال

في تعزيز خدمة الأمن، وذلك لأن المؤسسة تحتوي على غازات شديدة الانفجار من جهة

ومرور الدولة بظروف أمنية خطيرة بسبب الأزمة السياسية من جهة أخرى، ثم تضاعفت نسبة

هذه الساعات مرة أخرى من سنة 1997 و 1998 وسبب ذلك هو أن الوحدة أصبحت تقوم

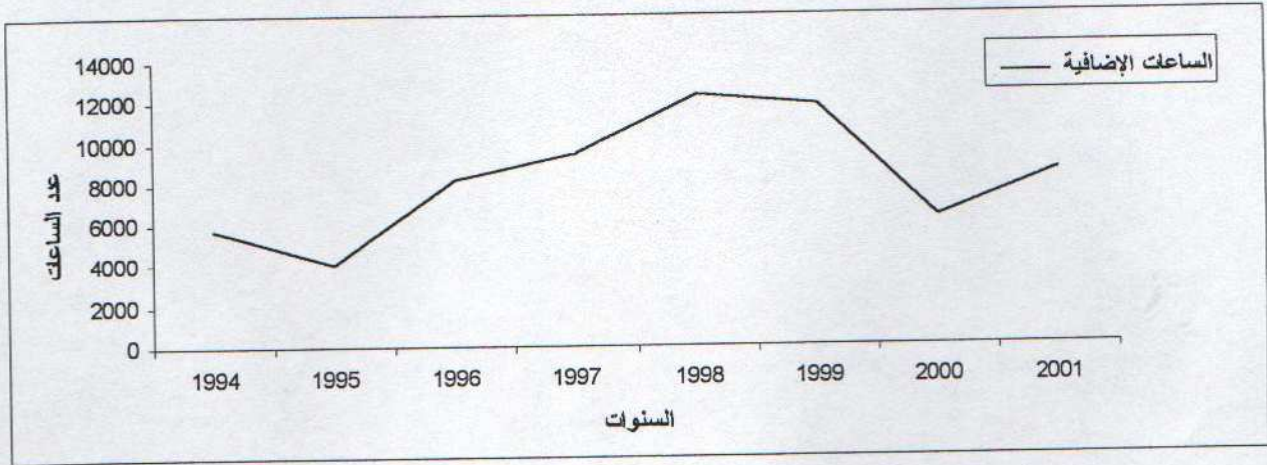
بصيانة المعدات الموجودة خارج الوحدة (الموجودة لدى المستهلكين)، هي صهاريج ومعدات

أخرى، أما الانخفاض الذي حدث من سنة 1999 و 2000 سببه انخفاض الساعات الإضافية

الأمنية، وذلك لان الوحدة حولت الخدمة الأمنية في الوحدة لشركة متخصصة هي S.G.S

(شركة الحراسة والأمن).

الشكل رقم (11): يوضح تطور الساعات الإضافية بالوحدة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الجدول رقم (16)

#### 5-4- دراسة الغيابات بالوحدة:

تعتبر الغيابات من أهم العوامل التي تؤثر على كمية العمل، ومنه على الإنتاج، والجدول التالي يبين لنا تطور ساعات الغياب بالوحدة للفترة المدروسة.

الجدول رقم (17): يوضح تطور الغيابات بالوحدة للفترة المدروسة.

الساعات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الساعات النظرية	201694	194216	192187	196778	157474	166292	171132	170848
ساعات الغياب	14146	21692	9562	9892	7615	9154	10150	8375
نسبة الغياب	7.01	11.16	4.97	5.02	4.83	5.50	5.93	4.98

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتماداً على معطيات مصلحة المستخدمين

ساعات الغياب هو عدد الساعات التي لا يتواجد العمال فيها بالمؤسسة لأي سبب من

الأسباب

نسبة الغيابات حسب الشكل التالي:

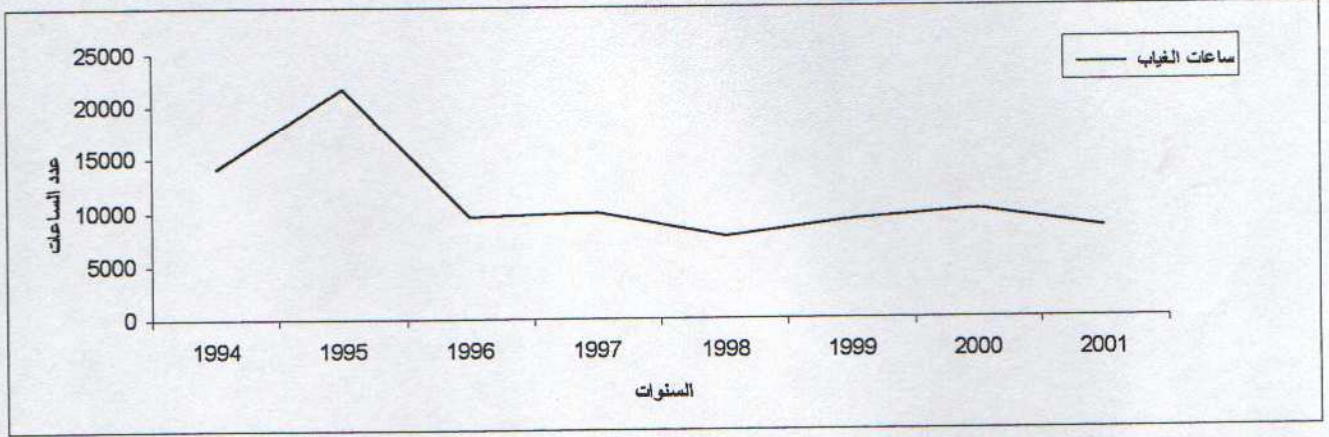
نسبة الغيابات = عدد الساعات الغياب / الساعات النظرية

نلاحظ أن نسبة الغيابات هي في حدود 5% سنوياً للفترة المدروسة ماعدا سنة 1995

التي كانت فيها نسبة الغيابات 11.16% سنوياً، وهذا يدل على أن الوحدة لا تتخذ إجراءات

فعالة من أجل مواجهة هذه الغيابات، فمثلا: نسبة الغيابات سنة 1998 هي 7.96 وفي سنة 2001 هي 5.01.

الشكل رقم (12): يوضح ساعات الغياب خلال الفترة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (17)

#### 5-5- دراسة الساعات الفعلية:

في هذا المبحث سندرس تطور عدد الساعات الإضافية للفترة المدروسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاعها وانخفاضها، وذلك مقارنة بعدد الساعات النظرية، والجدول التالي يبيّن ذلك.

الجدول رقم (18): يوضح تطور الساعات الفعلية للفترة المدروسة

الساعات								السنوات
2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	
170848	171132	166292	157474	196778	192187	194216	201964	الساعات النظرية
8565	6282.87	11802	12330	9459	8150	4081	5704	عدد الساعات الإضافية
8375	10150	9154	7615	9892	9562	21692	14146	عدد ساعات الغياب
171036	167264.87	168940	162185	196345	190775	176605	193252	عدد الساعات الفعلية
100.11	97.74	101.59	102.99	99.77	99.26	90.83	95.81	نسبة الساعات الفعلية

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين

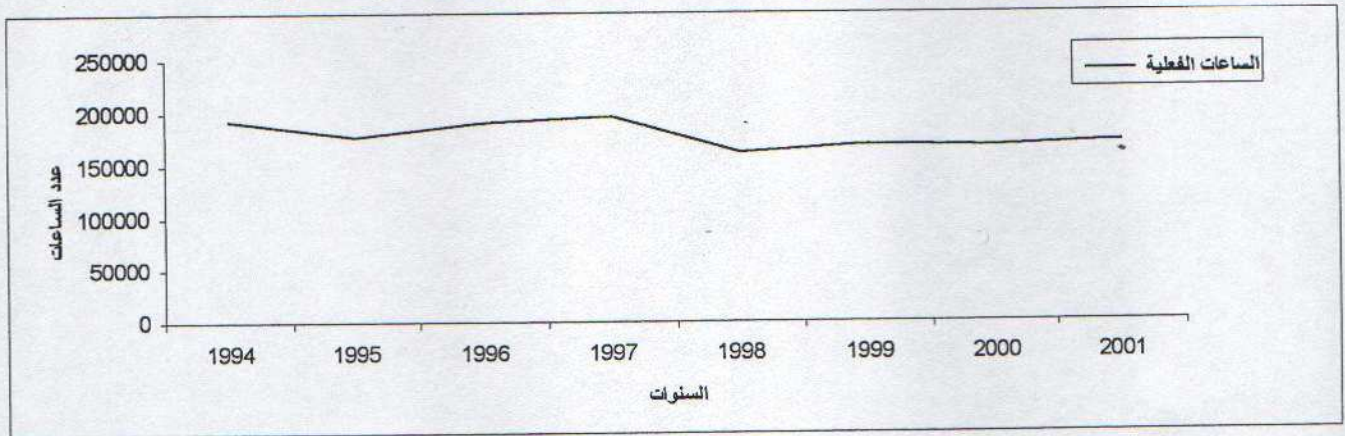
ملاحظة: حسبت الساعات الفعلية بشكل التالي:

$$\text{الساعات الفعلية} = \text{الساعات النظرية} + \text{الساعات الإضافية} - \text{ساعات الغياب}$$

- حسبت نسبة الساعات الفعلية على أساس الساعات النظرية.

نلاحظ أن الوحدة لم تستطيع أن تصل إلى تحقيق عدد ساعات عمل فعلية تساوي عدد ساعات العمل النظرية من سنة 1994 إلى 1997 مع أنها كانت تستعمل ساعات إضافية معتبرة، والسبب يعود إلى أن عدد الساعات الإضافية كان أقل من عدد الساعات الغياب في هذه الفترة، أما في سنة 1998 و 1999 فإن الوحدة حققت عدد ساعات فعلية أكبر من عدد الساعات النظرية، وسبب ذلك هو ارتفاع عدد الساعات الإضافية ثم عادة نسبة الساعات الفعلية لتتخفف إلى 97.74% ثم ترتفع من جديد إلى 11.11%. هذا التذبذب يدل على عدم وجود سياسة مضبوطة وفعالة في هذا المجال.

الشكل رقم (13): يوضح عدد الساعات الفعلية خلال فترة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الجدول رقم (17)

### 5-6- التحفيز في الوحدة:

الوحدة ليس لها سياسة لتحفيز واضحة وفعالة وعادلة، أي لا يوجد انصاف في استخدام التحفيز، وهذا الأمر يقتل روح المبادرة لدى العمال. فالوحدة تعتمد على عنصرين في التحفيز هما:

## 5-6-1- الترقيات:

لا ترتبط الترقيات في الوحدة بالمقدرة والكفاءة، ولا تستعمل كأداة لتحفيز بل يرقى العمال في الوحدة نتيجة لسببين هما:

- شغور المنصب بسبب التقاعد أو غيره.
- إعادة تنظيم العمل الذي هو عادة مبادرة من طرف المديرية العامة.

وفي هذه الترقيات لا تأخذ بعين الاعتبار قدرات وكفاءات العاملين وإنما هاذين السببين فقط.

والجدول التالي يبين لنا تطور الترقيات في الوحدة:

الجدول رقم (19): يوضح تطور الترقيات في الوحدة خلال الفترة المدروسة.

الساعات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	السبب
التقاعد	0	0	0	04	09	0	02	02	
إعادة تنظيم العمل	0	03	04	02	10	02	0	0	
المجموع	0	03	04	06	19	02	02	02	

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتمادا على وثائق المؤسسة.

## 5-6-5- العـلاوة:

توجد في الوحدة علاوة واحدة مرتبطة بالإنتاج لكنها لا تميز بين أداء عامل وآخر بل هي تقدم للجميع دون تمييز، وتسمى هذه العلاوة بالعلاوة الجماعية، وهي تحسب بالشكل التالي:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المقدر}}{\text{قيمة الإنتاج الفعلي}}$$

هذه النسبة تتحول إلى نسبة مئوية للعلاوة الجماعية عن طريق جدول يبين النسبة المئوية لكل نسبة محسوبة وفقا للشكل المبين أعلاه وتحسب العلاوة شهريا، والجدول التالي يبين هذه العلاوة للفترة المدروسة مع العلم أننا حسبنا متوسط سنوي لهذه النسبة في الجدول.

## 5-6-1- الترقيات:

لا ترتبط الترقيات في الوحدة بالمقدرة والكفاءة، ولا تستعمل كأداة لتحفيز بل يرقى العمال في الوحدة نتيجة لسببين هما:

- شغور المنصب بسبب التقاعد أو غيره.
- إعادة تنظيم العمل الذي هو عادة مبادرة من طرف المديرية العامة.

وفي هذه الترقيات لا تأخذ بعين الاعتبار قدرات وكفاءات العاملين وإنما هاذين السببين فقط.

والجدول التالي يبين لنا تطور الترقيات في الوحدة:

الجدول رقم (19): يوضح تطور الترقيات في الوحدة خلال الفترة المدروسة.

الساعات	النسب	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
التقاعد	0	0	0	0	04	09	0	02	02
إعادة تنظيم العمل	0	03	04	02	10	02	02	0	0
المجموع	0	03	04	06	19	02	02	02	02

المصدر: تم إعداده من طرف الباحث، اعتمادا على وثائق المؤسسة.

## 5-6-5- العـلاوات:

توجد في الوحدة علاوة واحدة مرتبطة بالإنتاج لكنها لا تميز بين أداء عامل وآخر بل هي تقدم للجميع دون تمييز، وتسمى هذه العلاوة بالعلاوة الجماعية، وهي تحسب بالشكل التالي:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المقدر}}{\text{قيمة الإنتاج الفعلي}}$$

هذه النسبة تتحول إلى نسبة مئوية للعلاوة الجماعية عن طريق جدول يبين النسبة المئوية لكل نسبة محسوبة وفقا للشكل المبين أعلاه وتحسب العلاوة شهريا، والجدول التالي يبين هذه العلاوة للفترة المدروسة مع العلم أننا حسبنا متوسط سنوي لهذه النسبة في الجدول.

## الجدول رقم (20): يوضح تطور متوسط نسبة العلاوة الجماعية السنوية

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
متوسط النسبة	28.7	22.51	16.97	13.27	25.21	23.51	10.36	25.58

المصدر: مصلحة المستخدمين بالوحدة.

- نلاحظ أن هذه النسبة متذبذبة، وهذا يعني أنها لا تؤثر في تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم.

## 5-7- دراسة أعمار العاملين:

لكي نلقي نظرة فاحصة ودقيقة على أعمار العاملين بالوحدة ندرج توزيعين تكراريين لأعمار العاملين بالوحدة، الأول في نهاية سنة 1998، وهي منتصف الفترة المدروسة، والثاني في نهاية 2001، وهي نهاية الفترة المدروسة.

ونحن نعلم أن للأعمار أثر كبير على العمل المؤدى من طرف العاملين، فإذا كان العمل المؤدى عضلي فإنها كلما زادت أعمار العاملين تراجعت قدرتهم على العمل المتواصل وخاصة إذا كان العمل متعب مثل ما هو عليه الحال في الوحدة، أما إذا كان العمل المؤدى فكري مثل: عمل التسيير فإن كلما زادت أعمار العاملين زادت خبرتهم وقدرتهم على الأداء الجيد، لكن الخروج من الوحدة خاصة إذا كان خروج لمجموعة كبيرة في وقت واحد فإنه يترك فراغ قد يصعب على الوحدة التغلب عليه، خاصة في المدى القريب.

## الجدول رقم (21): يوضح أعمار العاملين في الوحدة في نهاية 1998 و2001

2001		1998		السنوات
التكرارات النسبية	التكرارات الفعلية	التكرارات النسبية	التكرارات الفعلية	فئات السن
00 %	00	00 %	00	أقل من 20 سنة
2.58 %	02	00 %	00	21 إلى 25
5.95 %	05	3.95 %	03	26 إلى 30
7.14 %	06	12 %	09	31 إلى 35
19.04 %	16	35 %	26	36 إلى 40
30.95 %	26	23 %	17	41 إلى 45
25 %	21	19 %	14	46 إلى 50
5.95 %	05	6.58 %	05	51 إلى 56
2.38 %	02	2.64 %	02	56 إلى 60
1.19 %	01	00 %	00	أكبر من 61 سنة
100 %	84	100 %	76	المجموع

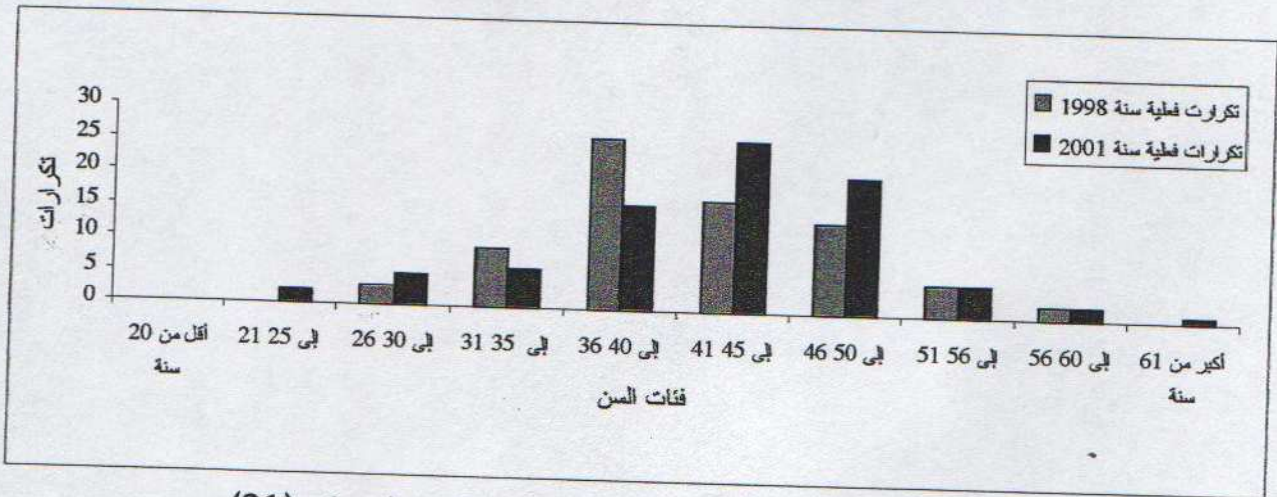
المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين



- سنة 1998: نلاحظ أن الوحدة لا تحتوي على عناصر شابة، فلا يوجد أي عامل عمره أقل من 25 سنة. ولا يوجد فيها إلا 3.95% أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما 58% من العاملين أعمارهم تتراوح بين 36 سنة و45 سنة، وهي نسبة معتبرة، حيث سيحالون على تقاعد بعد حوالي 5 إلى 10 سنوات، وهذا ما يجعل عملية تعويضهم صعبة.

- سنة 2001: نلاحظ أن الوحدة تسيطر نحو شيخوخة العاملين فيها، فنسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و50 سنة هي 55.95% من إجمالي عدد العمال، وهؤلاء سيحالون على التقاعد خلال خمسة سنوات، وهذا يدل على أن الوحدة لا تعمل على توظيف العناصر الشابة، مع العلم أن المجتمع الجزائري هو مجتمع أغلبه شباب.

الشكل رقم (14): أعمار العاملين في الوحدة في نهاية 1998 و2001



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الجدول رقم (21)

## 8- دراسة حوادث العمل:

تعتبر حوادث العمل من الظواهر الملازمة للإنتاج الصناعي، وهي خطر فعلي يهدد العمال والمؤسسة على حد سواء، فهي خطر على حياة العمال وخطر على المؤسسة بصفقتها مسؤولة على أمن العاملين بها، والجدول التالي يبين لنا تطور حوادث العمل في الوحدة للفترة المدروسة.

الجدول رقم (22): تطور حوادث العمل بالوحدة من سنة 1994 إلى 2001.

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
عدد حوادث العمل	11	11	10	27	17	24	27	26
نسب حوادث العمل	12.22	12.64	11.11	31.76	22.36	26.63	32.25	30.95

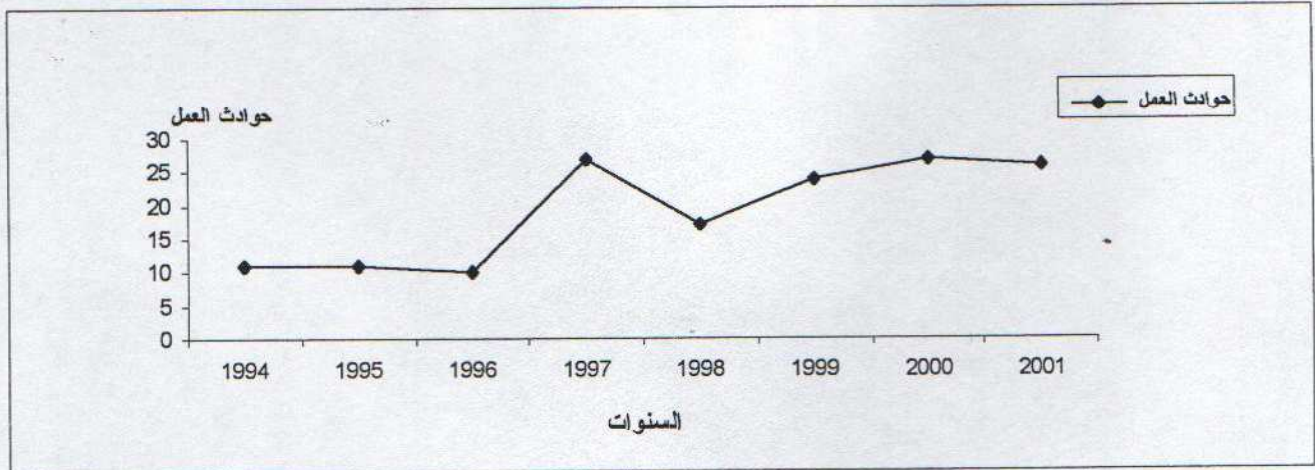
المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة الاستغلال، قسم الأمن.

ملاحظة: حسبت نسبة حوادث السنوية بالشكل التالي:

$$\text{نسبة حوادث العمل السنوية} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد العمال}}$$

نلاحظ أن نسبة حوادث العمل بالوحدة مرتفعة جدا، حيث لم تقل هذه النسبة عن 11% ووصلت إلى 32.25% سنة 2000، وهذا الارتفاع في حوادث العمل له عدة أسباب أهمها ظروف العمل سيئة التي يعمل فيها العمال بالوحدة.

الشكل رقم (15): تطور حوادث العمل بالوحدة من سنة 1994 إلى 2001.



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (22).

تم فيما سبق دراسة العمل في الوحدة حيث شملت الدراسة تطور عدد العمال وتوزيعهم على هياكل الوحدة والتغيرات التي حدثت على عددهم خلال الفترة المدروسة كما شملت الدراسة تكوين العمال والساعات الإضافية وساعات الغياب والساعات الفعلية والتحفيز وأعمار العاملين وحوادث العمل للفترة المدروسة.

## الفصل الثاني

### قياس وتحليل إنتاجية العمل وأسباب ضعفها بالوحدة

#### المبحث الأول: قياس وتحليل إنتاجية العمل بالوحدة

في هذا المبحث سوف نقوم بقياس إنتاجية العمل في الوحدة، وذلك للفترة الممتدة من سنة 1994 إلى سنة 2001، وكما أشرنا سابقا في الباب النظري فإن قياس إنتاجية العمل يتطلب قياس الإنتاج وقياس العمل، والإنتاجية هي عبارة على حاصل قسمة الإنتاج على العمل.

#### 1- قياس الإنتاج:

هذه الوحدة تنتج سبعة منتجات مختلفة، هي الأزوت السائل (Azote liquide) ولاستيلان (Acétylène) والأكسجين الغازي (Oxygène gazeux) والأزوت الغازي (Azote gazeux) وثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>) ولارقون (Argon) وخليط لارقون ثاني أكسيد الكربون (Mélange argon/CO<sub>2</sub>). وكما بينا في الجزء النظري فإننا سنقيّم الإنتاج بالقيمة، وذلك لأن منتجات الوحدة غير متجانسة، سنستخدم الطريقة النقدية بواسطة الأسعار الثابتة في قياس قيمة الإنتاج وذلك لكي نتخلص من التغيرات التي يحدثها ارتفاع الأسعار والتي تؤثر على كمية القياس مما قد يؤدي إلى تضليلنا، واخترنا أسعار البيع في عملية القياس وذلك لتوفر المعلومات حول أسعار البيع في الوحدة وعدم توفر المعلومات حول الأسعار الأخرى مثل: سعر التكلفة، ولقد استعملنا أسعار سنة 1994 كأسعار مرجعية، وقسنا بها الإنتاج لكل سنوات الفترة المدروسة، والجدول التالي يبين لنا الكميات المنتجة خلال الفترة المدروسة، ثم يليه جدول قياس الإنتاج باستخدام أسعار سنة 1994.

الجدول رقم (23): تطور الإنتاج في الوحدة خلال الفترة 1994 إلى 2001.

2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	وحدة القياس	المنتجات
1450074	1633557	1500797	1417961	1529708	1479214	1622949	1662160	لتر	الأزوت السائل
70849	70308	77743	81116	71107	81093	78478	73984	م <sup>3</sup>	لاستيكي
384298	353298	348599	366879	319157	410507	362456	338777	م <sup>3</sup>	الأكسجين الغازي
23689	26380	24000	25742	19187	18966	18886	17065	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي
250763.5	226576.5	246505	184032	174734	193578	153472	136750	كغ	ثاني أكسيد الكربون
62382	18336	52460	/	/	/	/	/	م <sup>3</sup>	لارقون
4631	797	10594	/	/	/	/	/	م <sup>3</sup>	خليط لارقون/ ثاني أكسيد الكربون

المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج بالوحدة.

لقد تم التعرض إلى التعليق على الكميات المنتجة لكل منتج على حدى عند دراستنا

للإنتاج بالوحدة.

الجدول رقم (24): تطور الإنتاج بالقيمة بأسعار سنة 1994.

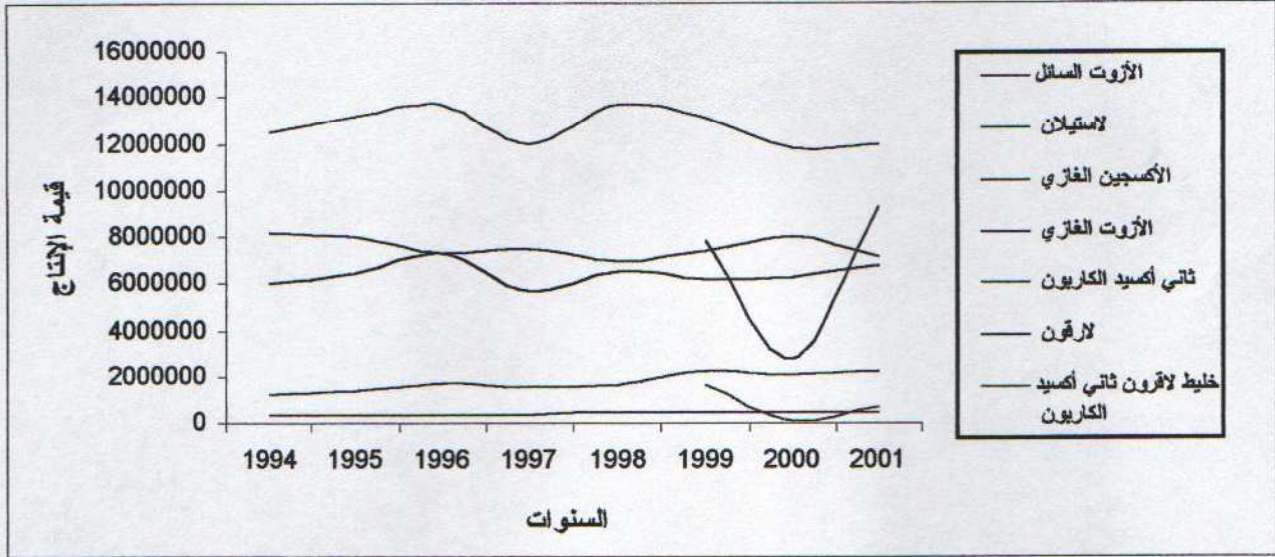
2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	سعر البيع	
								الوحدة لسنة 1994	
7134364.08	8037100.44	7383921.24	6976368.12	7526163.36	7277732.88	7984909.08	8177827.2	04.92	الأزوت المسائل
11916801.8	11825805.6	13076372.6	13643711.2	11960197.4	13639842.6	13199999.6	12444108.8	168.20	لاستيكلان
6821289.5	6271039.5	6187632.25	6512102.25	5665036.75	7286499.25	6433594	6013291.75	17.75	الأكسجين الغازي
420479.75	468245	426000	456920.5	340569.25	336646.5	335226.5	302903.75	17.75	الأزوت الغازي
2244333.33	2027859.66	2206219.75	1647086.4	1563869.3	1732523.1	1373574.4	1223912.5	8.95	ثاني أكسيد الكربون
9273084.3	2725646.4	7798179						148.65	لارقون
709700.75	122140.25	1623530.5						153.25	خليط لارقون ثاني أكسيد الكربون
38520053.51	31477836.85	38701855.34	29236188.47	27055836.08	30273244.33	29327303.58	28162044		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج ومصلحة التوزيع

ملاحظة: حسبت قيمة المنتوجات بضرب الكمية في السعر الوحدوي لكل منتج.

بما أننا قسنا الإنتاج بأسعار ثابتة فإن سبب تغير قيمة الإنتاج هو تغير الكميات المنتجة.

الشكل رقم (16): تطور قيمة المنتوجات للفترة المدروسة بالأسعار الثابتة.



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الجدول رقم (23).

## 2- قياس العمل:

لتخلص من الاختلاف الموجود بين القوى العاملة، سنستخدم طريقة الأجور الثابتة حيث سنقيّم كل العمل للفترة المدروسة بأجور سنة 1994، أي نستعمل أجور سنة 1994 كأجور مرجعية، وذلك لتخلص من زيادة الأجور من سنة للأخرى، مما يؤثر على قياس إنتاجية العمل ويؤدي إلى تضليلنا.

وبطبيعة الحال ميّزنا بين الساعات العادية والساعات الإضافية أين كان أجر الساعة العادية هو متوسط أجر الساعة العادية لكل العمال لسنة 1994، وحسب الشكل التالي:

$$\text{متوسط أجر الساعة} = \frac{\text{مجموع أجر كل الساعات العادية}}{\text{مجموع عدد الساعات العادية}}$$

وأجر الساعة الإضافية هو متوسط أجر الساعة الإضافية لكل العمال لسنة 1994 وتحسب بالشكل التالي:

$$\text{متوسط أجر الساعة الإضافية} = \frac{\text{مجموع أجر كل الساعات الإضافية}}{\text{مجموع عدد الساعات الإضافية}}$$

$$\text{متوسط أجر الساعة العادية لسنة 1994} = \frac{6923000}{187530} = 36.98 \text{ دج/سا}$$

$$\text{متوسط أجر الساعة الإضافية لسنة 1994} = \frac{279000}{5704} = 48.91 \text{ دج/سا}$$

وعليه فإن الجدول التالي يلخص لنا قياس العمل لكل الفترات المدروسة.

الجدول رقم (25): تطور الأجور بأجور سنة 1994.

السنوات البيان	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	عادي	إضافي	عادي	إضافي	عادي	إضافي	عادي	إضافي	عادي	إضافي	عادي	إضافي	عادي	إضافي	عادي	إضافي
طبيعة ساعات العمل	187530	5704	172524	4081	182625	8186	186886	149859	12230	157138	36.98	48.91	160982	160982	162473	8565
حجم الساعات	36.98	48.91	36.98	48.91	36.98	48.91	36.98	48.91	36.98	48.91	36.98	48.91	36.98	48.91	36.98	48.91
سعر الساعة	6934859.4	278982.64	6379937.52	199601.71	6753472.5	400377.26	6911044.28	462639.69	5541785.82	598169.30	5810963.24	577235.82	5953114.36	307295.17	6008251.54	418914.15
القيمة الإجمالية السنوية	7213842.04	7213842.04	6579539.23	6579539.23	7153849.76	7153849.76	7373683.97	7373683.97	6139955.12	6139955.12	6388499.06	6388499.06	6260409.53	6260409.53	6427165.69	6427165.69

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين والاستغلال والتوزيع.



بما أننا قسنا العمل بأجور ثابتة فإن سبب تغير هو ساعات العمل.

### 3- قياس إنتاجية العمل:

سنقوم بقياس إنتاجية العمل في الوحدة ومتابعة تطورها خلال الفترة المدروسة (1994 إلى 2001)، وإنتاجية العمل هي حاصل قسمة الإنتاج بالقيمة النقدية على العمل بالقيمة النقدية وعليه فإن العلاقة التي نقيس بها إنتاجية العمل، وهي:

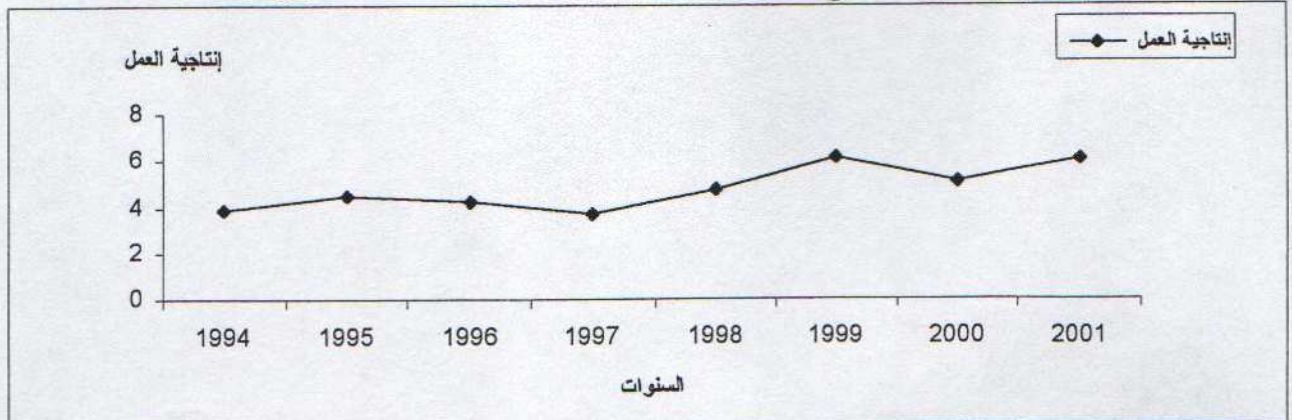
$$P_{ri} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i P_i}{\sum_{i=1}^n S_i}$$

الجدول رقم (26): يبين تطور إنتاجية العمل من سنة 1994 إلى سنة 2001.

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	البيان
قيمة الإنتاج	281620.44	29327303.58	30273244.33	27055836.08	29236188.47	38701855.34	31477836.85	38520053.51	
قيمة العمل	7213842.04	6579539.23	7153849.76	7373683.97	6139955.12	6388499.06	6260409.53	6427165.69	
إنتاجية العمل	3.90	4.46	4.23	3.67	4.76	6.06	5.03	6.00	

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات مصلحة الاستغلال ومصلحة المستخدمين ومصلحة التوزيع.

الشكل رقم (17): يوضح تطور إنتاجية العمل من سنة 1994 إلى سنة 2001.



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الجدول رقم (26).

## 4- تحليل إنتاجية العمل بالوحدة:

سنقوم بتحليل إنتاجية العمل عن طريق تتبع التغيرات التي تحدث من سنة لأخرى لكل الفترات المدروسة، وذلك بتحديد الأسباب التي أدت إلى التغير.

الجدول رقم (27): يبين تطور إنتاجية العمل من سنة لأخرى

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
إنتاجية العمل	3.90	4.46	4.23	3.67	4.76	6.06	5.03	6.00
	-	0.56	-	-	-	-	-	-
	-	-	0.23	-	-	-	-	-
	-	-	-	0.56	-	-	-	-
	-	-	-	-	1.09	-	-	-
	-	-	-	-	-	1.3	-	-
	-	-	-	-	-	-	-1.03	-
	-	-	-	-	-	-	-	0.97

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الجدول رقم (26)

## 4-1- التغير من سنة 1994 إلى 1995:

نلاحظ أن إنتاجية العمل بالوحدة في سنة 1994 كانت 3.90 ثم ارتفعت إلى 4.46 في سنة 1995 أي بزيادة قدرها 0.56، وعند تحليلنا لهذه الزيادة تبيننا لنا ما يلي:

\* زيادة الإنتاج:

هناك زيادة في الإنتاج حيث انتقلت قيمة الإنتاج من 28162044 دج إلى 29327303.58 دج سنة 1995، أي بزيادة قدرها 1165259.58 دج، وهذه الزيادة كان سببها ما يلي:

1- زيادة حجم إنتاج لاستيلان بـ 4494 م<sup>3</sup>.

2- زيادة حجم إنتاج الأكسجين الغازي بـ 23679 م<sup>3</sup>.

3- زيادة حجم إنتاج الأزوت الغازي بـ 1821 م<sup>3</sup>.

4- زيادة كمية إنتاج ثاني أكسيد الكربون بـ 16722 كغ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن حجم إنتاج الأزوت السائل انخفض بـ 39211 لتر إلا أن هذا لم يؤدي إلى انخفاض قيمة الإنتاج الإجمالية، وذلك يعود إلى أن سعره منخفض جداً

ويقدر بـ 4.92 دج/لتر، بينما أسعار باقي المتوجات مرتفع مقارنة بسعره، فمثلاً: لاستيلان سعره 168.20 دج/م<sup>3</sup>، والأكسجين الغازي والأزوت الغازي سعرهما 17.75 دج/م<sup>3</sup>، وثاني أكسيد الكربون سعره 8.95 دج/م<sup>3</sup>. وهذا كله أدى في نهاية الأمر إلى زيادة قيمة الإنتاج.

**\* انخفاض قيمة العمل:**

هناك انخفاض في قيمة العمل، حيث انتقلت قيمة العمل من 7213842.04 دج سنة 1994 إلى 6579539.23 دج سنة 1995، أي بانخفاض قدره 634302.81 دج، وهذا الانخفاض كان سببه ما يلي:

1- انخفاض عدد الساعات الإضافية بـ 1623 ساعة.

2- زيادة ساعات الغياب بـ 7546 ساعة.

وهذا أدى إلى انخفاض عدد الساعات الفعلية بـ 16647 ساعة.

4-2- التغير من سنة 1995 إلى 1996:

نلاحظ أن إنتاجية العمل انخفضت من 4.46 إلى 4.23 أي انخفاض بـ 0.23، وسبب

هذا الانخفاض هو:

- زيادة في قيمة العمل.

هناك زيادة معتبرة في قيمة العمل تقدر بـ 574310.53 دج، وهذه الزيادة كان سببها

ما يلي:

1- ارتفاع الساعات الإضافية بـ 4069 ساعة

2- انخفاض في ساعات الغياب بـ 12130 ساعة

وهذا أدى إلى زيادة عدد الساعات الفعلية الشيء الذي أدى بدوره إلى زيادة قيمة العمل

مع أن قيمة الإنتاج زادت بـ 945940.75 دج إلى أن إنتاجية العمل انخفضت متأثرة بزيادة قيمة العمل.

4-3- التغير من سنة 1996 إلى 1997:

نلاحظ أن إنتاجية العمل انخفضت من 4.23 إلى 3.67، أي بـ 0.56، وسبب هذا

الانخفاض هو ما يلي:

**\* انخفاض قيمة الإنتاج:**

انخفضت قيمة الإنتاج بـ 3217408.25 دج، وسبب هذا الانخفاض هو ما يلي:

- 1- انخفاض حجم لاستيلان بـ 998 م<sup>3</sup>
  - 2- انخفاض حجم الأكسجين الغازي بـ 91350 م<sup>3</sup>
  - 3- انخفاض في كمية ثاني أكسيد الكربون بـ 18844 كلغ.
- مع أن حجم الأزوت زاد إلى أن القيمة الإجمالية للإنتاج انخفضت، وذلك لأن سعر الأزوت منخفض مقارنة بالغازات الأخرى.

**\* ارتفاع قيمة العمل:**

ارتفعت قيمة العمل بـ 219834.21 دج، وذلك بسبب ما يلي:

- 1- ارتفاع عدد الساعات الإضافية بـ 1309 ساعات.
- 2- مع أن الغيابات ارتفعت إلا أن هذا الارتفاع كان قليل، حيث كان 330 ساعة، ولذلك فإن قيمة العمل الإجمالية ارتفعت.

**4-4- التغيير من سنة 1997 إلى 1998:**

نلاحظ أن إنتاجية العمل ارتفعت بـ 1.09، وسبب هذا الارتفاع يكمن في:

ارتفاع قيمة الإنتاج حيث ارتفعت قيمة الإنتاج بـ 2180352.39 دج، وهذا الارتفاع كان سببه ما يلي:

- 1- ارتفاع في حجم لاستيلان بـ 9986 م<sup>3</sup>.
  - 2- ارتفاع في حجم الأكسجين الغازي بـ 47722 م<sup>3</sup>.
  - 3- ارتفاع في حجم الأزوت الغازي بـ 6555 م<sup>3</sup>.
  - 4- ارتفاع في كمية ثاني أكسيد الكربون بـ 9298 كلغ.
- مع أن الأزوت السائل حجه انخفض إلا أن قيمة الإنتاج الإجمالية ارتفعت لأن سعره منخفض مقارنة بأسعار الغازات الأخرى.

## \* انخفاض قيمة العمل:

انخفضت قيمة العمل بـ 1233728.85 دج، وهذا الانخفاض كان سببه:

1- ارتفاع عدد الساعات الإضافية بـ 2871 ساعة.

2- انخفاض في عدد ساعات الغياب بـ 2277 ساعة.

4-5- التغير من سنة 1998 إلى 1999:

نلاحظ ارتفاع في إنتاجية العمل، حيث ارتفعت من 4.76 سنة 1998 إلى 6.06 سنة

1999، أي بزيادة قدرها 1.3، وهذا الارتفاع سببه الأساسي هو بدء الوحدة بإنتاج لارقون

وخليط لارقون ثاني أكسيد الكربون، وعند تحليل أسباب الارتفاع نلاحظ ما يلي:

- ارتفاع قيمة الإنتاج: ارتفعت قيمة الإنتاج بـ 9465666.87 دج، وسبب هذا الارتفاع هو

بالأساس انطلاق إنتاج لارقون وخليط لارقون ثاني أكسيد الكربون. مع أن قيمة العمل ارتفعت

إلا أن قيم الإنتاج ارتفعت بشكل كبير، والذي أدى في نهاية الأمر إلى ارتفاع إنتاجية العمل.

4-6- التغير من سنة 1999 إلى 2000:

نلاحظ أن إنتاجية العمل انخفضت بـ 1.03، وهذا الانخفاض كان سببه ما يلي:

- انخفاض قيمة الإنتاج: حيث انخفضت قيمة الإنتاج بـ 7224018.45 دج، وسبب هذا

الانخفاض كان ما يلي:

1- انخفاض في حجم لاستيلان بـ 7435 م<sup>3</sup>.

2- انخفاض في كمية ثاني أكسيد الكربون بـ 19928.5 كلف.

3- انخفاض في حجم لارقون بـ 34124 م<sup>3</sup>.

4- انخفاض في حجم خليط لارقون وثاني أكسيد الكربون بـ 9797 م<sup>3</sup>.

4-7- التغير من سنة 2000 إلى 2001:

نلاحظ أن إنتاجية العمل ارتفعت بـ 0.97، وسبب هذا الارتفاع هو ما يلي:

1- ارتفاع حجم الأكسجين الغازي بـ 31000 م<sup>3</sup>.

2- ارتفاع حجم لارقون بـ 44046 م<sup>3</sup>.

3- ارتفاع حجم خليط لارقون ثاني أكسيد الكربون بـ 3834 م<sup>3</sup>.

في هذا المبحث قمنا بقياس إنتاجية العمل في وحدة ورقلة لمؤسسة الغازات الصناعية وتطلب ذلك ما يلي:

- قياس الإنتاج: قمنا بذلك بالطريقة النقدية بواسطة السعار الثابتة (استعملنا أسعار سنة 1994 كأسعار مرجعية).
- قياس العمل: قمنا بذلك بالطريقة النقدية بواسطة الأجور الثابتة (استعملنا أجور سنة 1994 كأجور مرجعية).
- قسنا إنتاجية العمل بقسمة الإنتاج المقدر بالقيمة على العمل المقدر بالقيمة.
- حللنا التغيرات التي لاحظناها على إنتاجية العمل من سنة لأخرى.

## المبحث الثاني: أسباب ضعف تطور إنتاجية العمل

في هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل الأسباب الأساسية التي أدت إلى هذا الضعف في تطور إنتاجية العمل.

### 1- الأسباب الداخلية لضعف تطور إنتاجية العمل بالوحدة:

هنا سنتعرض بالتفصيل إلى الأسباب التي أدت إلى ضعف تطور إنتاجية العمل بالوحدة والتي نحصرها فيما يلي:

#### 1-1- الغيابات:

الوحدة تتفشى فيها ظاهرة الغيابات كما بينا ذلك سابقا في الجدول رقم (17) الصفحة رقم (71) حيث كان معدل الغيابات أكثر من 20 ساعة يوميا وقد بلغ 59 ساعة يوميا سنة 1995 وهذا الارتفاع الكبير لساعات الغياب بالوحدة يعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف تطور إنتاجية العمل بالوحدة.

#### 1-2- الساعات الإضافية :

الوحدة تستخدم كثيرا الساعات الإضافية كما هو مبين في الجدول رقم (16) الصفحة رقم (70) حيث أن نسبة الساعات الإضافية محصورة بين 2.10 و 7.96، وهذه النسبة مرتفعة ويوجد على الأقل عييين لساعات إضافية هما:

1- الساعات الإضافية هي ساعات مكلفة مقارنة بالساعات العادية حيث يكون سعرها على الأقل أكبر من سعر الساعات العادية بـ 50 %، وقد تصل نسبة الزيادة إلى 100%.

2- الساعات الإضافية عادة تكون إنتاجيتها أضعف من الساعات العادية لأن العمال يقومون بها بعد 8 ساعات من العمل أي أنهم يقومون بها بعد أن يكون قد نال منهم التعب والملل والقلق وهذا يؤثر سلبا على إنتاجية العمل.

## 3-1- ظروف العمل:

يمارس العمال عملهم في الوحدة في ظروف سيئة جدا وعند تجولنا في أماكن العمل لاحظنا ما يلي:

- 1- مباني الورشة قديمة جدا ورثتها الوحدة على شركة المتعددة الجنسيات Air Liquide أي أن هذه المباني تم إنجازها منذ أكثر من 40 سنة ولم تتجز الوحدة إلا مبنى للإدارة وورشة ثاني أكسيد الكربون.
- 2- لا يوجد تعبيد لأرضية الوحدة أي أن تراب موجود مباشرة أمام المباني وهذا يجعل الغبار يتطاير بمجرد مرور الشاحنات أو تفريغ وتعبئة القارورات وهذا نشاط متواصل.
- 3- كل أرضيات الورشات غير صالحة مما يؤثر على العمل داخلها وخاصة عملية دحرجة القارورات وهي تتم يدويا.
- 4- كل سقوف الورشات منخفضة وهذا يجعل الحرارة ترتفع بشدة في فصل الصيف الشيء الذي يؤثر على أداء العمال لعملهم.
- 5- التهوية ناقصة والإنارة ضعيفة، بعض الورشات المصدر الوحيد للإنارة والتهوية الباب فقط.
- 6- كل صهاريج تخزين الغازات موجودة في الهواء الطلق وليست مغطاة ماعدا صهريج ثاني أكسيد الكربون وهذا يجعل العمال الذين يقومون بتعبئتها ومراقبتها يعملون تحت رحمة الطبيعة وهذه الأخيرة قاسية جدا في فصل الصيف.
- 7- عملية تعبئة قارورات الأزوت والأكسجين تتم مباشرة في الهواء الطلق وهذه العملية تصبح صعبة جدا في فصل الصيف الذي يتميز بشدة الحرارة وطولها في مدينة ورقلة.
- 8- ورشة 220 لتر/ ساعة فيها ضجيج مرتفع خاصة صوت يشبه الانفجار هو عملية إخراج الماء المتراكم في الآلة وهذا الانفجار هو بوتيرة كل ربع ساعة.
- 9- لا تحتوي الورشات على معلقات أو إرشادات آمنة ماعدا في بداية الورشات توجد لوحة تمنع التدخين وهي ليست في المكان المناسب.



10- لم نلاحظ وجود مكثف لمعدات الإطفاء خاصة في الورشات مع أن الوحدة تعمل في إنتاج الغازات الصناعية.

11- لا يوجد للوحدة إلا مخرج واحد وهو بعيد بأكثر من 200 متر على الورشات وهذا يجعل عملية الخروج والإنقاذ صعبة جدا في حالة الحوادث أو الكوارث.

12- يوجد كثيرا من المعدات القديمة داخل الوحدة مثل القارورات غير صالحة ومعدات النقل غير المستخدمة وهذا يجعل المكان ضيق والمنظر سيء.

#### 4-1- حوادث العمل :

إن حوادث العمل مشكلة حقيقية تواجهها الوحدة حيث أن نسبتها مرتفعة جدا كما بينا في الجدول رقم (22) الصفحة رقم (77) وهذه الحوادث هي من أهم الأسباب التي تجعل إنتاجية العمل تتدهور.

#### 5-1- التحفيز :

الوحدة لا تولي اهتمام لتحفيز وهي في الواقع لا توجد لها سياسة واضحة فيما يخص التحفيز.

#### 6-1- توزيع العمال حسب الهياكل:

نلاحظ أن نسبة عدد الموظفين الإداريين تفوق 22% لكل الفترة المدروسة وبلغت 27.63% سنة 1998 وهذه النسبة مرتفعة وخاصة أننا أمام وحدة إنتاجية ومن المفروض أن أغلب الأعمال الإدارية تتم على مستوى مديرية المؤسسة وهذا العدد جعل إنتاجية العمل ضعيفة.

#### 7-1- تقدم سن العمال :

عند ما نلقي نظرة على أعمار العاملين بالوحدة نتبين أن 58% من العمال في الوحدة تزيد أعمارهم على 41 سنة في سنة 1998 بينما هذه النسبة كانت 55% سنة 2001 وهذا يجعل الوحدة تعمل بعمال يقتربون جدا من سن التقاعد وهذا الأمر يطرح صعوبتين للوحدة هما:

- 1- إذا كان هؤلاء العمال هم تنفيذيين فهذا التقدم في السن يجعل إنتاجيتهم تنخفض بسبب عدم قدرتهم على الاستمرار في العمل خاصة أن الوحدة تعتمد كثيرا على الساعات الإضافية.
- 2- إذا كان هؤلاء العمال هم مسيرين فإن تقاعدهم سيترك فراغ جماعي في الوحدة لأنهم موظفين ذوي خبرة وتجربة من الصعب تعويضهم خاصة أن عدد كبير من العمال سيتقاعدون دفعة واحدة مثل ما حدث في سنة 1998 أنظر الجدول رقم (21) من الصفحة رقم (75).

### 1-8- بعد رئيس قسم الإنتاج و صيانة عن الورشات :

يوجد مكتب قسم الإنتاج والصيانة في مبنى الإدارة وهو مبنى موجود في مدخل الوحدة بينما الورشات موجودة على بعد 200 م وهذا الأمر يجعل هاذين المسؤولين بعيدين على أماكن العمل في معظم الوقت مما يفقدهم السيطرة على العمليات الإنتاجية كما أنه لا يوجد هاتف داخلي بين الورشات وقسم الإنتاج والصيانة وهذا يجعل وقت طويل يضيع في التنقل بين الورشات ومكاتب قسم الإنتاج والصيانة.

### 1-9- الاستقطاب والاختيار :

الوحدة ليس لها سياسة محكمة حول الاستقطاب والاختيار ويجري التوظيف فيها حسب المعارف والمحسوبة دون إعطاء أي أهمية لعملية التوظيف فلا يجري تحديد الوظيفة وشروطها والمؤهلات الواجب توفرها في العامل كما لا تجري اختبارات للانتقاء بين المترشحين بل يلتحق المرشح بالوظيفة مباشرة.

### 1-10- الاتصال بالوحدة:

لا تعقد أبدا اجتماعات بين المسؤولين الإداريين والعمال في الوحدة وهذا الأمر يجعل قطيعة بين المسؤولين الإداريين والعمال وهذا يشكل بيئة خصبة للنزاعات وتعارض الأهداف بين المسؤولين الإداريين والعمال.

### 1-11- ضعف نظام الرقابة:

لا يوجد نظام رقابة فعال بالوحدة فالرقابة الموجودة هي عند الخروج من الوحدة حيث يتوجب على العامل أن يحصل على إذن بالخروج لكن هل يراقب العامل داخل الوحدة فهذا

لا يوليه المسؤولون أهمية ولا يستخدمون الطرق الحديثة في مراقبة التسيير والإنتاج مثل جداول القيادة.

### 1-12- سوء استخدام الإعلام الآلي:

يوجد بالوحدة شبكة إعلام آلي لكنها لا تعمل بالشكل المطلوب فهي كثيرا ما تتعطل ولا يتم إصلاحها إلا بعد مدة طويلة كما أن الشبكة غير موجودة في قسم الإنتاج والصيانة ناهيك عن وجودها في الورشات والعمليات الإنتاجية وهكذا فإن العمليات الإنتاجية محرومة من وسيلة أساسية يمكن أن نرفع من إنتاجية العمل فيها.

### 1-13- الخدمات الاجتماعية:

الوحدة لا توفر من الخدمات الاجتماعية إلا النقل أما الإطعام فقد تخلت عليه منذ فترة طويلة أما الخدمات الصحية فتمثلة في ممرضة واحدة وتعمل في النهار فقط مع العلم أن الوحدة تعمل بنظام عمل متواصل في ورشة 220 لتر/ ساعة ونظام 2x8 في ورشة السيتران وهذا الأمر يحرم العاملين من خدمات صحية هامة خاصة أن نسبة الحوادث مرتفع بالوحدة.

### 1-14- قـدم الآلات وضمف مسـتواها التـكنولوجي :

إن الآلات المستخدمة في عملية الإنتاج قديمة جدا وهذا يجعلها تتعرض لتعطلات متعددة وارتفاع وتيرة الصيانة كما أنها تتطلب عمل كثير مما يستلزم عدد كبير من العمال أضف إلى ذلك أسلوب الإنتاج اليدوي هو شائع في الوحدة وهذا يعكس المستوى المتدني للتكنولوجيا في الوحدة والتي تتميز في الوقت الحالي بتألية كاملة.

### 1-15- قـدم قـارورات الغاز وسـوء اسـتخدامها:

إن الوحدة توزع أغلب منتوجاتها في قارورات خاصة تمتلكها لكن هذه القارورات قديمة وأصبحت عملية استخدامها مكلفة جدا لأنها تتطلب عمليات صيانة متكررة أضف إلى ذلك أن عدد كبير من هذه القارورات يبقى عند الزبائن غير النشطين فترة طويلة وهكذا تحرم الوحدة من استخدامها وبلغت القارورات المجمدة عند الزبائن غير النشطين 3119 قارورة في سنة

2001.

## 2- الأسباب الخارجية لضعف إنتاجية العمل:

إلى جانب الأسباب الداخلية التي ذكرناها توجد أسباب خارجية تؤثر على إنتاجية العمل بالوحدة وهنا سنقتصر على الأسباب التي لها علاقة مباشرة بإنتاجية العمل في الوحدة فقط وذلك حتى لا نتوسع في ذكر الأسباب التي قد تكون لها علاقة غير مباشرة بإنتاجية العمل بالوحدة وهذه الأسباب هي:

### 2-1- لأسباب السياسية:

إن الأزمة السياسية التي تعيشها الجزائر أثرت سلبا على إنتاجية العمل بالوحدة وذلك من خلال ما يلي:

1- ارتفاع كلفة الأمن بالوحدة: بما أن الوحدة تنتج غازات فهذا جعلها تتحمل مسؤولية قانونية في ظل الوضع الأمني المتدهور وهذا دفع الوحدة إلى دعم الحراسة عن طريق استخدام كل الطاقات البشرية المتوفرة في الوحدة مما جعل الساعات الإضافية ترتفع ثم بعد ذلك قامت المؤسسة بتحويل مسؤولية الأمن إلى شركة متخصصة هي SGS شركة الحراسة والأمن وهذا يكلف الوحدة مبالغ كبيرة من المال.

2- الوحدة تنشط في إنتاج الغازات الصناعية التي توزعها في قارورات التي استخدمت كمتفجرات في النزاع السياسي التي تشهده الجزائر وهذا جعل السلطات تراقب بدقة عملية توزيع الغازات بواسطة الشرطة التي أصبحت تعطي ترخيص بشراء الغازات عند كل عملية شراء وهذا أصبح يعطل عملية البيع وأصبحت الشرطة في الأونة الأخيرة تطلب عند منح الترخيص شهادة أداء المستحقات وهي شهادة تتطلب تسوية الوضعية لدى الضمان الاجتماعي وصندوق العطل المدفوعة الأجر وهذا جعل الطلب على الغازات الصناعية ينقص بشكل واضح مما يؤثر على إنتاجية العمل بالوحدة.

### 2-2- الأسباب الاقتصادية:

وهنا سنكتفي بذكر سببين لهما علاقة مباشرة بإنتاج الوحدة هما:

1- المنافسة: كانت الوحدة تمثل احتكار وحيد لإنتاج الغازات الصناعية في الجزائر ولكن مع انتهاء الجزائر اقتصاد السوق ظهرت شركات تنافس الوحدة بقوة في إنتاج الأزوت السائل

حيث يوجد في حاسي مسعود ثلاثة وحدات إنتاجية لهذه المادة وخرجت الوحدة من سوق حاسي مسعود مقهورة بالمنافسة الشديدة للمنتجين الجدد.

2- الارتفاع الكبير للكهرباء: تستخدم الوحدة الكهرباء كطاقة إنتاجية وعليه فإن الوحدة تأثرت كثيرا بارتفاع سعر الكهرباء الذي شهدته الجزائر في التسعينات.

### 2-3- الأسباب الطبيعية:

تتمثل بالأساس في ارتفاع درجة الحرارة في فصل الصيف وهذا يظهر تأثيره في شكلين

هما:

1- إن عملية تعبئة الغازات الصناعية في القارورات مرتبطة بالحرارة فكل ما زادت الحرارة قامت الوحدة بتقليل الضغط في القارورات أي بيع غازات أقل.

2- إن بعض ورشات الوحدة تتوقف عند ارتفاع الحرارة  $45^{\circ}$  درجة مثل ورشة 220 لتر/ ساعة ودرجة الحرارة هذه تتكرر عدت مرات في فصل الصيف مما يجعل الوحدة تتوقف عن عملية الإنتاج.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لحالة وحدة ورقلة للغازات الصناعية والمتعلقة بإنتاجية العمل وصلنا

إلى النتائج التالية:

- 1- المؤسسة ذات أهمية بالغة بالنسبة لقطاع هام في الاقتصاد الوطني، وهو قطاع المحروقات. كما تعتبر مهمة للقطاعات الصناعية والصحية والتعليمية.
- 2- الهدف الأساسي للوحدة هو إشباع حاجات المستهلكين للغازات الصناعية المتواجدين في الجنوب الجزائري.
- 3- تعاني الوحدة من نفس المشاكل التي تعاني منها باقي المؤسسات الجزائرية مثل: قدم الآلات وأساليب إنتاج تقليدية (يدوية) وسوء استخدام الموارد المتاحة.
- 4- هذه الوحدة لا تطرح فيها مشكلة التموين بالمواد الأولية، وهي لا تستورد إلا مادة أولية واحدة، وهي Carbure de calcium ولا تجد صعوبة في التموين بهذه المادة.
- 5- ظروف العمل في الوحدة جد سيئة.
- 6- إهمال كبير لعنصر العمل في الوحدة وعدم التحكم فيه ويظهر ذلك من خلال الغيابات المتفشية وإنتاجية العمل الضعيفة واستخدام الكبير للساعات الإضافية والنقص في التدريب والتكوين وانعدام الاتصال بين المسؤولين الإداريين والعمال.

## الخاتمة:

لقد أنفقت الجزائر في عقد السبعينات والثمانينات أموال طائلة من أجل الخروج من التخلف هذه الأموال وفرتها لها عملية تأمين البترول من جهة وارتفاع سعره من جهة أخرى واستخدمت السلطات الجزائرية آنذاك نموذج الصناعات المصنعة كطريقة للخروج من التخلف وهكذا قامت ببناء قاعدة صناعية ضخمة في جميع مجالات التصنيع، وظهرت في الجزائر مؤسسات اقتصادية تحتوي على موارد ضخمة، لكن هذه الموارد لم تسير بطريقة علمية فدخلت هذه المؤسسات في دوامة من المشاكل التي أخذت تتفاقم مع مرور الزمن، وحاولت السلطات إصلاح الوضع لكنها لم توفق في هذه العمليات لأنها كانت سياسية، بحيث لم تستند إلى بحث وتخطيط وإدراك للمشاكل الحقيقية التي تعيشها هذه المؤسسات ثم انهيار سعر البترول في وسط الثمانينات وقلت معه موارد الدولة ثم ظهر طارئ على الجزائر لم يكن في الحسبان، وتمثل في أزمة سياسية خانقة وأعادة السلطات كرة أخرى لإصلاح المؤسسات الجزائرية ممثلة هذه المرة في ما يعرف باستقلالية المؤسسات، لكن هذه المؤسسات نالت الاستقلالية على الدولة، وهي ضعيفة جدا ومختلة ماليا، وتعيش مرضا يسري في جميع أوصالها، وبعبارة أخرى أن الدولة تخلت على مؤسسات ضعيفة تحملها عبء هي في غنا عنه.

إن هذا الوضع المزري الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية لا ينبغي أن يؤدي بها إلى الاستسلام إلى القدر المحتوم وهو الزوال، ولكن دائما يجب أن نبحت على أمل نتشبت به على شرط أن يكون أمل حقيقي، وأن يكون واقعا يمكن التعامل معه، وليس مثاليا نتمناه فقط، من ما هو متوفر من موارد لدى المؤسسات الجزائرية حاليا يمكن أن يستغل، وكما يقول المثل العربي: ملا يدرك كله لا يترك جله.

ولعلى من أهم الموارد المتاحة للمؤسسات الجزائرية حاليا هو المورد البشري، والذي أخضعناه للدراسة في هذه المذكرة عن طريق ربطه بالإنتاج، أي دراسة إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، واخترنا لذلك مؤسسة اقتصادية منتجة هي: وحدة ورقلة لإنتاج الغازات الصناعية، وبعد دراسة مستفيضة لإنتاجية العمل وصلنا للنتائج التالية:

## \* النتائج:

(أ) - نتائج الجزء النظري:

في هذا الجزء وصلنا إلى النتائج التالي:

- 1- حددنا مفهوم الإنتاج وإدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- حددنا مفهوم الإنتاجية، وبيّنا أهميتها السياسية والاقتصادية.
- 3- بيّنا مشاكل قياس إنتاجية العمل، وطرق تعديها.
- 4- بيّنا طرق تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية.

(ب) - نتائج الجزء التطبيقي:

في هذا الجزء وصلنا إلى النتائج التالي:

- 1- بيّنا الأهمية البالغة للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بالنسبة لكثير من القطاعات الحيوية في الوطن.
- 2- تلبى وحدة حاجيات مستهلكي الغازات الصناعية في الجنوب الجزائري.
- 3- الوحدة تعاني من نفس المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية.
- 4- الوحدة لا تطرح فيها مشكلة التموين بالمواد الأولية.
- 5- ظروف العمل في الوحدة جد سيئة.
- 6- إهمال كبير لعنصر العمل من جميع النواحي.

## \* الاقتراحات:

رأينا ضعفا كبيرا في إنتاجية العمل بوحدة ورقلة للغازات الصناعية، وفيما يلي نذكر بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية لتحسين إنتاجية العمل بالوحدة، والحصول على موارد مالية جديدة دون الحاجة إلى زيادة عدد العمال، وهذه الاقتراحات، هي:

- 1- الاتصال: على المسؤولين في الوحدة أن يتصلوا بشكل مستمر مع عمال الوحدة، وذلك من خلال لقاءات دورية واستثنائية من أجل تحقيقي ما يلي:



أ-خلق جو من الثقة بين العمال والإدارة، مما يساعد على التفاهم بين طرفين، وبالتالي حل كل المشاكل عن طريق الحوار.

ب-عن طريق الاتصال يمكن معرفة أهداف العمال وتحليلها قصد التوفيق بينها وبين أهداف الوحدة بشكل يحقق مصلحة الطرفين.

ج-عن طريق الاتصال يمكن إشراك العمال في حل المشاكل المهنية والاجتماعية التي توجههم.

## 2- مواجهة الغيابات:

ظاهرة الغيابات تنفشي في الوحدة، ولهذا نقترح إجراء دراسة علمية لهذه الظاهرة وتحديد أسبابها، وإيجاد حلول مناسبة لها. وبصفة عامة فإن أسباب هذه الغيابات في الوحدة هي:

1- أسباب شخصية: متمثل في المرض وهو سبب معقول ومشروع، لكن العمال يستعملون الشهادات المرضية من أجل تعليل غيابات لم يكن سببها الحقيقي المرض، ولذلك نقترح أن تقوم الوحدة برقابة طبية عند طبيب خاص بالوحدة، يوكل له مهمة التأشير على العطل المرضية المقدمة من طرف العمال.

2- أسباب مرتبطة بظروف العمل: هنا تحدث أغلب الغيابات بسبب حوادث العمل، ويمكن التقليل منها عن طريق تفعيل نظام الوقاية بالوحدة.

3- ظروف العمل: هي سيئة جدا بالوحدة، ويمكن تحسينها بنسبة كبيرة دون أن يكلف ذلك أموال كبيرة، وهنا نقترح ما يلي:

أ- رفع من مستوى الإنارة والتهوية داخل الورشات عن طريق فتح نوافذ كبيرة.

ب- إصلاح أرضيات الورشات عن طريق إعدادها بالخرسانة المسلحة لتسهيل عمليات دحرجة القارورات.

ج- تعبيد أرضية الوحدة، الشيء الذي يسمح بقطع الغبار المثار بسبب حركة الشاحنات.

و- فتح أبواب نجدة مقابل الورشات، مع العلم أن ذلك ممكن.

4- حوادث العمل: هي كثيرة في هذه الوحدة، ولتقليل منها نقترح ما يلي:

أ- إجبار العمال على ارتداء اللوازم الخاصة بالوقاية مثل: القفازات وأحذية الأمانة.  
ب- تعليق إرشادات أمنية في كل ورشة، بما تتناسب مع عملها وشرحها للعمال، والتأكد من الالتزام بها.

ج- تقريب مكان الممرض من الورشات وتجهيزه بكل المعدات اللازمة للإسعافات الأولية.

5- التحفيز: إعادة تفعيل التحفيز وجعله أداة لزيادة الإنتاج في الوحدة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- ربط العلاوات بالإنتاج، ولكن من خلال نظام يميز بين مختلف العمال، أي كل عامل يتحصل على علاوة تتناسب مع المجهود الذي قدمه في العملية الإنتاجية، وهذا ممكن بالوحدة لأن المنتجات تنتج في خطوط إنتاج مختلفة، لكل خط عمال خاصين به، وبالتالي تُعرف مساهمة كل عامل في العملية الإنتاجية بسهولة.

ب- إعادة تفعيل نظام الترقيات، حيث تكون مرتبطة بالكفاءة والالتزام لا بالأقدمية والولاء مثلما هو عليه الحال الآن، حيث تصبح هذه العملية تخضع إلى مقاييس موضوعية معروفة للجميع لكي نخلق روح التنافس الشريف والنافع بين العمال، والرضا الناتج عن العدالة في التعامل، الشيء الذي يسمح للعمال بتحقيق الذات في العمل.

6- التقليل من الموظفين الإداريين: وذلك عن طريق إعادة إدماجهم في أعمال إنتاجية بالوحدة حتى لو تطلب ذلك تربية وتكوين وتعويض أماكنهم بنظام الإعلام الآلي.

7- نقل مكتب رئيس قسم الإنتاج والصيانة: نقترح نقلهما إلى جانب الورشات، حتى يكونا على إطلاع مباشر على العمليات الإنتاجية، ونتجنب إضاعة الوقت في التنقل بين المكاتب والورشات.

8- الاستقطاب والاختيار: يجب على الوحدة أن تتبع الطرق العلمية في الاستقطاب مما يتيح ترشح أكبر عدد ممكن للمناصب الشاغرة، وذلك عن طريق الإعلان المسبق عن مناصب الشغل في الجرائد ومكاتب المخصصة للعمل. لأن ترشح عدد كبير من الراغبين في العمل يسمح بإجراء اختيار أحسن، وذلك باستخدام الطرق العلمية في الاختيار، مثل: الاختبارات والمقابلات ودراسة الملفات وغيرها.

9- الإعلام الآلي: تفعيل شبكة الإعلام الآلي الموجودة، والعمل على توسيعها أكثر من أجل تحسين وتسريع نقل المعلومات، وإتاحة هذه المعلومات في الوقت المناسب لمستخدميها. كما يجب أن تصل الشبكة لقسم الإنتاج والصيانة لتحسين عملها خاصة في معالجة المعلومات التي هي كثيرة، وما زالت تعالج بطريقة يدوية.

10- الخدمات الاجتماعية: تجسين الخدمات الاجتماعية للعمال، خاصة توظيف ممرض يعمل مع الفرق التي تعمل بشكل متواصل، حيث يمكنه أن يقدم الإسعافات الأولية في حالة حوادث العمل.

# الملاحق

- ⊖ Rédiger les procédures et instructions relatives au fonctionnement de sa structure
- ⊖ Veiller à la mise en œuvre conforme et efficace de l'ensemble des dispositions de la Structure en assurance qualité
- ⊖ Sensibiliser et former les gens à la démarche qualité

1) **Direction Commerciale :**

- ✓ Représente l'entreprise dans le domaine commercial vis à vis des organismes externes
- ✓ Gérer, contrôler et animer le réseau de distribution couvrant le territoire national
- ✓ Mettre en place les stratégies commerciales pour respecter les objectifs de résultats de l'entreprise
- ✓ Etablir le budget commercial
- ✓ Promouvoir l'image de marque de l'entreprise par le biais du marketing
- ✓ Suivre l'utilisation de la flotte cryogénique
- ✓ Etudier les besoins du marché
- ✓ Gérer le volet exportation (traitement cahier des charges, analyse)
- ✓ Définir la politique des prix
- ✓ A autorité sur le traitement des offres et des commandes
- ✓ Recherche des partenaires de financement avec la direction finances comptabilités
- ✓ A autorité sur les contrats d'achats relevant de ses prérogatives.

**Responsabilité en matière qualité :**

- ⊖ Participer aux revues de direction
- ⊖ Rédiger les procédures et instructions relatives au fonctionnement de sa structure
- ⊖ Participer aux revues de contrats et d'offres
- ⊖ Participer au traitement de non conformité relatif au fonctionnement
- ⊖ Respecte et met en œuvre les objectifs de sa structure relatif aux coûts qualité et délai
- ⊖ Rendre compte des états de performances de fournisseurs au CGAQ

**Cette direction intègre la fonction achat :** cette fonction est organisée en département approvisionnement qui :

- ✓ Rend compte au DC et travaille en étroite liaison avec la DP et la DFC
- ✓ Gère la transaction commerciale depuis l'expression du besoin jusqu'à la satisfaction de l'utilisateur.
- ✓ Veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement de l'entreprise sur son plan de délai Qualité, coûts, ...etc.

h) Coordinateur général de la qualité :

**il est le représentant de la direction générale pour le système qualité,**

- Renforcer la qualité au sein des différentes directions et unités en relation avec les coordinateurs régionaux, et ce, par la formalisation, la mise application et l'amélioration des méthodes de travail.
- Procède à la vérification du Manuel Assurance Qualité Générale ainsi que les procédures générales
- Participe aux revues de Direction
- Assurer l'application du système qualité et conduire les audits qualité internes
- Contribuer à inculquer un esprit « qualité » auprès de l'ensemble du personnel
- Rendre compte à la direction pour les revues et l'amélioration du système qualité ,
- Animer la démarche assurance qualité au sein de l'entreprise ,
- Etre l'interlocuteur des organismes accréditeurs pour toutes les actions relatives à la certification ,
- Construire un plan d'audit interne annuel

i) Responsable Assurance Qualité Siège :

- Procède à la rédaction du Manuel Assurance Qualité Général, en assure sa gestion et sa diffusion ,
- Procède à la rédaction des procédures générales , en assure leur gestion et leur diffusion
- Participe à l'élaboration du plan annuel d'audit,
- Participe aux revues de contrats pour l'élaboration du plan qualité production
- Réactualiser l'état des documents externes (normes, spécifications, textes réglementaire),
- Apporter son soutien à la résolution des problèmes qualitatifs ,
- Sensibiliser et former le personnel du siège à la démarche assurance qualité ,
- Collecter et gérer les indicateurs du tableau de bord qualité du Siège
- Collecter toutes informations relatives aux réclamations clients , participer aux actions correctives , préventives et d'améliorations associées,
- Réaliser des audits ponctuels à l'initiative du C.G.A.Q
- Rendre compte au C.G.A.Q de l'état de son système en participant aux revues de direction générale .



MANUEL  
ASSURANCE QUALITE  
GENERAL

Réf. : M.A.Q.G/B

Page :  
13 /45

d) Direction Finances et Comptabilité :

- ✓ Assure la définition et mise en place des procédures comptables
- ✓ Participer à l'établissement et le suivi du budget prévisionnel
- ✓ Consolider et présenter à la direction générale et aux instances extérieures les comptes de l'entreprise et les analyses correspondantes
- ✓ Assure la trésorerie et les relations avec les banques
- ✓ Tenue de la comptabilité dans les règles de la profession
- ✓ Recherche de partenaire de financement en collaboration avec la direction commerciale
- ✓ Participe à la gestion des compétences de sa structure

Responsabilité en matière de qualité :

- ⊕ Identification des coûts de non qualité relatifs aux dérives de fonctionnement des installations et des structures
- ⊕ Rédiger les procédures, instructions relatives au fonctionnement de la structure
- ⊕ participation aux revues de direction
- ⊕ Veiller à la mise en œuvre conforme et efficace de l'ensemble des dispositions de la Structure en assurance qualité.
- ⊕ Sensibiliser et former les gens à la démarche qualité

e) Direction des Ressources Humaines :

- ✓ Veiller au respect de la législation et protection de la société sur le plan juridique
- ✓ Assure la coordination de l'utilisation de l'outil informatique et des logiciels
- ✓ Gérer les besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines
- ✓ Elaborer et contrôler le budget emploi et formation
- ✓ Définir, réaliser et suivre le plan de formation annuel
- ✓ Soutenir les directions centrales en matière de logistique
- ✓ Définir une stratégie de valorisation et d'amélioration du savoir-faire, de poly-compétences internes
- ✓ Tenir à jour le fichier individuel du personnel
- ✓ Il est chargé de la gestion de l'interface avec les partenaires sociaux

Responsabilité en matière de qualité :

- ⊕ Participer à l'élaboration des plans de formation
- ⊕ Enregistrer les formations internes et externes
- ⊕ Participer aux revues de direction
- ⊕ Evaluation des performances de sous contractants

**Responsabilité en matière de qualité :**

- ⊖ Procède à la sélection des fournisseurs et suit leur performances
- ⊖ Rendre compte directement des état de performances des fournisseurs au directeur commercial.
- ⊖ Participer aux revues de direction
- ⊖ Veiller à la mise en œuvre conforme et efficace de l'ensemble de dispositions de la fonction en assurance qualité

**g) Direction de l'Audit et du Contrôle Interne :**

La structure est chargée d'effectuer des missions d'audit couvrant la fonction commerciale, financière et comptabilité, production et ressources humaines.

- ⊖ S'assurer de la tenue d'une comptabilité conforme au Plan Comptable National ( PCN)
- ⊖ Participe à l'élaboration et la mise à jour des procédures comptables et vérifie leur état d'application
- ⊖ Procède à la vérification de la fiabilité, la sincérité et la régularité de comptes au sein de unités
- ⊖ S'assure du respect de l'organisation mise en place ainsi que l'état d'application des procédures de gestion, des décisions, notes transmises aux unités ainsi que du respect des lois et règlements
- ⊖ Recherche à travers ses investigations toute anomalie ou insuffisance susceptibles d'être relevées au sein des unités et structures de l'Entreprise
- ⊖ Rendre compte périodiquement au PDG à travers des rapports d'Audit.

**Responsabilité en matière de qualité**

- ⊖ Participe aux revues de Direction
- ⊖ Elabore les procédures, instructions relatives au fonctionnement de structure.
- ⊖ Participe aux actions de formation du personnel comptable
- ⊖ Participe à l'identification des coûts de non qualité relatifs aux dérives de fonctionnement des installations et structures
- ⊖ Veille à la mise en œuvre conforme et efficace de l'ensemble de dispositions de la structure en assurance qualité
- ⊖ Exploite statistiquement les données prévisionnelles relatives à la gestion de l'Entreprise.





MANUEL  
ASSURANCE QUALITE  
GENERAL

Réf. : M.A.Q.G/B

Page :  
13 /45

d) Direction Finances et Comptabilité :

- ✓ Assure la définition et mise en place des procédures comptables
- ✓ Participer à l'établissement et le suivi du budget prévisionnel
- ✓ Consolider et présenter à la direction générale et aux instances extérieures les comptes de l'entreprise et les analyses correspondantes .
- ✓ Assure la trésorerie et les relations avec les banques
- ✓ Tenue de la comptabilité dans les règles de la profession
- ✓ Recherche de partenaire de financement en collaboration avec la direction commerciale
- ✓ Participe à la gestion des compétences de sa structure

Responsabilité en matière de qualité :

- ⊕ Identification des coûts de non qualité relatifs aux dérives de fonctionnement des installations et des structures
- ⊕ Rédiger les procédures, instructions relatives au fonctionnement de la structure
- ⊕ participation aux revues de direction
- ⊕ Veiller à la mise en œuvre conforme et efficace de l'ensemble des dispositions de la Structure en assurance qualité.
- ⊕ Sensibiliser et former les gens à la démarche qualité

e) Direction des Ressources Humaines :

- ✓ Veiller au respect de la législation et protection de la société sur le plan juridique
- ✓ Assure la coordination de l'utilisation de l'outil informatique et des logiciels
- ✓ Gérer les besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines
- ✓ Elaborer et contrôler le budget emploi et formation
- ✓ Définir, réaliser et suivre le plan de formation annuel
- ✓ Soutenir les directions centrales en matière de logistique
- ✓ Définir une stratégie de valorisation et d'amélioration du savoir-faire, des poly-compétences internes
- ✓ Tenir à jour le fichier individuel du personnel
- ✓ Il est chargé de la gestion de l'interface avec les partenaires sociaux

Responsabilité en matière de qualité :

- ⊕ Participer à l'élaboration des plans de formation
- ⊕ Enregistrer les formations internes et externes
- ⊕ Participer aux revues de direction
- ⊕ Evaluation des performances de sous contractants

ENGI / DIRECTION COMMERCIALE.

BAREME DES PRIX HT  
APPLICABLES A COMPTER DU 01/01/1998.

	CODES	PRODUITS	U.M	GROS	DETAIL	CESSION
Lo 1030	90000B	OXYGENE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00	40,00 -
Lo 1034	90002D	OXYGENE GAZEUX MEDICAL	M3	50,00	62,00	40,00 -
Lo 1032	90001C	OXYGENE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00	48,00 -
	90128Q	OXYGENE GAZEUX RESPIRABLE	M3	10,00	10,00	2,50 x
Lo 1040	90003E	AZOTE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00	40,00 -
Lo 1042	90004F	AZOTE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00	48,00 -
Lo 1043	90005G	ARGON GAZEUX	M3	350,00	380,00	280,00 -
Lo 1045	90006H	AIR COMPRI ME	M3	40,00	52,00	32,00 -
Lo 1047	90008K	HYDROGENE	M3	145,00	163,00	116,00 -
Lo 1045	90009L	ACETYLENE	M3	220,00	232,00	176,00 -
Lo 1047	90010M	CO2 NORMAL	KG	27,00	31,00	21,60 -
Lo 1049	90011N	CO2 SOUDURE	KG	27,00	31,00	21,60 -
Lo 1049	90012P	CO2 GLACE	KG	50,00	50,00	40,00 -
Lo 1048	90018V	CO2 VRAC	KG	20,00	20,00	16,00 -
Lo 1044	90014R	PROTOXYDE D'AZOTE MEDICAL	KG	130,00	138,00	104,00 -
Lo 1040	90019W	PROTOXYDE D'AZOTE INDUSTRIEL	KG	130,00	138,00	104,00 -
Lo 1042	90015S	OXYGENE LIQUIDE INDUSTRIEL	L	13,00	13,00	10,40 -
Lo 1042	90020Y	OXYGENE LIQUIDE MEDICAL	L	13,00	13,00	10,40 -
	90129R	OXYGENE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00	20,80 x
Lo 1045	90016T	AZOTE LIQUIDE	L	8,00	8,00	6,40 -
Lo 1040	90130S	AZOTE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00	20,80
Lo 1042	90017U	ARGON LIQUIDE	L	240,00	240,00	192,00 -
Lo 1043	90079P	OXYGENE PUR 99,5 %	M3	100,00	112,00	80,00 -
Lo 1042	90024E	AZOTE PUR 99,995 %	M3	100,00	112,00	80,00 -
Lo 1043	90025D	ARGON PUR 99,995 %	M3	420,00	440,00	336,00 -
Lo 1040	90080Q	HYDROGENE 99,99 %	M3	180,00	198,00	144,00 -
Lo 1042	90023B	ACETYLENE PUR 99,5 %	M3	305,00	320,00	244,00 -
Lo 1040	90026E	AIR SYNTHETIQUE 80/20	M3	80,00	90,00	64,00 -
Lo 1047	90039T	ARGON/CO2 (85/15)	M3	375,00	395,00	300,00 x
Lo 1042	90027F	ARGON/CO2 (80/20)	M3	358,00	378,00	286,40 -
Lo 1040	90041V	ARGON/OXYGENE (95/5)	M3	400,00	420,00	320,00 -
Lo 1040	90040U	ARGON/OXYGENE (90/10)	M3	385,00	405,00	308,00 -
Lo 1040	90042W	AZOTE/HYDROGENE (95/5)	M3	90,00	100,00	72,00 -
Lo 1040	90081R	AZOTE/HYDROGENE (90/10)	M3	95,00	105,00	76,00 -
Lo 1040	90032L	AZOTE 83 %, OXY.12 %, CO2. 5 %	M3	122,00	132,00	97,60 -
	90037A	Melange AR/CO2 95/5 %	M3		370,00	296,00



PRIX DE CESSION 1996.

PRODUITS	U.M	PRIX DE CESSION
OXYGENE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	20,00 DA
OXYGENE GAZEUX MEDICAL	M3	20,00 DA
OXYGENE GAZEUX SEC	M3	23,20 DA
AZOTE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	20,00 DA
AZOTE GAZEUX SEC	M3	23,20 DA
ARGON GAZEUX	M3	220,00 DA
AIR COMPRI ME	M3	12,00 DA
HYDROGENE	M3	80,00 DA
ACETYLENE	M3	168,00 DA
CO2 NORMAL	KG	14,40 DA
CO2 SOUDURE	KG	14,40 DA
CO2 GLACE	KG	20,80 DA
CO2 VRAC	KG	12,00 DA
PROTOXYDE D'AZOTE MEDICAL	KG	68,00 DA
PROTOXYDE D'AZOTE INDUSTRIEL	KG	68,00 DA
OXYGENE LIQUIDE INDUSTRIEL	L	6,80 DA
OXYGENE LIQUIDE MEDICAL	L	6,80 DA
AZOTE LIQUIDE	L	5,20 DA
ARGON LIQUIDE	L	120,00 DA
OXYGENE PUR 99,5 %	M3	40,80 DA
AZOTE PUR 99,995 %	M3	40,80 DA
ARGON PUR 99,995 %	M3	263,20 DA
HYDROGENE 99,99 %	M3	98,40 DA
ACETYLENE PUR 99,5 %	M3	232,00 DA
AIR SYNTHETIQUE 80/20	M3	---
ARGON/CO2 (85/15)	M3	137,60 DA
ARGON/CO2 (80/20)	M3	190,40 DA
ARGON/OXYGENE (95/5)	M3	255,20 DA
ARGON/OXYGENE (90/10)	M3	246,40 DA
AZOTE/H2 (95,5)	M3	62,40 DA
AZOTE/H2 (90/10)	M3	66,40 DA
AZOTE 83 %, OXY. 12 %, CO2 5 %	M3	97,60 DA

HELIUM 99,995

M<sup>3</sup>

620,00

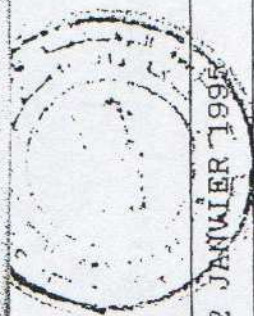
HELIUM 99,9995

=

725,00

R.N.G.I.  
DIRECTION FINANCIERE

PRIX : A. VENTES EN GROS  
- VENTES AU DETAIL  
- CESSIONS INTER-UNITES  
ADMINISTRIVES



CODE L P C	DESIGNATION	UNITE DE MEASURE	PRIX APPLICABLES A COMPTE DU 02 JANVIER 1995		
			GROS	DETAIL	CESSION ADMINISTRATIVE
L01010	OXYGENE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	19,50	23,50	15,60
L01011	OXYGENE GAZEUX MEDICAL	M3	19,50	23,50	15,60
L01012	OXYGENE GAZEUX SEC	M3	23,00	27,50	18,40
L01040	AZOTE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	19,50	23,50	15,60
L01041	AZOTE GAZEUX SEC	M3	23,00	27,50	18,40
L0113	ARGON GAZEUX	M3	212,50	223,50	170,00
L0125	AIR COMPRIME	M3	12,00	15,00	9,60
L0107	HYDROGENE	M3	66,50	73,50	53,20
L0115	ACETYLENE	M3	180,00	189,00	144,00
L0108	CO2 NORMAL	KG	12,00	13,00	9,60
L0109	CO2 SOUDURE	KG	12,00	13,00	9,60
L0111	CO2 GLACE	KG	14,55	14,55	11,64
L0118	CO2 VRAC	KG	10,00	10,00	8,00
L01210	PROTOXYDE D AZOTE MEDICAL	KG	56,00	59,00	44,80
L0111	PROTOXYDE D AZOTE INDUSTRIEL	KG	56,00	59,00	44,80
L01020	OXYGENE LIQUIDE INDUSTRIEL	L	7,50	7,50	6,00
L01021	OXYGENE LIQUIDE MEDICAL	L	7,50	7,50	6,00
L0105	AZOTE LIQUIDE	L	5,00	5,00	4,00
00112	ARGON LIQUIDE	L	122,50	122,50	98,00
L01013	OXYGENE PUR 99,5%	M3	40,00	45,00	32,00
L01042	AZOTE 99,995%	M3	40,00	45,00	32,00
L01130	ARGON 99,995%	M3	255,00	265,50	204,00
L01070	HYDROGENE 99,99%	M3	82,00	88,00	65,60
L01150	ACETYLENE PUR 99,5%	M3	250,00	260,00	200,00
L0110	AIR SYNTHETIQUE 80/20	M3	43,00	48,00	34,40
L01100	ARGON/CO2 (85/15)	M3	229,00	239,00	183,20
L01101	ARGON/CO2 (80/20)	M3	225,00	234,50	180,00
L01102	ARGON/OXYGENE (95/5)	M3	247,00	257,00	197,60
L01103	ARGON/OXYGENE (90/10)	M3	238,00	248,00	190,40
L0104	AZOTE/H2 (95/5)	M3	61,00	66,50	48,80
L0105	AZOTE H2 (90/10)	M3	65,00	70,50	52,00

ENGI / DIRECTION COMMERCIALE

BAREME DES PRIX HORS TAXES  
 APPLICABLE A COMPTE DU 01.01.1999

2001 2000

62  
 62  
 2,32  
 40  
 8  
 4,40  
 3,78

62  
 62  
 2,32  
 34  
 8  
 4,40  
 3,48

CODES	PRODUITS	U.M	GROS	DETAIL
	OXYGENE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00 /
	OXYGENE GAZEUX MEDICAL	M3	50,00	62,00 /
	OXYGENE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00 /
	OXYGENE GAZEUX RESPIRABLE	M3	10,00	10,00 /
	AZOTE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00 /
	AZOTE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00 /
	ARGON GAZEUX	M3	350,00	350,00 /
	AIR COMPRIME	M3	40,00	52,00 /
	HYDROGENE	M3	145,00	163,00 /
	ACETYLENE	M3	220,00	232,00 /
	CO2 NORMAL	KG	27,00	31,00 /
	CO2 SOUDURE	KG	27,00	31,00 /
	CO2 GLACE	KG	50,00	50,00 /
	CO2 VRAC	KG	20,00	20,00 /
	PROTOXYDE D'AZOTE MEDICAL	KG	130,00	138,00 /
	PROTOXYDE D'AZOTE INDUSTRIEL	KG	130,00	138,00 /
	OXYGENE LIQUIDE INDUSTRIEL	L	13,00	13,00 /
	OXYGENE LIQUIDE MEDICAL	L	13,00	13,00 /
	OXYGENE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00 /
	AZOTE LIQUIDE	L	8,00	8,00 /
	AZOTE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00 /
	ARGON LIQUIDE	M3	240,00	240,00 /
	OXYGENE PUR 99,5 %	M3	100,00	112,00 /
	AZOTE PUR 99,995 %	M3	100,00	112,00 /
	ARGON PUR 99,995 %	M3	420,00	440,00 /
	HYDROGENE 99,99 %	M3	150,00	195,00 /
	ACETYLENE PUR 99,5 %	M3	305,00	320,00 /
	AIR SYNTHETIQUE 80/20	M3	50,00	90,00 /
	ARGON/CO2 (85/15)	M3	375,00	395,00 /
	ARGON/CO2 (80/20)	M3	355,00	378,00 /
	ARGON/OXYGENE (95/5)	M3	400,00	420,00 /
	ARGON/OXYGENE (90/10)	M3	385,00	405,00 /
	AZOTE/HYDROGENE (95/5)	M3	90,00	100,00 /
	AZOTE/HYDROGENE (90/10)	M3	95,00	105,00 /
	AZOTE 83 % OXY.12 % CO2. 5 %	M3	122,00	132,00 /
	AZOTE 60 % H2 40 %	M3	125,00	135,00 /
	AZOTE 95 % CO2 5 %	M3	85,00	95,00 /

ENGI / DIRECTION COMMERCIALE.

BAREME DES PRIX HT  
APPLICABLES A COMPTER DU 01/01/1998.

95

96

50

31

50

31

270

270

27

20

650

650

440

CODES	PRODUITS	U.M	GROS	DETAIL
90000B	OXYGENE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00
90002D	OXYGENE GAZEUX MEDICAL	M3	50,00	62,00
90001C	OXYGENE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00
90128Q	OXYGENE GAZEUX RESPIRABLE	M3	10,00	10,00
90003E	AZOTE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00
90004F	AZOTE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00
90005G	ARGON GAZEUX	M3	350,00	380,00
90006H	AIR COMPRIME	M3	40,00	52,00
90008K	HYDROGENE	M3	145,00	163,00
90009L	ACETYLENE	M3	220,00	232,00
90010M	CO2 NORMAL	KG	27,00	31,00
90011N	CO2 SOUDURE	KG	27,00	31,00
90012P	CO2 GLACE	KG	50,00	50,00
90018V	CO2 VRAC	KG	20,00	20,00
90014R	PROTOXYDE D'AZOTE MEDICAL	KG	130,00	138,00
90019W	PROTOXYDE D'AZOTE INDUSTRIEL	KG	130,00	138,00
90015S	OXYGENE LIQUIDE INDUSTRIEL	L	13,00	13,00
90020Y	OXYGENE LIQUIDE MEDICAL	L	13,00	13,00
90129R	OXYGENE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00
90016T	AZOTE LIQUIDE	L	8,00	8,00
90130S	AZOTE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00
90017U	ARGON LIQUIDE	L	240,00	240,00
90079P	OXYGENE PUR 99,5 %	M3	100,00	112,00
90024E	AZOTE PUR 99,995 %	M3	100,00	112,00
90025D	ARGON PUR 99,995 %	M3	420,00	440,00
90080Q	HYDROGENE 99,99 %	M3	180,00	198,00
90023B	ACETYLENE PUR 99,5 %	M3	305,00	320,00
90026E	AIR SYNTHETIQUE 80/20	M3	80,00	90,00
90039T	ARGON/CO2 (85/15)	M3	375,00	395,00
90027F	ARGON/CO2 (80/20)	M3	358,00	378,00
90041V	ARGON/OXYGENE (95/5)	M3	400,00	420,00
90040U	ARGON/OXYGENE (90/10)	M3	385,00	405,00
90042W	AZOTE/HYDROGENE (95/5)	M3	90,00	100,00
90081R	AZOTE/HYDROGENE (90/10)	M3	95,00	105,00
90032L	AZOTE 83 %, OXY.12 %, CO2. 5 %	M3	122,00	132,00

## ENGI / DIRECTION COMMERCIALE

BAREME DES PRIX HORS TAXES  
APPLICABLE A COMPTER DU 01.01.1999

CODES	PRODUITS	U.M	GROS	DETAIL	CESSION
90000B	OXYGENE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00	40,00
90002D	OXYGENE GAZEUX MEDICAL	M3	50,00	62,00	40,00
90001C	OXYGENE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00	48,00
90128Q	OXYGENE GAZEUX RESPIRABLE	M3	10,00	10,00	/
90003E	AZOTE GAZEUX INDUSTRIEL	M3	50,00	62,00	40,00
90004F	AZOTE GAZEUX SEC	M3	60,00	72,00	48,00
90005G	ARGON GAZEUX	M3	350,00	380,00	280,00
90006H	AIR COMPRIME	M3	40,00	52,00	32,00
90008K	HYDROGENE	M3	145,00	163,00	116,00
90009L	ACETYLENE	M3	220,00	232,00	176,00
90010M	CO2 NORMAL	KG	27,00	31,00	21,60
90011N	CO2 SOUDURE	KG	27,00	31,00	21,60
90012P	CO2 GLACE	KG	50,00	50,00	40,00
90018V	CO2 VRAC	KG	20,00	20,00	16,00
90014R	PROTOXYDE D'AZOTE MEDICAL	KG	136,00	138,00	104,00
90019W	PROTOXYDE D'AZOTE INDUSTRIEL	KG	136,00	138,00	104,00
90015S	OXYGENE LIQUIDE INDUSTRIEL	L	13,00	13,00	10,40
90020Y	OXYGENE LIQUIDE MEDICAL	L	13,00	13,00	10,40
90129R	OXYGENE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00	/
90016T	AZOTE LIQUIDE	L	8,00	8,00	6,40
90130S	AZOTE LIQUIDE EN RECIPIENT	L	26,00	26,00	/
90017U	ARGON LIQUIDE	L	240,00	240,00	192,00
90079P	OXYGENE PUR 99,5 %	M3	100,00	112,00	80,00
90024E	AZOTE PUR 99,995 %	M3	100,00	112,00	80,00
90025D	ARGON PUR 99,995 %	M3	420,00	440,00	336,00
90080Q	HYDROGENE 99,99 %	M3	180,00	198,00	144,00
90023B	ACETYLENE PUR 99,5 %	M3	305,00	320,00	244,00
90026E	AIR SYNTHETIQUE 80/20	M3	80,00	90,00	64,00
90039T	ARGON / CO2 (85/15)	M3	375,00	395,00	300,00
90027F	ARGON / CO2 (80/20)	M3	358,00	378,00	286,40
90041V	ARGON OXYGENE (95/5)	M3	400,00	420,00	320,00
90040U	ARGON / OXYGENE (90/10)	M3	385,00	405,00	308,00
90042W	AZOTE / HYDROGENE (95/5)	M3	90,00	100,00	72,00
90081R	AZOTE / HYDROGENE (90/10)	M3	95,00	105,00	76,00
90032L	AZOTE 83 %, OXY 12 %, CO2 5 %	M3	122,00	142,00	97,60
900823	AZOTE 60 % H2 40 %	M3	125,00	135,00	100,00
	AZOTE 95 % CO2 5 %	M3	85,00	95,00	68,00





## PRODUCTION VALORISEE

Produites	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
H.L.	7657212	7337668	3388610	7627997	7981027	8111070	9614091	9943102	11343688	12006376	13068456	11600592
CEH2	4773464	5047787	1734685	6701530	8878080	14126040	17029530	14932470	17845520	17103460	15467760	15586780
O2 G	602565	601331	615498	690228	2865053	3871030	11592718	11077940	12734370	12099871	12262974	13373694
HE G	33541	30124	29498	264171	132595	229665	479840	485431	984374	917760	1008771	905867.4
CO2 BLES	299997	325736	231804	223416	273518	613888	774312	698936	1288224	1725535	1586036	1755345
AR G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3202158	1119229	3807797
MELANGE AR / CO2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3972750	298875	1736625
T O T A L	13366779	13342646	11000095	15507342	20131273	26951693	39490491	37137879	44196176	51027910	44812101	48766700

A/Ina: 0=Actif . -1=Inactif

0

VILLE

Nombre De Bouteilles

Nbr. Client

SIDI KHOUILED
TAGHZOUT
TAHAGGART
TAIBET
TAMANRASSET
tamanraset
TEBESBEST
TEMACINE
TEMASSINE
TIKSEBT
TIMMOUNE
TOLBOUCHE
ZELFANA

2	1
2	1
2	1
15	8
1429	71
8	1
4	2
4	2
1	1
2	1
97	7
864	218
8	3
22771	1740
25771	2949

Somme

Total général

# Situation Bouteilles

(S. 2002)

A/Ina 0=Actif, -1=Inactif

-1

WILAYA	Nombre De Bouteilles	Nbr. Client
ADRAK	275	82
ALGER	66	6
DELEA	5	1
EL OUED	293	125
GHARDAJA	782	242
ILLIZI	192	32
LACHEOUAT	84	12
OUARGLA	1064	301
TAMANRASSET	358	85
Somme	3119	888
	0	1
ADRAK	868	80
ALGER	32	2
BISKRA	0	1
EL OUED	1350	437
GHARDAJA	5431	273
ILLIZI	2133	10
LACHEOUAT	75	4
OUARGLA	13212	794
TAMANRASSET	1776	79
Somme	24877	1716
Total général	27996	2602

# المراجع

\* قائمة المراجع \*

**BIBLIOGRAPHIE**

الكتب:

\* باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة، 2001
- 2- أوكيل سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية الجزائرية: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 3- بكلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 4- حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية بالإدارة، بيروت: دار الطليعة، 1982.
- 5- الحناوي محمد، علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الإسكندرية: دار الجامعة، 1978.
- 6- الخشت محمد عثمان، فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، الجزائر: دار الرحاب للطباعة والنشر، 1995.
- 7- الخشروم محمد مصطفى، د. نبيل محمد مرسي، إدارة العمال المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض: مكتبة الشنفرى، 1998.

- 20- عرفة احمد، شلبي سمية: فعاليات التنظيم وتوجهه السلوك  
الإنساني، دار الكتب، القاهرة، 1993.
- 21- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات وظائف والتقنيات،  
الجزائر: الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 22- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات،  
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، 1995.
- 23- هيثم هشام، مبادئ الإدارة، سوريا: جامعة دمشق، 1988.
- 24- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية ومفهومها قياسها، العوامل  
المؤثرة فيها، بيروت: دار الطليعة، 1983.

\*- الرسائل الجامعية:

- 25- بن عنتر عبد الرحمان، " دراسة أثر إدارة الإنتاج على إنتاجية العمل في المؤسسة الصناعية"،  
(رسالة ماجستير - جامعة الجزائر، غير منشورة)، الجزائر 1995.
- 26- جعيل جمال، " المساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في  
التسيير"، (رسالة ماجستير - جامعة باتنة، غير منشورة)، باتنة، 1994.

\*- المجلات:

- 27- عالم العمل، منظمة العمل الدولية (ILO)، العدد 10، جنيف، 1995.

**Les livres :**

- 28- BARANGER P, G. HIGUEL : **Gestion de production, Acteur, Techniques et politiques**, Edition, Vuibert, Paris 1981.
- 29- BOUYACOUB AHMED, **La gestion de l'entreprise industrielle publique en l'Algérie**, Volume 1, OPU, Alger 1987.
- 30- BOUYACOUB AHMED, **La gestion de l'entreprise industrielle publique en l'Algérie**, Volume 2, OPU, Alger 1987.
- 31- COLLECTION DIRIGE PAR HADJ – NACER .A.R : **Les cahiers de la réforme 1 : Rapports sur l'autonomie des entreprises**, Editions ENAG, Alger 1990.
- 32- COULLOUD ALAIN ET AUTRES : **Les ratios de production Organisation**, Paris 1986.
- 33- J. M. PERTTI, **Gestion des ressources humaines**, Edition l'imprimerie, Herissey, Paris 1990.
- 34- KENDRIK.J.W: **Encyclopédie économique**, Douglas Green – Wold, Edition Economica, 1984.
- 35- Norbert GUEDJ et collaborateurs, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, les Editions d'organisation, 25<sup>ème</sup>, Paris, 1996.
- 36- PASCAL COMBEMALE, ARNAUD PARIENTY : **La productivité analyse de la rentabilité de l'efficacité et de la productivité**, Edition Nathan, Paris 1994.

37- SANSAL B. : **La mesure de la productivité dans l'entreprise**, O.P.U Alger, 1991.

38- Serge Carrier et Collaborateurs, **La gestion des opérations une approche pratique**, 2<sup>em</sup> Edition, Gaëtan Marin, Editeur, Paris 1997.

**Thèse:**

39 EL-CHROUK. G, **La productivité comparée des pays industriels et des pays en voie de développement**, Cas des pays arabe, Université de Paris, II thèses de troisième cycle, 1983.

**DOCUMENT:**

40- **MANUEL ASSURANCE QUALITES**, E.N.G.I.