

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

أهلاً بكم في مادة
إدارة العمليات الانتاجية
MRK211

إعداد

ثامر باعظيم

المعتز بالله سيد حسن



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الإنتاجية

أولاً : مفهوم الإنتاجية

ثانياً : الكفاءة والفعالية

ثالثاً : أهمية تحقيق مستوى إنتاجية متميز

رابعاً : دورة إدارة الإنتاجية

خامساً : مبادئ قياس الإنتاجية

سادساً : طرق قياس الإنتاجية

سابعاً : تحسين الإنتاجية



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

مفهوم الإنتاجية

- يقصد بالإنتاج إجمالي عدد الوحدات التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية سواء كان ذلك مقاساً في شكل وحدات أو في شكل قيمة.
- قياس الإنتاج لا يعبر عن درجة كفاءة الشركة في استخدام مواردها.
- فحتى يمكن الحكم على كفاءة الشركة لابد من معرفة إجمالي الموارد التي تستخدمها في إنتاج هذا العدد من الوحدات
- لذا لا بد من وجود مقياس للعلاقة بين كل من المخرجات و المدخلات في المنشأة خلال فترة زمنية معينة.
- يطلق على هذا المقياس يسمى الإنتاجية بدلاً من الإنتاج وهو يعبر عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنشأة و هي العلاقة بين المخرجات و المدخلات

الإنتاجية = المخرجات \ المدخلات



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh
كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

مفهوم الإنتاجية

للتوضيح

-في مصنع المجموع للأدوية حصلنا على المعلومات التالية

السنة	1987	1988
إجمالي الموارد	1500	2200
إجمالي الإنتاج	1200	3000



المطلوب تحديد الإنتاجية في عام 1987 ، 1988 مع شرح النتيجة

College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

مفهوم الإنتاجية

الحل:

الإنتاجية = المخرجات (اجمالي الإنتاج)
المدخلات (الموارد المستخدمة)

$$\text{الإنتاجية عام 1987} = \frac{1500}{1200} = 1,25$$

$$\text{الإنتاجية عام 1988} = \frac{2200}{3000} = 0,73$$



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

الكفاءة والفعالية

• بينما تعتبر الإنتاجية مقياساً لمقدرة المنشأة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الانتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة.

• فإن الفعالية هي مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود. (الفعالية هي أن تقوم بالعمل الواجب الذي يوصلك للهدف المحدد)

• أما الكفاءة فهي تعبر عن استخدام المعقولية والرشد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة. (هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة أو العائد أو الوقت)



أهمية تحقيق مستوى إنتاجية متميز

- دائماً ما يثار تساؤل منطقي هو: لماذا الاهتمام بالإنتاجية؟ ألا تكفي المؤشرات المالية للحكم على كفاءة المنشأة؟
- الإنتاجية المتميزة تعني حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضاً واضحاً في تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة وهذا يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمنشأة.
- تحسن الوضع التنافسي قد يمكن المنشأة من تخفيض أسعارها وبالتالي زيادة حصتها السوقية من خلال زيادة المبيعات. كما أن تحسين الوضع التنافسي يمكن المنشأة إذا لم تضطر لتخفيض الأسعار من تحقيق زيادة مباشرة في الأرباح مما يؤدي إلى التمكن من إعادة تمويل الذات والتوسع في النشاطات ورفع أجور العاملين
- كما أن للإنتاجية علاقة بمعدلات التضخم حيث أنها تحقق توازناً في بين الإنفاق وإنتاج السلع من خلال طريقة تضمن تحسن العلاقة بين المخرجات و المدخلات على مستوى المنشأة.
- كما أنه توجد علاقة بين مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الفرد فزيادة الإنتاجية يتبعها انخفاض في تكلفة إنتاج السلعة مما يترتب عليه زيادة قدرة الفرد على الحصول على تلك السلعة أو الخدمة وبأسعار متناولة.

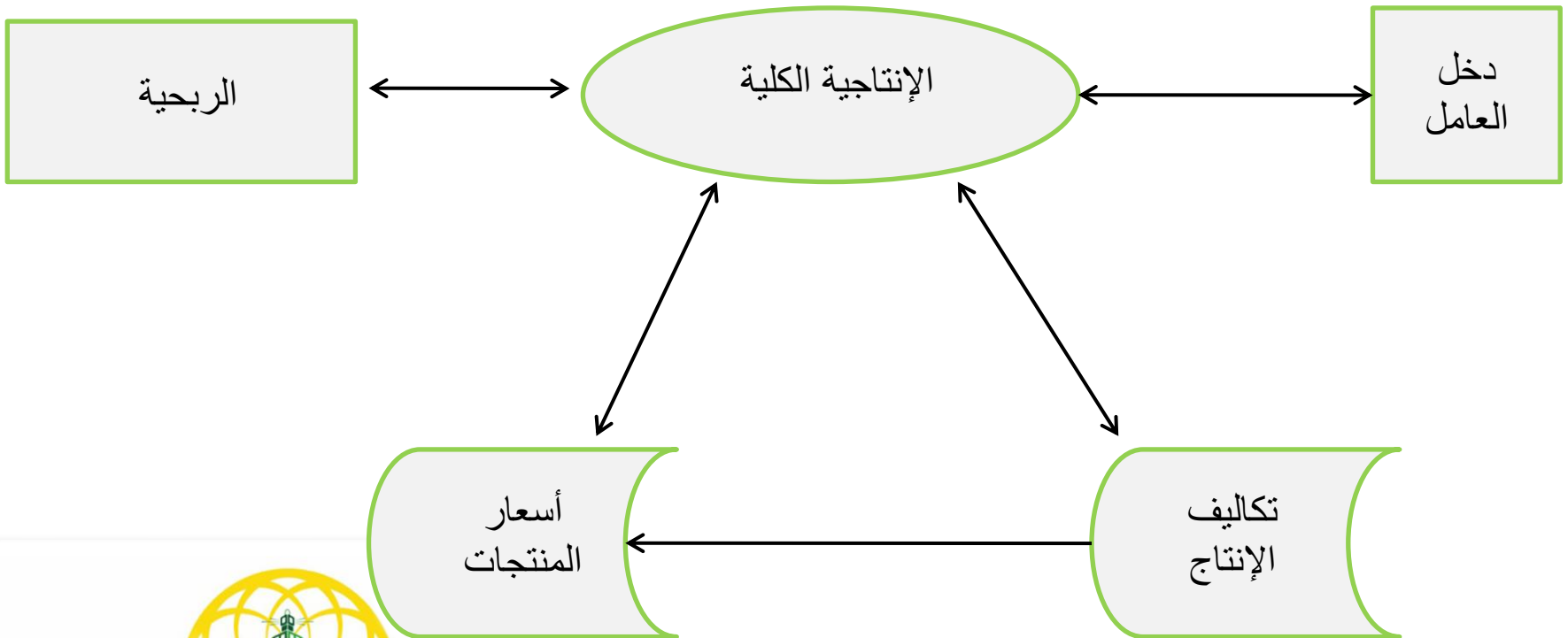


College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

شرح نموذج (العائد من الانتاجية)



التكامل بين الإيرادات و الإنتاجية

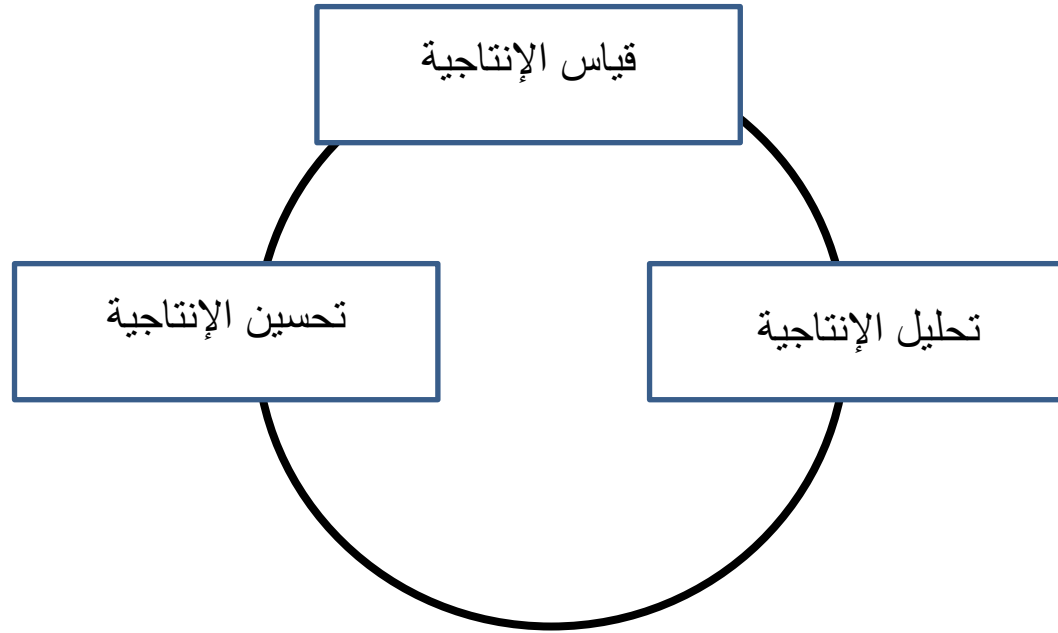
- تجدر الإشارة إلى أهمية التكامل بين المؤشرات المالية و مؤشرات الإنتاجية.
- تكمن أهمية التكامل في نقطتين:

1. المؤشرات المالية تعتبر الترجمة المالية للأداء بينما مقياس الإنتاجية هو قياس للأداء ذاته.

2. المؤشرات المالية تتأثر بمجموعة من العوامل التي قد تخرج عن السلطة الإدارية الداخلية و على ذلك فإنها قد لا تقيس كفاءة العملية المالية بالدقة. بينما الإنتاجية تعتمد على قياس الأداء من الناحية الكمية و التي بالتالي تؤدي إلى تقييم دقيق و قياس حقيقي للأداء الإنتاجي.



دورة إدارة الإنتاجية



دورة إدارة الإنتاجية

- يمكن النظر إلى عملية إدارة الإنتاجية في شكل مجموعة من المراحل المتتالية.
- المراحل هي قياس الإنتاجية، تحليل الإنتاجية و تحسين الإنتاجية.
- لا بد من التتابع فلا يمكن القيام بالتحسين بعد القياس مباشرة دون المرور بالتحليل
- إن عملية إدارة الإنتاجية عملية مستمرة. فبعد القيام بعملية التحسين يجب القيام بعملية القياس مرة أخرى.
- التتابع لا يعني أن المنشأة يجب أن تكون في مرحلة واحدة فقط في فترة زمنية معينة ففي الوقت الذي يتم فيه تحليل بعض الأرقام من الممكن أن يكون هناك قياس لأرقام أخرى
- تستلزم عملية إدارة الإنتاجية قناعة كاملة من قبل الإدارة العليا بأهمية زيادة الإنتاجية والعلاقة بينها وبين الوضع التنافسي.
- إن محور أي تطوير هو العنصر البشري لذا يجب أن يتبنى العاملون فلسفة القياس والتحليل والتحسين ولا يتم ذلك بطرق مركزية بحتة.



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

مبادئ قياس الإنتاجية

• هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في قياس الإنتاجية:

- 1- يمكن التوصل إلى المقاييس عن طريق مشاركة الممارسين أنفسهم إضافة إلى الاعتماد على المختصين.
- 2- يجب الاعتماد على الكميات بدلاً من القيم في قياس كلاً من المدخلات والمخرجات وذلك لتجنب أي تغيير في الأسعار.
- 3- يجب ثبات المقياس.
- 4- لا يمكن الادعاء بالدقة الكاملة عند حساب المقاييس.
- 5- تعتمد عملية القياس على نظام دقيق وسريع للمعلومات يتم فيه تسجيل المعلومات أولاً بأول.
- 6- مقاييس الإنتاج لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكنها عادةً ما تكون متغلغلة في كل الوظائف والأنشطة مثل قياس إنتاجية عملية التشغيل أو إنتاجية عملية الصيانة.



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

طرق قياس الإنتاجية

• من الشائع القيام بعملية القياس على عدة مستويات في المنشأة هي:

1- القياس الكلي: ويقصد بذلك قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمنشأة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب. أي أنه يجب الاعتماد على الإجماليات عند حساب المخرجات و المدخلات.

2- القياس الجزئي: ويقصد بذلك قياس إنتاجية كل عنصر من العناصر الأربعة في المدخلات على حده. ويفيد ذلك في تفسير التغيير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للمنشأة حتى يمكن تشخيص المشاكل بشكل أكثر دقة. و تكون هناك أربع مجموعات في القياس الجزئي للإنتاجية و هي: قياس إنتاجية عنصر العمل وقياس إنتاجية عنصر المواد وقياس إنتاجية عنصر رأس المال وإنتاجية عنصر الخدمات.



تحليل الإنتاجية

- تهدف مرحلة تحليل الإنتاجية إلى تفهم طبيعة القيم التي تم التوصل إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية و التعرف على دلالتها و علاقتها ببعضها البعض.
- تتضمن مرحلة تحليل الإنتاجية عمليتين و هي المقارنة و التشخيص.
- أولاً: مقارنة قيم الإنتاجية تهدف هذه العملية إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المنشأة و إنتاجية عناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو منشآت أخرى، و توجد عدة أشكال للمقارنات و هي:

- مقارنة زمنية أو تاريخية.
- المقارنة بشركات مشابهة في نفس نوع النشاط.
- المقارنة بمتوسط الصناعة.
- المقارنة الداخلية بين وحدات إنتاجية داخل نفس المنشأة.



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh
كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

تابع: تحليل الإنتاجية

- **ثانياً: التشخيص** تتضمن هذه العملية ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر. و يكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن و مجالات التدهور في الإنتاجية و أسبابها و بالتالي يمكن علاجها.
- **يجب التنبيه إلى عدة أمور مهمة تختص بالتشخيص و هي:**
 - لا تقتصر عملية التشخيص فقط في حال تدهور الإنتاجية الكلية، فسواءً كان هناك تحسن او تدهور يجب القيام بعملية التشخيص بقصد التعرف على الأسباب التي تتلخص في:
 - التغير في إنتاجية العمل
 - التغير في إنتاجية رأس المال.
 - التغير في إنتاجية المواد.
 - التغير في إنتاجية الخدمات.
 - يجب أن لا يغيب عن ذهننا أن معدل التغير في الإنتاجية الكلية ما هو إلا محصلة للتغير في إنتاجية العناصر و لا يعني تحسن الإنتاجية الكلية تحسن جميع العناصر.



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

تحسين الإنتاجية

• يجب أن تصب دورة إدارة الإنتاجية في مرحلة التحسين والتي تهدف إلى تحقيق مستوى أفضل لكل من الإنتاجية الكلية وإنتاجية العناصر.

• خصائص عملية التحسين:

- 1- عملية التحسين عملية دائمة.
- 2- عملية التحسين يجب ألا تكون مجرد طموحات أو نوايا بل برامج محددة لها أهداف وعناصر زمنية ومالية وبشرية.
- 3- يجب أن تكون عملية التحسين شاملة لكافة الأقسام والوحدات.
- 4- إن وسائل تحسن الإنتاجية متغيرة ولا نهاية لها.



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

تحسين الإنتاجية

• استراتيجيات تحسين الإنتاجية:

- 1- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات
- 2- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات
- 3- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات بشرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى.
- 4- تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بشكل أكبر.
- 5- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ

انتهت بحمد الله

الفصل الثالث
عملية اختيار الموقع
(ص 91-136)



College of Business (COB)

King Abdulaziz University - Rabigh

كلية الأعمال - جامعة الملك عبدالعزيز - رابغ