



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

المرجع :/2013

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

مذكرة بعنوان :

دور إدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج.

دراسة حالة : الشركة الوطنية للصناعات المترابطة (سوناريك) - بفرجيوة

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

إشراف الأستاذ (ة):

بوفنش وسيلة.

إعداد الطلبة :

- جزار عبد الستار.
- بولفوس أسماء.
- لكحالة لبنى.

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "بوفنش وسيلة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من كان له الفضل في دعمنا سواء مادياً أو معنوياً قريباً كان أو بعيداً.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم
والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى
رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا
الوجود أُمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أُمي
الكريم

أدامهما الله لي.

إلى إخوتي (محمد، رمزي)

إلى أصدقائي و زملائي. (علاء الدين، صابر، نذير)

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات
في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم
والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلمي.

" اللهم انفعنا بما علمتنا و انفع غيرنا بعملنا "

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

إليكما أُمي و أبي.

إليكم إخوتي و أخواتي

(نسرين، ريمة، لميس، علاء).

إلى من كنا سنداً لبعضنا في تحقيق النجاح صديقاتي

(لبنى، بسمة، إيمان، وسام، نضيرة، الزهراء).

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك... الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجوا من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد " أبي العزيز عومار " إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى "أغلى الحبايب أمي مليكة"

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب ويلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض أمي فاطمة

إلى من بوجوده اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها أبي عزالدين

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي سامية ونبيلة وزوجها عامر

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات "محمد, فاتح, فارس, احمد, جهاد"

إلى جدتي الحبيبة "فاطمة "

إلى النفس البريئة إلى ريحانة حياتي "ريماس "

إلى توأم روحي ورفيق دربي... إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من سرت معه خطوة بخطوة

"خطيبي سعيد"

إلى اميمة وبتول وزايد أنيس راما صابر وسيم

إلى من تخلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة إيمان، بسمة،

أسماء، أملة

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس ومحور النشاط الإنساني والفردى والجماعى، ونظرا لأهمية هذا العنصر (الإنتاج) في حياة الفرد والمجتمع والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات اهتم الإنسان فردا وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام للحصول على الإنتاج المطلوب بإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية الاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاءة اقتصادية عالية.

في هذا الإطار أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقى للمجتمع، إلا أن وظيفة الإنتاج تواجهها مخاطر عديدة هذا وتزداد أهمية إدارة الإنتاج مع تعدد المخاطر التي تواجهها عند ممارسة أعمالها مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات تتمثل عموما في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها المسطرة مسبقا.

فعملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة الإنتاجية هو دور ما يسمى بإدارة المخاطر حيث تساهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة من التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له وظيفة الإنتاج من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الإستراتيجي.

إن إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منتظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط لذلك نجد أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتحديات من اجل تقليص حالات عدم التأكد وهذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها للتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له من مخاطر.

من خلال ما سبق ذكره سوف نحاول معالجة الموضوع من خلال طرح إشكالية البحث التالية:

- فيم تكمن أهمية إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات؟

- فيم تتمثل أهمية وأهداف إدارة الإنتاج والعمليات؟

- ما هي أنواع المخاطر التي تتعرض لها وظيفة الإنتاج والعمليات؟

- فيم يتمثل الدور الرئيسي لإدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج والعمليات؟

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- أبرز المخاطر التي تتعرض لها وظيفة الإنتاج تتمثل في مخاطر التخزين، مخاطر الجودة، مخاطر العائد.

- يتمثل الدور الرئيسي لإدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج بالتنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها وظيفة الإنتاج.

- يمكن حصر وظيفة الإنتاج والعمليات في إعداد إستراتيجية العمليات التي تحدد النمط الإجمالي للقرارات.

المقدمة العامة

- إن أهمية وأهداف إدارة المخاطر تتمثل في تحقيق الربح بالدرجة الأولى.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الموضوع في التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الوطنية (التطبيق على مؤسسة سوناريك).

- التعرف على الجانب النظري لإدارة الإنتاج والعمليات.
- معرفة أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسة الإنتاجية.
- التعرف على إدارة المخاطر، مهامها، أدواتها والتطرق إلى أهميتها.
- محاولة معرفة مدى اهتمام مؤسسة سوناريك بإدارة المخاطر التي تتعرض لها.
- التعرف الفعلي على مدى تطبيق إدارة المخاطر في شكلها العلمي داخل المؤسسة.
- توضيح أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة سوناريك.

أسباب اختيار الموضوع:

- نظرا للتناقض الملاحظ في تصرف غالبية المؤسسات الجزائرية فيما يخص الاستعداد والتحضير لمختلف المخاطر، وبين تزايد حجم المخاطر التي تتعرض لها ظهرت لدينا رغبة ملحة للقيام بهذه الدراسة والتعرف على أسباب هذا التناقض.
- تعرض المؤسسات الجزائرية لمخاطر متعددة، دفعت إلى إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات.
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية للدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة تجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر يمكن أن تواجهها.
- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تواجهها ومعالجتها بطريقة علمية وفق أسس تقنية واضحة.
- دراسة هذا الموضوع جديد.

أهداف الموضوع:

إن هذه الدراسة جاءت من أجل الإجابة على إشكالية البحث، وهي بذلك تهدف إلى إبراز الجوانب التالية:

- المخاطر التي تواجه وظيفة الإنتاج والعمليات.
- معرفة مدى قدرة المؤسسة الإنتاجية على مواجهة وإدارة المخاطر.
- إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها.
- بحث الطرق والسبل التي تتبعها المؤسسة الإنتاجية لمواجهة المخاطر وكيفية التعامل معها.

منهج البحث:

لقد اتبعنا في دراستنا منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي التحليلي لكي نستطيع الإلمام بمختلف جوانب الموضوع من أجل جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على الوصول إلى وصف المشكلة المدروسة وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة وذلك بالاعتماد على الأدوات التالية:

- الزيارات.
- الملاحظات الميدانية.
- المقابلات الشخصية.

الدراسات السابقة:

يعد الإهتمام بموضوع إدارة المخاطر موضوعا حديثا نوعا ما، خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عاجلت بعض جوانبه نذكر منها:

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت عنوان دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS، سعيدة، من إعداد الطالبة عبدلي لطيفة 2012/2011، حيث تناولت إشكالية أهمية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية.
- مذكرة ماجستير تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة " DOUDAH " من إعداد الطالب بوزيدي مجدى، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009/2008. حيث تناول إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا، أي أن موضوعه أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خطة البحث:

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعات المترابطة -سوناريك-.

مجال الدراسة وحدودها:

- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر مؤسسة سوناريك والتي تقع في دائرة فرجوية ولاية ميلة.
- المجال الزمني: لقد قمنا بالتربص 2013-02-09 إلى غاية 2013-03-11.

أدوات الدراسة:

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة الإنتاجية وللتعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية إدارتها استخدمنا أدوات الدراسة التالية للحصول على المعلومات بأكثر دقة.

- **المقابلة الشخصية:** من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع من يتولى الإجابة على الأسئلة المطروحة فقد قمنا بالمقابلة الشخصية مع المسؤول عن ورشة الإنتاج أما بقية المسؤولين لم نستطع مقابلتهم وذلك لانشغالهم وامتناعهم عن تقديم معلومات تخص المؤسسة وهذا ما نجده في غالبية المؤسسات الجزائرية صعوبة الحصول على المعلومات رغم أننا في عصر المعلومات.

- **الملاحظة:** بما أن إدارة المخاطر تتطلب تدخلا سريعا ومنظما للتعامل مع مختلف المخاطر، اعتمدنا في الكثير من الأحيان على ملاحظة كيفية التعامل مع بعض المخاطر التي تعرضت لها الشركة أثناء تواجدها بالإضافة الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالشركة.

صعوبات البحث:

إن صعوبة البحث تتجسد كغيره من البحوث في قلة المراجع المتوفرة في مكتبتنا وكذلك قلتها في مكاتب الجامعات الأخرى بالإضافة إلى كون عناصر الدراسة "إدارة المخاطر في الإنتاج" لم يتناولها الكثير من الباحثين. هذا ما جعلنا نعتمد على الأنترنت للحصول على المعلومات التي كثيرا ما يصعب التأكد من مصدرها، إلى جانب قلة المعرب منها، مما اضطرنا للاعتماد على مراجع بالغة الإنجليزية والتي صعبت من المهمة وأطالت زمن الدراسة لعدم تمكننا الجيد من هذه اللغة.

الفصل الأول:
الإطار العام
لوظيفة الإنتاج
والعمليات.

مقدمة:

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي لما لها من دور قيادي فيه من خلال قيامها بتوفير السلع والخدمات المطلوبة كما ونوعا. ولقد ازدادت أهمية هذه الأخيرة في ظل ما يشهده العالم اليوم من التطورات الاقتصادية المتسارعة من عولمة للاقتصاد والسعي لبناء اقتصاد عالمي دون قيود ولا حدود، تزداد فيه المنافسة وتقل فيه مظاهر الحماية الاقتصادية.

فالتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة وضغوطاته جعلتها تعمل على تطوير وظائفها وأساليب تسييرها لتتمكن من مواجهة المنافسة وإيجاد مواقع وحصص سوقية لها في السوق الداخلي والعالمي من خلال توفير السلع والخدمات بالجودة المطلوبة والكمية اللازمة بالسعر المناسب في الوقت المحدد، وذلك كله من أجل تحقيق هدي البقاء والنمو.

من بين الوظائف الرئيسية للمؤسسة التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها ووظيفة الإنتاج والعمليات فهي تعمل على الاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل تحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية لتتمكن من إرضاء زبائنها والمحافظة عليهم.

لذلك سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق لوظيفة الإنتاج والعمليات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها وذلك بتبيان تعريفها، مختلف مراحل تطورها والعوامل المؤثرة عليها، بالإضافة إلى توضيح علاقتها بالوظائف الأخرى.

إن هذا الفصل سيتم توضيحه من خلال العناصر التالية:

- ماهية إدارة الإنتاج والعمليات؛
- النظم الإنتاجية؛
- علاقة وظيفة الإنتاج والعمليات بالوظائف الأخرى للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية وظيفة الإنتاج والعمليات.

تعد وظيفة الإنتاج والعمليات من أهم وظائف المؤسسة، فهي التي تقوم بخلق منتجات قادرة على التكيف مع التغيرات الكمية والنوعية للطلب عن طريق ضمان التنسيق بين مختلف عوامل الإنتاج والاستعمال الأمثل لها في إطار نشاطها الإنتاجي، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الأول: وظيفة الإنتاج والعمليات.

تعتبر وظيفة الإنتاج والعمليات من أهم وظائف المؤسسة سواء كانت الإنتاجية منها أو الخدمية، وذلك نظرا للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تمكين المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية وتعزيز موقعها التنافسي في محيطها المتغير باستمرار.

الفرع الأول: تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات.

توجد عدة تعاريف لوظيفة الإنتاج والعمليات نذكر منها ما يلي:

- وظيفة الإنتاج والعمليات هي: ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في شكل ومواصفات مدخلات العملية الإنتاجية بما يتفق ورغبات واحتياجات الزبائن الحاليين والمرقبين.¹
 - وظيفة الإنتاج والعمليات هي: عملية جمع عناصر الإنتاج المختلفة وإجراء عملية تحويل للشكل عن طريق المعالجة الصناعية أو المكان عن طريق النقل أو التحفظ على السلعة لفترة من الزمن (التخزين) ثم عرض السلعة بعد إعطائها قيمة شكلية، زمنية ومكانية.²
 - وظيفة الإنتاج والعمليات هي: العملية التي يتم بموجبها تحويل مدخلات النظام الإنتاجي إلى سلع أو خدمات وذلك بإخضاعها إلى سلسلة من التحويلات التي تغير من شكلها وخصائصها.³
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة الإنتاج والعمليات هي: مجموعة من الأنشطة الإدارية والتحويلية المتعلقة بالاستعمال الأمثل للموارد المادية وغير المادية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لوظيفة الإنتاج والعمليات.

مرت إدارة الإنتاج والعمليات بعدة مراحل عرفت خلالها العديد من التطورات، وذلك من أجل التكيف مع ظروف كل مرحلة، وتمثل هذه التطورات فيما يلي:

¹السكرانته خلف بلال، 2008، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 177.

²الصيرفي محمد، 2007، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 12.

³Baptiste.p et autres, 2005, Gestion de production et ressources humaines :méthodes de planification dans les systèmes productifs, Presses internationales polytechnique, Canada, p 2.

1. تقسيم العمل.

لقد نادى آدم سميث بمفهوم تقسيم العمل من أجل القيام به بشكل أفضل مما أدى إلى تحقيق عدة مزايا نذكر منها:¹

- تنمية مهارات العاملين من خلال تأدية نفس العمل باستمرار.
- تقليص الوقت الضائع للعاملين بين عملية وأخرى.
- التركيز على استخدام الآلات التي تساعد في العملية الإنتاجية.

2. مرحلة الثورة الصناعية.

تميز التاريخ الإنساني بالعديد من المحاولات التي كان الهدف منها التوصل إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الإنتاجية، ولقد كان نتيجة لهذه الجهود أن شهد العالم الثورة الصناعية التي شملت مجموعة متتابعة من التغيرات التكنولوجية التي ساعدت على رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:²

- ظهور الميكنة: حيث ازداد الاعتماد على الآلات لتنفيذ كافة الأعمال مما أدى إلى زيادة سرعة ودقة وحجم الإنتاج.
- تطبيق مفهوم الترميط الذي يشير إلى إنتاج وحدات نمطية أو متماثلة في الخصائص والمكونات.
- تطبيق نظام خطوط التجميع التي تشمل مجموعة متتابعة من محطات التشغيل التي تختص كل منها بمهمة محددة من مهام الإنتاج.
- اتجاه الوحدات الإنتاجية نحو الإنتاج الكبير الحجم مما أدى إلى تخفيض الأسعار وتوفير السلع لأكثر عدد من المستهلكين.

3. حركة الإدارة العلمية.

لقد قام فريدريك تايلور بتطوير الإدارة العلمية مستفيداً في ذلك من تطبيق تقنيات الإدارة العلمية التي كانت قائمة في عصره، فقامت فلسفته في الإدارة على المبادئ الأربعة التالية:³

- استخدام الاختلافات بين الأشخاص في إدارة الإنتاج عن طريق تعيين الشخص المناسب لأداء العمل المناسب.
- الفصل في المسؤولية فيما بين العاملين والمدبرين من خلال استحداث المجموعات المتخصصة في مجالات تطوير عمليات، تصميم الوظائف وطرق أدائها، تخطيط وتنسيق الأعمال.
- استخدام الطرق العلمية لتحديد القوانين العلمية الأساسية التي تحكم العمل وتصميم الطريقة الأفضل لأدائه.

¹ اللامي داود قاسم غسان وآخرون، 2008، إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات معرفية وكمية)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19.

² مصطفى فريد نغال، 2003، أساسيات الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مصر، ص 111.

³ جبرين علي هادي، 2006، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 31-32.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

- استخدام الاهتمام الذاتي لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال إعلام العاملين بالأسباب المنطقية التي استدعت تصميم وظائفهم وإمدادهم بالحوافز الملائمة لأداء مهامهم.

4. حركة العلاقات الإنسانية.

لقد كان الغرض من الإدارة العلمية منحصرًا في تصميم الوظائف على نحو أفضل، وتدريب العاملين وتقديم الحوافز المادية لزيادة إنتاجية العاملين، ولم تكن الجوانب الاجتماعية ذات أهمية. لذلك كان للدراسات التي أطلقتها هذه الحركة أثر هام على الإنتاجية بسبب إدراك أهمية العنصر البشري ودوره الفاعل في أداء العمليات الإنتاجية، حيث أظهرت هذه الأخيرة تأثير العوامل النفسية على الأداء.¹

5. استخدام بحوث العمليات.

ساهمت بحوث العمليات في تطور وظيفة الإنتاج من خلال تقديمها للمزايا التالية:²

- تخطيط جداول الإنتاج لتحقيق أقل تكاليف ممكنة.
- تحديد مدة التشغيل المثالية للآلات.
- تقليل الوقت الضائع بين العمليات المختلفة.
- جدولة سير المواد من قسم لآخر لتقليل نفقات المناولة إلى أقل حد ممكن.
- تقليل تكاليف النقل بتحديد المواقع المناسبة لإقامة المخازن الرئيسية والفرعية.
- توفير المعلومات والبيانات التي يمكن على ضوءها اتخاذ القرارات المناسبة من عدة بدائل متاحة.

6. مرحلة تطور تكنولوجيا الإنتاج.

تميزت هذه المرحلة باستخدام مستويات مرتفعة من التكنولوجيا في العملية الإنتاجية حيث تم استخدام الكمبيوتر والإنسان الآلي في العمليات التالية:³

- تصميم المنتجات: لقد ساعد الكمبيوتر على اختبار المنتجات، الأفكار والابتكارات الجديدة قبل بدء تشغيلها مما أدى إلى تحقيق تطورات ضخمة في الجهود، الوقت والتكلفة.
- الرقابة على الإنتاج: تم استخدام الكمبيوتر للرقابة على الآلات الإنتاجية مما أدى إلى زيادة حجم المخرجات وسرعة التشغيل ودقته في نفس الوقت.
- الاعتماد على النظام المتكامل للإنتاج باستخدام الإعلام الآلي والإنسان الآلي في العمليات المختلفة الخاصة بتصميم المنتجات والرقابة على الجودة.

¹Blondel.F, 2001, Gestion de production, Edition Dunod, France, p 6.

²Abid.M, 2008, operation research for management, Global India publications, India, p 3.

³مصطفى فريد نغال، 2003، ص 112.

7. مرحلة اتساع مجال الخدمات.

إن أحد أهم التطورات المميزة للعصر الحالي هو زيادة الطلب على الخدمات مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الخدمية وتوسع دور قطاع الخدمات في النشاط الاقتصادي. ونتيجة لهذا التطور اتسع مجال إدارة الإنتاج ليشمل قطاع الخدمات ويغطي مشاكله.¹

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على وظيفة الإنتاج.

تتمثل العوامل المؤثرة على وظيفة الإنتاج فيما يلي:²

1. عدد المنتجات وتنوعها: تتأثر وظيفة الإنتاج بعدد المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وبيعها، ويزيد هذا الاختلاف مع تنوع نشاط المؤسسة.
2. نظام إنتاج المنتجات: ونقصد بذلك طريقة إنتاج ما ستبيعه المؤسسة.
3. طبيعة نشاط المؤسسة: بحيث يختلف تنفيذ وظيفة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية والتجارية، فهو أكثر تعقيدا في الصناعة منه في التجارة، أما بالنسبة للخدمات فيعتمد على نوع الخدمة.

المطلب الثاني: إدارة الإنتاج والعمليات.

لقد تزايد الاهتمام بإدارة الإنتاج العمليات بسبب التوجه نحو زيادة الإنتاجية التي تحققت بفضل التطورات الحاصلة في إدارة العمليات من خلال تحسين الأداء الوظيفي، التنسيق، الجدولة والتطور التكنولوجي.

الفرع الأول: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات.

توجد عدة تعاريف لإدارة الإنتاج والعمليات نذكر منها ما يلي:

- إدارة الإنتاج والعمليات هي: الإدارة التي تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وفقا للمواصفات المحددة وبالكميات المطلوبة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة.³
- إدارة العمليات هي: منظمة فرعية في المؤسسة مسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات، هدفها الأساسي في ذلك زيادة قيمة السلع والخدمات عن تكلفة المدخلات المستعملة.⁴
- إدارة الإنتاج والعمليات هي: تصميم وتشغيل وإدامة نظم الإنتاج لمنتجات المؤسسة.⁵

¹حمود كاظم خضير وفاحوري يعقوب هائل، 2001، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.

²برنوطي نائف سعاد، 2001، الأعمال(الحصائص والوظائف الإدارية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 177 – 178.

³الغزاوي محمد، 2006، الإنتاج وإدارة العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

⁴الضلاعين علي، 2005، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، ص 221.

⁵Chase.R et autres, 2004, Operations management for competitive advantage, Edition Irwin Boston, USA, 10^{ème} édition, p 6.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الإنتاج والعمليات هي: الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية، والرقابة لجميع الأنشطة الإنتاجية.

الفرع الثاني: التنظيم الرسمي لإدارة الإنتاج والعمليات.

يشمل التنظيم الرسمي لإدارة الإنتاج والعمليات جميع نشاطاتها في أقسام محددة مع منح السلطات والصلاحيات للأفراد الذين يتولون تنفيذها، وكذلك تحديد المسؤوليات ورسم قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة. وتتضح عملية التنظيم الرسمي للإدارة الإنتاجية بصورة جلية في المؤسسات الصناعية إذ أن نشاطات السيطرة على الإنتاج، ضبط الجودة والتنظيم تنضوي جميعها تحت نطاق إشراف مدير الإنتاج والعمليات، أما في مؤسسات تقديم الخدمة فإن نشاطات العمليات قد لا تنضوي جميعها تحت إشراف مدير العمليات. وعليه فعلى أساس طبيعة النشاط التي تمارسه المؤسسة وهيكلها التنظيمي يمكن تحديد الأنشطة التابعة لإدارة العمليات.¹

الفرع الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات.

تتطلب إدارة الإنتاج الاهتمام بكل ما يتعلق بالعمليات الإنتاجية، وكلما كانت المؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً كلما تعددت وظائفها، والمتمثلة فيما يلي:

1. تصميم المنتجات.

يعتبر المنتج الشريان الحيوي لجميع القرارات المتعلقة بإدارة النظام الإنتاجي، كما تؤثر صفات تصميمه أكثر فأكثر على تشغيله، فالمواد الأولية المستخدمة في صناعة المنتج سوف تؤثر على أنواع الآلات التي من المقرر استخدامها في تصنيعه.²

2. تصميم نظام الإنتاج.

إن تصميم نظام الإنتاج يتضمن قرارات عديدة وذات أجل طويل، هذه القرارات التي من شأنها أن تحدد الخصائص الفنية والعملية للمؤسسة، وبشكل محدد فإن تصميمه يشمل ما يلي:³

- تصميم المنتج.
- تحديد الطاقة الإنتاجية.
- تصميم العمليات أو تطوير التحديدات للتكنولوجيا التي تستخدم في المراحل الإنتاجية المختلفة.
- اختيار موقع الآلات وترتيبها الداخلي.
- إدارة نظم المعلومات أو تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجال إدارة العمليات.

¹ محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، العراق، الطبعة الثانية، ص 15.

² محفوظ جوده وآخرون، 2008، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، ص 85.

³ عبيدات خالد سليمان، 2008، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 26-27.

3. إدراك الهدف الاستراتيجي للعمليات.

- إن المسؤولية الأولى لإدارة الإنتاج والعمليات هي معرفة ما تحاول تحقيقه وذلك من خلال تحقيق ما يلي:¹
- تطوير منظور واضح حول الدور الذي يجب أن تمارسه في المؤسسة بمعنى آخر كيف تساهم هذه الإدارة في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل.
 - ترجمة أهداف المؤسسة ووصفها في إطار أهداف الأداء التي تشير إلى جودة السلع والخدمات، سرعة التسليم، مرونة العمليات في الاستجابة للتغيير وتكلفة إنتاج السلع والخدمات والتي تعرف بالأسبقيات التنافسية بالإضافة إلى الإبداع وهو القدرة على تقديم منتجات وعمليات جديدة.

4. إعداد إستراتيجية العمليات.

من بين الوظائف المهمة لإدارة الإنتاج والعمليات وضع إستراتيجية العمليات التي تحدد النمط الإجمالي للقرارات والأفعال التي تصوغ دور وأهداف ونشاطات العمليات بما يمكنها من تقديم الدعم والمساهمة في إستراتيجية المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية التي لا تتحقق إلا عن طريق وضع إستراتيجية العمليات في موقعها الصحيح ضمن إستراتيجية المؤسسة ورسم خطوط الاتصال بينهما.

5. تخطيط الإنتاج.

في ضوء الإطار العام لخطط الإنتاج يتم تخطيط عمليات التشغيل اليومية حيث تقوم إدارة العمليات بتحديد المعدات والمواد والعمالة التي تحتاج إليها لتنفيذ الخطة.

ويدور الاهتمام في هذا المجال حول قائمة المواد بصفة خاصة والتي تشمل جميع الأجزاء والمواد الخام اللازمة لصنيع نوع ومقدار معين من المنتجات التي يجب أن يتخذ قرار بشرائها أو بصنيعها داخليا، وذلك في ضوء المخزون المتاح فضلا عن هذه الأجزاء أو المواد إن وجد.²

6. الرقابة على الإنتاج.

تعتبر الرقابة العمل المكمل للتخطيط، فإذا كان التخطيط يأخذ في حسابه الكم والكيف للمنتجات، فإن الرقابة تأتي كمرحلة تالية لتأكيد ضرورة كلاهما:³

أ. النوع: من حيث المواصفات التي تم بها إنتاج السلعة أو الخدمة، ونوعية المواد التي ساهمت في التصنيع وكافة الطاقات البشرية والمادية المستخدمة، وتتابع مراحل عمليات التصنيع.

ب. الكم: أي مراقبة حجم الإنتاج التام الصنع الفعلي، وحجم الناتج المعيب المصروح به والجدول الزمني لتنفيذ دورات الإنتاج.

¹ محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، ص 12-13.

² مصطفى فريد نغال، 2003، ص 133.

³ السكارنه خلف بلال، 2008، ص 201.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

وتتم عملية الرقابة على الإنتاج لاكتشاف أوجه القصور التي تطرأ على الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحد منها ومنع تكرارها.

الفرع الرابع: قرارات إدارة الإنتاج والعمليات.

تتمثل قرارات إدارة الإنتاج والعمليات فيما يلي:¹

1. قرار تحديد المواصفات الفنية للمنتج: ويقصد بها تحديد الأبعاد، درجة الاحتمال، الجودة، الوسائل المستخدمة وكافة الأنظمة الضرورية لإنتاج السلعة بالمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

2. قرار تحديد عمليات التحويل: ويقصد بها تحديد الأسلوب الإنتاجي المستخدم في إنتاج المنتج مع مراعاة أن قرار اختيار أحد الأساليب يؤثر على القرارات الأخرى والمتعلقة باقتصاديات الإنتاج كما تؤثر في تصميم المصنع، شراء الخامات وتخزين المواد.

3. قرار تحديد أنواع المدخلات: فبالنسبة للعنصر البشري لا يمكن اتخاذ القرار الخاص بنوع الكفاءات البشرية بمعزل عن باقي عناصر المدخلات لأن عملية التحويل الإنتاجي عبارة عن محصلة استخدام عناصر المدخلات مجتمعة. أما بالنسبة للمواد فيتخذ في شأنها نوعين من القرارات:

أ. القرار التكنولوجي: الذي يحدد البدائل المختلفة من أنواع المواد التي يمكن استخدامها لإنتاج السلعة المطلوبة.

ب. القرار الاقتصادي: ويتمثل في اختيار المواد أكثر ملائمة من الناحية الاقتصادية من البدائل من الخامات ومن الأصول الثابتة التي تستخدم في الإنتاج.

4. قرار تحديد القدرة الإنتاجية: ويرتبط هذا القرار باعتبارات تتعلق بالوظائف الرئيسية كالتسويق، الإنتاج، المالية والأفراد. والجدول المولي يوضح نشاطات إدارة العمليات والقرارات المقترنة بها في المدى الطويل والقصير.

¹الصيرفي محمد، 2007، ص 13-17.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

الجدول رقم(1): نشاطات إدارة العمليات والقرارات المقترنة بها.

النشاطات	قرارات إستراتيجية طويلة الأجل	قرارات تكتيكية قصيرة الأجل
- عمليات التحويل	- اختيار نوع عملية التحويل	- تحليل تدفق العمليات - توفير مستلزمات الصيانة
- الطاقة الإنتاجية	- تقرير حجم الوحدات الإنتاجية - تقرير موقع الوحدات الإنتاجية - تحديد مستويات القوة العاملة	- تقرير وقت العمل الإضافي - ترتيب التعاقد الفرعي - تقرير جدولة العمليات.
- تخزين	- تحديد حجم المخزون الكلي - تصميم نظام السيطرة على المخزون	- تحديد موعد وكمية الطلبات
- القوة العاملة	- اختيار نظام الأجور - تصميم العمل - تصميم قواعد العمل	- تهيئة المشرفين - وضع معايير العمل - تحديد مواقع العمل
- الجودة	- وضع معايير الجودة - تنظيم إدارة الجودة	- تحديد حجم العينة - تحديد الفترة الزمنية بين الفحوصات - السيطرة على الجودة للتأكد من مطابقتها للمعايير

المصدر: محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، ص 14.

من خلال الجدول يظهر تعدد قرارات وظيفة الإنتاج والعمليات نظرا لتعدد نشاطاتها فهي تشمل توفير كل المستلزمات المادية لتنفيذ الإنتاج، تحديد وتصميم أسلوب الإنتاج المناسب لاستغلالها بالإضافة إلى تسطير الأهداف المطلوب تحقيقها.

الفرع الخامس: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضعيتها، المساهمة في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها المتباينة من حيث ترتيب أولوياتها

والمتمثلة فيما يلي:

- تحسين الجودة.
- رفع درجة مرونة المؤسسة.
- تقليل التكاليف.
- تقليص المواعيد.

1. تحسين الجودة.

من مؤشرات كفاءة نشاط الإنتاج جودة منتجاته النهائية التي تشير إلى مدى قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات الزبائن، وذلك من خلال توفرها على المواصفات المطلوبة من طرفهم. وهي تسمح للمؤسسة بتحقيق المزايا التالية:¹

- تقليل التكاليف نتيجة انخفاض عدد الوحدات المعيبة.
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن فالجودة العالية للمنتجات تؤدي إلى إشباع أكبر قدر من رغباتهم.

2. الأسعار.

تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاجها بهدف تطبيق أسعار تنافسية وتحقيق المردودية، ويرتبط تحقيق هذا الهدف بالعوامل التالية:²

- التقنيات المستعملة التي تحدد إنتاجية تجهيزات العمل.
- الكمية المنتجة التي تحدد مدى الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- طريقة استغلال موارد المؤسسة.

3. تقليص المواعيد.

إن الآجال التي تلتزم بها المؤسسة لتسليم منتجاتها تشير إلى عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل المؤسسة منها:³

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للعميل.
- مدى السرعة في تطوير و تنمية سلع أو خدمات جديدة للسوق.
- السرعة في إجراء تحسينات في المنتجات أو العمليات ويعد هذا الهدف من الأهداف المهمة للمؤسسة للأسباب الآتية:⁴

¹Greasly.A, 2008, Opération management, The cromwell press, Great britain, p 18.

²Bressy.G; Konkuyt.C, 2004, Economie d'entreprise, Edition Dalloz, France, 7^{ème} édition, p 164.

³مرسي محمد نبيل، 2006، إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب الجامعي، مصر، ص 19.

⁴اللامي داود قاسم غسان وآخرون، 2008، ص 33.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

■ تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الوقت والجهد المبذولين في العمل للمنتجات المرتدة من الزبائن لوجود عيب بها بهدف استبدالها.

■ إمكانية تقليص تكاليف التخزين، المخاطرة ورأس المال المستثمر من خلال التسليم السريع.

4. رفع درجة مرونة المؤسسة.

تتميز البيئة التي تتطور فيها المؤسسة بالتغير المستمر خاصة فيما يخص الطلب؛ وهو الأمر الذي يجبر المؤسسة على تطوير مرونتها.¹ والمرونة نوعان:

أ. المرونة الثابتة: يتميز نظام الإنتاج بالمرونة الثابتة إذا كان يملك طاقة فائضة بالنسبة لكل العمليات، أي أنه يعمل على تعبئة موارد إضافية من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة.²

ب. المرونة المتغيرة: وتعني مدى استعداد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية عن طريق التحكم في مختلف الأوقات الخاصة بمختلف العمليات وترتيبها، والتي تتضمن البعد الزمني للإنتاج.

5. تحقيق الأهداف السابقة بكفاءة.

و يتم تحقيق ذلك من خلال:³

- السيطرة على تكلفة المواد.
 - السيطرة على التكلفة المتعلقة باستخدام الطاقة الإنتاجية.
 - علاقات عمالية فاعلة والسيطرة على تكلفة العمل.
- غير أن إدارة الإنتاج العمليات لا يمكنها تحقيق كل أهدافها معاً، فالجودة العالية تتطلب تكنولوجيا متقدمة، مواد أولية جيدة وعاملين ماهرين وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وصعوبة الاستجابة لمتطلبات التغير السريعة، وهذا يعني أنه عليها المفاضلة بين الأهداف المتباينة، فمن أجل تحقيق أحد الأهداف لا بد من التضحية بهدف آخر أو جزء منه.

الفرع السادس: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات.

ترجع أهمية إدارة أنشطة الإنتاج إلى الأسباب التالية:⁴

- كفاءة الإدارة في مجال الإنتاج هي المحدد الرئيسي لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأرباح.
- مجال الإنتاج يشمل العديد من الأنشطة المتنوعة مثل دراسات وأبحاث السوق التي تساعد على تحديد السلع التي يجب إنتاجها والرقابة على العمليات الإنتاجية.
- التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة التي شهدتها مجال الإنتاج والتي تلقي المزيد من الأعباء على الإدارة.

¹Hounounou.A, 2005, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, Edition Bréal, France, p 213.

²Gratacap.A, 2002, La gestion de la production, Edition Dunod, France, 2^{ème} édition, p 61.

³عبيدات خالد سليمان، 2008، ص 20.

⁴مصطفى فريد نحال، 2003، ص 132.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق، وذلك من خلال توفير فرص حقيقية لتحقيق الأرباح وتخفيض تكاليف الإنتاج.¹

الفرع السابع: معايير أداء إدارة الإنتاج والعمليات.

يمكن تقويم إدارة الإنتاج والعمليات المسؤولة عن خلق السلع أو الخدمات لإشباع الطلب المتوقع باستخدام المعايير الطبيعية أو المادية والمعايير الاقتصادية.

1. المعايير المادية.

تبين هذه المعايير الكيفية التي حولت بها المدخلات إلى المخرجات التي تشبع احتياجات المستهلكين. والجدول الموالي يبين بعض المعايير المادية المستخدمة في تقويم فاعلية إدارة الإنتاج والعمليات. الجدول رقم(2): المعايير الطبيعية المستخدمة في تقويم فاعلية إدارة الإنتاج والعمليات.

أبعاد الطلب	معايير الأداء	العوامل المحددة
الكمية	- معدل الإنتاج - مستوى التخزين	- كفاءة قوى العمل - كفاءة الآلات
التوقيت	- مستوى خدمات المخزون - جدولة الإنتاج	- مصداقية الموردين - فترة الصنع
النوعية	- نسبة التلف والاعتمادية - وعدد الشكاوي	- الجهود المرتبطة بالرقابة النوعية
الموقع		- نظام النقل - مواقع المخازن

المصدر: العامري محسن وآخرون، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 28.

من خلال الجدول السابق يظهر أنه لكل هدف من أهداف إدارة الإنتاج والعمليات معايير يمكن من خلالها تحديد مدى تحققها وتقدير مدى مساهمتها في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وذلك بترجمة معايير الأداء الطبيعية إلى معايير أداء اقتصادية.

¹محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، ص 4.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

2. المعايير الاقتصادية.

تقيس هذه المعايير فاعلية الإنتاج في المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. والجدول الموالي يبين المعايير الطبيعية والاقتصادية:

الجدول رقم(3): معايير أداء إدارة الإنتاج والعمليات.

معايير الإدارة			
المعايير الاقتصادية		المعايير الطبيعية	
المعايير غير الملموسة	المعايير الملموسة		
التكلفة الناتجة عن الاختيار السيء ل: - الموردين - المواد	- تكلفة العمل - تكلفة المواد - تكلفة الطاقة	- كفاءة العمل - استخدام المواد التالفة - استخدام الطاقة	المدخلات
- تكلفة العمال غير مدربين جيدا - تكلفة الطاقة غير المستخدمة - تكلفة تعطل الآلات	- تكاليف الإيجار - الرواتب والأجور - التأمين	- استخدام الآلات - مستويات المخزون	العمليات الإنتاجية
- التكلفة الناتجة عن السمعة غير الجيدة بسبب عدم رضا الزبائن.	- تكلفة العمل - تكلفة المواد	- الكمية - الوقت - النوعية	المخرجات

المصدر: العامري محسن وآخرون، 2007، ص 28.

من خلال الجدول يظهر أن المعايير الاقتصادية لتقييم أداء وظيفة الإنتاج والعمليات هي عبارة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة للحصول على مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها بالإضافة إلى التكاليف الناتجة عن

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

عدم رضا الزبائن عن بعض المنتجات لوجود عيوب فيها.

المبحث الثاني: النظم الإنتاجية.

تتميز كل مؤسسة اقتصادية بنظامها الإنتاجي الذي تجري في إطاره عملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات وذلك عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، فهو يقوم بتحديد واختيار العمليات والطرق المناسبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددة.

المطلب الأول: تعريف النظام الإنتاجي وخصائصه.

الفرع الأول: تعريف النظام الإنتاجي.

توجد عدة تعاريف للنظام الإنتاجي نذكر منها:

- النظام الإنتاجي هو: مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات من سلع وخدمات.¹

- نظام الإنتاج أو نمط الإنتاج: هو تصميم العمليات وكل ما يرتبط بالتشغيل الذي يحكم تحويل موارد الإنتاج إلى المخرجات المطلوبة.²

- النظام الإنتاجي هو: طريقة معاملة الموارد الأولية أو عمليات التجميع أو التصنيع التي يتم من خلالها إنتاج المنتج.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن النظام الإنتاجي هو: نظام فرعي في المؤسسة مهمته تحويل مجموعة من المدخلات المتمثلة في المواد، الطاقة، العمال، الأموال، الآلات، والمعلومات إلى مجموعة من المخرجات.

المطلب الثاني: عناصر النظام الإنتاجي.

يتكون النظام الإنتاجي من العناصر التالية:

الفرع الأول: الموردون.

يتمثل دور الموردين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمورد يمكن أن يكون طرفا خارجيا كما يمكن أن يكون نظاما إنتاجيا فرعيا داخل المؤسسة. وسواء كان المورد داخليا أو خارجيا فإنه على مديري الإنتاج بناء علاقات وطيدة معه من حيث مواعيد التسليم، الكميات أو الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلبا على خطط الإنتاج.⁴

¹اللامي داود قاسم غسان وآخرون، 2008، ص 26.

²زيارة فهمي فريد، 2009، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 129.

³Constanze.C, 2005, Automotive production systems and standardisation : from to the case of mercedes – benz, Physica- Verlag Heidelberg, Germany, p 12.

⁴محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، ص 5.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

الفرع الثاني: المدخلات.

تتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات، والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال التالية: المواد، الطاقة، العمال، الأموال والمعلومات، وجميعها يجب أن تفحص قبل أن تسلمها من الموردين لضمان جودتها.¹

الفرع الثالث: عمليات التحويل.

تشير عمليات التحويل إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع وخدمات والتي يمكن إجرائها داخل وحدات الإنتاج.

وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام النتاج عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة وذلك عن طريق:²

- تغيير المدخلات من شكل إلى آخر، أي إجراء معالجات لتغيير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل أي خلق منفعة شكلية.
- نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها وتحقيق منفعة مكانية بذلك.
- تخزين المدخلات من فترة لأخرى والذي من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات شرط عدم تعرضها للتلف أو التفاقم ويحقق منفعة زمنية.
- فحص المدخلات لأن ذلك من شأنه زيادة قيمتها كالكشف عن خامات نفض في باطن أراضي المؤسسات استثمارية.

الفرع الرابع: المخرجات.

تشمل المخرجات جميع أنواع المنتجات التي تولدها العملية الإنتاجية. أي السلع والخدمات النهائية الناتجة عن عملية تحويل مدخلات المؤسسة إلى منتج نهائي. وعادة ما تبدأ المؤسسة بتحديد وتعريف المخرجات لأنه على أساس مواصفاتها يتم تحديد نوع وكمية المدخلات وعمليات التحويل المطلوبة للإنتاج.³

الفرع الخامس: الزبائن.

الزبائن هي الفئة التي تسعى المنظمات لسد احتياجاتها من السلع والخدمات لكونها تمثل تطور ونمو المؤسسة في السوق. ويمكن تصنيف الزبائن إلى ثلاث فئات:⁴

- المجموعة التي تشتري السلع للاستخدام المباشر وتطلق عليها تسمية المستهلكين.

¹اللامي داود قاسم غسان و آخرون، 2008، ص 26.

²محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، ص 7.

³حجازي أبو الفتوح طاهر جمال، 2002، إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل إدارة الجودة الشاملة)، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، مصر، ص 34 .

⁴اللامي داود قاسم غسان و آخرون، 2008، ص 27.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

- المجموعة التي تتلقى السلع داخل المؤسسة لاستخدامها كمواد تكميلية، ويسمى هذا الصنف بالزبائن الداخليين.

- المجموعة التي تقتني السلع بهدف بيعها مرة أخرى و تسمى بالزبائن الداخليين.

الفرع السادس: التكنولوجيا.

تشمل جميع المعدات والآلات التي تساعد المؤسسة على أداء أعمالها بسرعة، تكلفة منخفضة وجودة عالية.

الفرع السابع: التغذية العكسية والرقابة.

تشمل المعلومات المرتدة من الموردين، المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، الزبائن والتطور التكنولوجي، وتساعد هذه المعلومات مدراء العمليات في التخطيط الفعال لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الرقابة المستمرة.¹

المطلب الثالث: التطورات الحاصلة في تصميم نظم الإنتاج.

لقد ساعد التطور في تكنولوجيا الإنتاج على إحداث تغيرات عديدة في مجال تنظيم نظم الإنتاج حيث زاد الاتجاه نحو المصانع الكبيرة الحجم التي تشمل عدة خطوط تجميع تختص كل منها بمنتج معين. ومن أحدث الاتجاهات في نظم الإنتاج:²

الفرع الأول: نظام التصنيع المرن.

يمثل هذا الاتجاه أحدث التغيرات التي شهدتها مجال الإنتاج حيث يعتبر نظام التصنيع المرن بديلا للنظام التقليدي الذي اعتمد على استخدام معدات وآلات إنتاجية متخصصة وثابتة في أماكن تشغيلها. ففي ظل النظام التقليدي تتباين عمليات تصنيف نفس المنتجات على مدار الزمن بكميات باستخدام آلات من نوع معين تصلح فقط لإنتاج هذه المنتجات مما يساعد على تحقيق وحدات الحجم الكبير وتقليل التكاليف للإعداد للإنتاج أي التكاليف الخاصة بإعداد الوحدات التشغيلية في كل مرة يتم فيها البدء في إنتاج مخرجات مختلفة.

إلا أن النظام التقليدي للإنتاج لا يصلح في ظل الأسواق التي يتميز بالمنافسة الشديدة القائمة أساسا على التنوع في المنتجات، هذا بالإضافة إلا أنه يتميز بعدم المرونة وبالتالي ارتفاع تكلفة الاستثمار في آلات والمعدات نظرا للاعتماد على آلات متخصصة لكل عملية تشغيلية والذي ينتج عنه عدم تغطية هذه التكاليف إلا بعد الوصول إلى إحجام كبيرة من الإنتاج.

وكتيجة للأسباب السابقة تم التوصل إلى نظام إنتاجي بديل وهو النظام المرن الذي يعتمد على استخدام الآلات التي تعمل بواسطة الحاسوب مما يسمح بإمكانية تعديلها لتقوم بأداء عدة عمليات تشغيلية.

¹Chrissoleon .P and other, 2009, Analysis and design of discrete production lines, Acid – free paper edition, Germany, p 3.

²حجازي أبو الفتوح طاهر جمال، 2002، ص 54.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

وساعد هذا النظام الإنتاجي على تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن التحول بسرعة نحو إنتاج السلع الأكثر ربحية لها فيمكن أيضا تنفيذ برامج الإحلال والتجديد كلما استدعت الحاجة.

الفرع الثاني: نظام الإنتاج المركزي.

في ظل هذا النظام تكون المصانع الصغيرة الحجم شديدة التخصص وقريبة من الأسواق، وبالتالي فإن هذا النظام يعتمد على التركيز على مجموعة محددة من المنتجات في سوق معين ويعتمد هذا النظام على فكرتين أساسيتين هما:¹

- إن المؤسسة الواحدة لا تستطيع أن تقوم بإنتاج عدة سلع متنوعة بنفس الكفاءة لذلك من الأفضل اختيار المنتجات التي يمكن إنتاجها بأقصى كفاءة ممكنة.

- إن الكفاءة في التشغيل تتوقف بالضرورة على الخبرة المكتسبة من تكرار عمليات الإنتاج في مجال معين من مجالات التشغيل بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الرابع: الأنماط المختلفة لأنظمة الإنتاج.

الفرع الأول: أنماط أنظمة الإنتاج الصناعية.

1. التصنيف حسب العملية الإنتاجية.

حسب هذا التصنيف توجد ثلاثة أنواع من أنظمة الإنتاج، وهي:

أ. الإنتاج المستمر: يمتاز هذا النمط من الإنتاج باستعمال الآلات الخاصة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج في ورشة واحدة، على أن يتم إنتاج المنتج في عدة ورشات، أو أن يتم إنتاجه في ورشة واحدة متكونة من عدة مراكز للعمل مرتبة حسب تتابع العمليات.²

غير أن هذا النمط من الإنتاج يتطلب وجود طلب مستمر على منتجات المؤسسة، وبالتالي تكون المؤسسة مجهزة لإنتاج عدة أصناف من السلع المطلوب إنتاجها. كما يجب أن يتمتع الترتيب الداخلي للآلات بالمرونة مما يمكن من إنتاج أكثر من سلعة تمر في نفس العمليات الأصلية، كما يمتاز هذا النمط بعدم وجود مشاكل في تخصيص العمليات، ولكن يتميز بالحساسية الكبيرة لتذبذبات المخزون وتعطل الآلات، أي بعبارة أخرى لمشاكل ومعوقات الإنتاج.³

ينقسم هذا النمط من الإنتاج إلى ثلاثة أنواع، وهي:

■ الإنتاج الكبير: وفيه يتم تصنيع عدد كبير من الوحدات المتماثلة في النوع والتي قد تختلف بعض الشيء في المواصفات مثل صناعة السيارات. كما يمتاز هذا النمط بالمنتجات العالية الجودة والتي تتوفر فيها قابلية التبادل

¹ زيارة فهمي فريد، 2009، ص 12.

²Ghedira.K, 2006, logistique de la production, Edition Technip, France, p 15.

³Blondel.F, 2005, Gestion de production, Edition Dunod, France, 4^{ème} édition, p 40.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

نظرا لتوفر التماثل وتطابق الوحدات المنتجة، وهذه الصفة بالغة الأهمية لاستبدال الأجزاء التالفة أو المتآكلة بأخرى سليمة مما يطيل عمر المنتجات.¹

■ الإنتاج المتدفق: وفيه يتم تصنيع عدد كبير من وحدات المنتج المتماثلة ذات الطراز الواحد مثل صناعة الورق والزجاج وتكون الآلات المستخدمة فيه ذات غرض واحد.²

ب. الإنتاج المتقطع: يتميز هذا النمط بوجود عدد كبير من التصميمات غير النمطية مع توقع طلب منخفض على كل نوع من المنتجات، بالإضافة إلى استخدام درجات متفاوتة من الآلية أي إتباع درجة معينة من الميكنة تتراوح بين البساطة ودرجات عالية من التعقيد.³

ج. الإنتاج بالمشروع: يتميز هذا النمط من الإنتاج بتضمنه عدة عمليات أو مهام تهدف لإنتاج سلعة معقدة نسبيا في تصميمها، مكلفة ومرنفة القيمة، ففي هذا النمط يتم إنتاج وحدة واحدة في كل دورة حيث تتحدد مواصفاتها من قبل العميل أو مدير الإنتاج، فالطلب هنا خاص وغير متكرر، وهي تنتج من خلال عمليات متوالية ولكنها لا تتكرر عند إنتاج منتج آخر.

يمتاز هذا النمط بالخصائص التالية:⁴

- الإنتاج بالطلبية.
- تميز التجهيزات الآلية بدرجة عالية من التعقيد.
- تميز العمالة في معظم تخصصاتها بالمهارة العالية.
- ارتفاع تكلفة العمليات الإنتاجية.
- يخصص لكل مشروع فريق عمل متكامل من المختصين يتولوه منذ بداية المشروع حتى نهايته.
- يتم تخزين مستلزمات الإنتاج ولا يتم تخزين المنتج بل يسلم فور إنتاجه للعميل.
- يتطلب هذا النمط من الإنتاج درجة عالية من التنسيق لبلوغ الفعالية والكفاءة.

2. التصنيف حسب العلاقة مع الزبون.

تنقسم أنماط الإنتاج حسب هذا التصنيف إلى ما يلي:

أ. الإنتاج على أساس الطلب: لا تتم عملية الإنتاج في هذا النمط من الإنتاج إلى بعد تأكيد الطلبات والمواصفات المطلوب توفرها من قبل الزبائن، ولا يسمح هذا النمط من الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومزايا توحيد الأنماط المنتجة.⁵

¹Kumar.A, 2006, Production and operation management, New age international publishers, India, p 6.

²Murthy.R, 2005, Production and opération management, New age international publishers, India, p 10.

³Brandl.D, 2007, Design patterns for flexible manufacturing, Systems and automation society, India, p 4.

⁴NakhlaM, 2006, L'essentiel du management industriel, Edition Dunod, France, p 78.

⁵Conso.P; Hémici.F, 2003, L'entreprise en 20 leçons, Edition Dunod, France, 3^{ème} édition, p 171.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

- يمتاز هذا النمط من الإنتاج بالخصائص التالية:¹
- الإنتاج الفردي أو الإنتاج بكميات صغيرة.
 - عدم تكرار العمليات الإنتاجية.
 - انقسام ورشات الإنتاج إلى أقسام متجانسة.
 - الغياب الكلي للمخزونات من المنتجات النهائية.
 - صغر حجم الإنتاج الذي يكون حسب الطلب.
 - سهولة ودقة التنفيذ نظرا لتكرار الطلب على نفس المنتج، بالإضافة إلى إمكانية توقع المشاكل التي يمكن أن تعترض عملية الإنتاج وحلها أو تفادي حدوثها.
 - انخفاض التكاليف.
- إلا أنه ورغم هذه المميزات يتميز هذا النمط من الإنتاج بالصعوبات التالية في التسيير:²
- تعقد عملية برمجة الإنتاج من أجل زيادة مردودية عوامل الإنتاج مع احترام مواعيد التسليم.
 - صعوبة التنسيق بين عوامل الإنتاج في المدى القصير.
 - صعوبة التموين بالمواد الأولية في بعض الأحيان.
 - زيادة تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة نتيجة تغير طلبات الزبائن.
- ب. الإنتاج للتخزين: في هذا النمط من الإنتاج تتم إدارة الإنتاج بناء على الطلب، وذلك من أجل تكوين المخزون للمنتجات النهائية.³
- إن هذا النمط من الإنتاج يتبع للأسباب التالية:⁴
- مدة التصنيع أكبر من مدة تسليم المخزون.
 - وجوب القيام بعملية الإنتاج مسبقا من أجل الوفاء باحتياجات الزبائن وذلك استنادا إلى التنبؤات التي تم القيام بها.
 - إنتاج كميات كبيرة وتخفيض التكاليف.

¹Blondel.F, 2000, Gestion de la production (Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir), Edition Dunod, France, 2^{ème} édition, p 42.

²Blondel.F, 2000, p 42.

³Blondel.F, 2000, Gestion de la production (Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir), Edition Dunod, France, 2^{ème} édition , p178.

⁴Courtois.A et autres, 2002, Gestion de production, Edition d'organisation, France, 3^{ème} édition, p 41 - 42.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

ج . التجميع حسب الطلب: وهو نمط إنتاج يجمع بين خصائص النمطين السابقين، بحيث يتم إنتاج المنتجات نصف المصنعة والاحتفاظ بها في المخازن على أن تكون مجموعة حسب طلبات الزبائن، ويسمح هذا التنظيم بتخفيض كبير للمدة الزمنية الفاصلة بين تقديم طلبات الزبائن وتسليمها.

3. التصنيف حسب الكمية المنتجة.

حسب هذا التصنيف نجد الأنماط التالية:

أ. الإنتاج الفردي: يتم إنتاج هذا النمط في المؤسسات الحرفية أو في تركيب السفن، أو في السدود ويتميز هذا النمط بكون حجم المنتجات بالمقارنة مع الوسائل المستعملة، وبالتالي إنتاج عدد قليل منها، وفي أغلب الأحيان يتم إنتاج المنتج في موقع استعماله كما هو الحال بالنسبة لياكل الطائرات والسفن.¹

غير أن هذا النمط يتميز بعيب رئيسي وهو صعوبة تجميع مختلف الوسائل اللازمة للإنتاج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، سواء كانت مواد أولية، الأدوات والتجهيزات، كما أن عملية التنسيق بين هذه العوامل هي عملية جد معقدة، وتكون أنسب وسيلة للتخطيط هي استعمال تقنية PERT.

ب. الإنتاج الواسع: ويتم فيه إنتاج كميات كبيرة من نفس المنتجات داخل ورشات محضرة، أي أن هذا النوع يتميز بتوحيد خصائص المنتجات، وهو الأمر الذي يسمح بإمكانية المبادلة بين مختلف المكونات عن طريق استبعاد التنوع غير المجدي.²

الفرع الثاني: أنماط أنظمة الإنتاج الخدمية.

تنوع النظم الإنتاجية للخدمات كثيرا، وذلك تبعاً لطبيعة الخدمات التي تنتجها. ولقد وضعت العديد من التصنيفات لأجل تصنيف هذه النظم، من بينها:³

1. أنظمة إنتاج خدمة الورشة: وتتميز بتخصيص عالي للزبون بكثافة عمل ونسبته للاستثمار منخفضة، إذ أن رأس المال المطلوب للاستثمار هو الأعلى مثل بعض الخدمات في المستشفيات المتخصصة فالتعامل يكون بشكل منفرد مع كل زبون.

2. أنظمة إنتاج خدمة العمل: وتتميز بتخصيص منخفض للزبون، نسبة العمل للاستثمار منخفضة، إذ أن رأس المال المطلوب للاستثمار هو الأعلى مثل الخدمات المصرفية.

3. أنظمة إنتاج الخدمة المتخصصة: تتميز بتقديم الخدمة للزبون مباشرة وبشكل متخصص فهي عالية النسبة لمتطلبات العمل، إذ أن رأس المال المطلوب للاستثمار هو الأقل.

4. أنظمة إنتاج الخدمة الواسعة: تتميز بمتطلبات عالية للعمل وتخصيص منخفض للزبون وغير مباشر له مثل بعض جوانب الخدمة المصرفية.

¹Bénassy.J, 1998, La gestion de production, Edition Hermes, France, 3^{ème} édition, p 11.

²Blondel.F, 2000, p 179.

³زيارة فهمي فريد، 2009، ص 133.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

- من خلال تبيان مختلف أنماط الإنتاج الصناعية والخدمية تظهر جملة من الاختلافات نوجزها فيما يلي:¹
- الخدمات سريعة التلف ولذلك تفرض مشكلة في تخطيط الطاقة، فأثناء التحضير لمواجهة الطلب على الخدمات يستعين منتجها بالقوة العاملة، الأبنية والمعدات انتظارا لوقوع الطلب أو جزء منه على الخدمة لذلك فان جميع الحسابات على الطاقة تذهب سدى بسبب عدم القدرة على تخزين الخدمات.
 - لا يمكن الحكم على جودة منتجات المؤسسات الخدمية إلا بعد استهلاكها من قبل الزبائن بينما يمكن الحكم على جودة المؤسسات الصناعية عن طريق سلسلة من الاختبارات.
 - انتشار مؤسسات تقديم الخدمات في مراكز تجمع الزبائن نظرا لعم إمكانية تخزين ونقل الخدمات، ينما تتركز مؤسسات إنتاج السلع في أماكن ليست بالضرورة قريبة من الزبائن وذلك لإمكانية تخزين السلع ونقلها.
 - تتطلب أنظمة إنتاج السلع استهلاك وسائل واستثمارات رأسمالية كبيرة بالإضافة إلى الاعتماد على درجة عالية من وذلك بسبب إنتاجها سلعا للبيع في الأسواق المحلية والعالمية، أما أنظمة إنتاج الخدمات فإنها تتطلب احتكاك مباشر مع زبائنها لذلك تركز على القوى العاملة أكثر من تركيزها على رأس المال.

المطلب الخامس: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نظم الإنتاج.

تتأثر نظم الإنتاج بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها، والمتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل الخارجية.

- وهي عديدة تؤثر بشكل أو بآخر على نظم الإنتاج القائمة أو المحتملة بما يصعب معها تجاهل تأثيرها على عملية تحديد أولويات الأهداف المنشود تحقيقها. من بين هذه العوامل نذكر:²
- آليات السوق المتضاربة وفي مقدمتها التقلب المستمر في اتجاهات ورغبات الزبائن بما يؤثر على إحجام الطلب، وبالتالي على نوعية وأحجام المنتجات الواجب توفيرها.
 - الظروف البيئية المحيطة بنظام الإنتاج بأنواعها:
 - السياسية كالحروب والانقسامات فكلها تؤثر على متطلبات وعمليات الإنتاج.
 - الاقتصادية كالتغيرات المتلاحقة في أسعار كل من فوائد القروض والمواد الخام المستوردة والمحلية. وكلها تؤثر في مدخلات ومخرجات الإنتاج.
 - التشريعية كالتغيير في الأنظمة القانونية والقرارات واللوائح الإدارية والنقابات بما يتناسب في تأثيرها على نظم العمل الإنتاجي.
 - الاجتماعية كالأضطرابات التي تنشأ من قبل كل من العاملين أو المصدرين أو الموردین بما يؤثر على العملية الإنتاجية.

¹ اللامي داود قاسم غسان وآخرون، 2008، ص 24.

² السكارنه خلف بلال، 2008، ص 178.

الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.

■ التكنولوجيا وتشمل الابتكارات البشرية والفنية التي تمس كل من مجالات التخطيط والتشغيل والتحكم والضبط للعمل الإنتاجي من بدايته إلى نهايته.

الفرع الثاني: العوامل الداخلية.

هناك عدة عوامل داخلية يصعب تجاهل تأثيرها المباشر على العمل الإنتاجي يذكر منها:¹

- العمالة المتاحة من حيث عددها ودرجة تأهيلها.
- المواد المستخدمة من حيث الكمية، النوع والوقت المناسب لتوفيرها.
- الآلات والمعدات من حيث مدى مناسبتها عدا ونوعا.
- اللوائح التنظيمية لسير العمل.

¹ السكارنه خلف بلال، 2008، ص 179.

خاتمة:

من خلال ما سبق التطرق إليه تتضح أهمية وظيفة الإنتاج والعمليات، باعتبارها الوظيفة التي تعمل على خلق مختلف السلع والخدمات من خلال مزج وتحويل عناصر الإنتاج لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق القيمة المضافة والاستمرار في نشاطها.

لذلك تعد إدارة الإنتاج والعمليات من أهم الإدارات في المؤسسة إذ يقع على عاتقها مسؤولية مزج وتحويل عناصر الإنتاج إلى مخرجات بالتكامل والتنسيق مع الإدارات الأخرى، فهي منبع لوسائل اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، التكلفة والآجال المحددة مما يجعلها ملزمة بتحقيق المرونة في النشاط والقدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة أو المحتملة وخاصة منها الاقتصادية التي أصبحت تتسم بالمنافسة الشديدة وتراجع الطلب أمام العرض مما يوجب على المؤسسة القيام بتوفير المنتجات بالكميات المطلوبة من أجل التكيف مع المحيطين الداخلي والخارجي.

الفصل الثاني:
الإطار التنظيمي
لإدارة مخاطر
وظيفة الإنتاج.

لقد أصبح العلم الذي نعيشه اليوم عالماً سمته شدة التغير والتطور في سابقة لم يشهدها تاريخ البشرية من قبل عالماً تزدهم فيه الأفكار والمتغيرات المبنية على مبدأ الحركية المتسارعة في الأحداث والوقائع المدفوعة من طرف قوى جديدة نتجت عن مجريات الحياة المعاصرة وما أكبتها من تعقد وتشابك في المهام والأدوار، وما جعل البيئة التي أصبحنا نعيش فيها بيئة تتميز بغموض حول مستقبلها ومجريات سيرورتها.

من هذه الظروف اخترقت عدة مفاهيم جديدة ميادين حياتنا باعتبارها مفاهيم نبعت من رحم بيئة يوحى تقلبها وتسارعها من سلسلة من التأثيرات التي أصبحت تمس كافة مناحي حياتنا الخاصة هذه البيئة التي أصبح يشار إليها على أنها بيئة مليئة بالمخاطر وعنصر عدم التأكد، من هنا أملت الظروف ضرورة إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر وتقليلها بهدف خلق مركز قوة تلعب فيه المؤسسة دور الريادة والقيادة، من خلال إيجاد وسائل وإجراءات من شأنها أن تعطي قدرة وكفاءة أعلى في كيفية التكيف مع هذه المخاطر، وجعلها عنصراً دافعاً نحو التقدم والتميز في ميدان وبيئة الأعمال لا عنصراً للفناء والزوال.

من خلال هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- في المبحث الأول نتناول المفاهيم الأساسية حول المخاطر من خلال تعريفها وطرق وتقنيات تحليلها وأنواعها.
- المبحث الثاني نتطرق فيه إلى مفهوم إدارة المخاطر، مهامها وأدواتها، التوجهات الحديثة لها، وتكالييفها.
- المبحث الثالث نتحدث فيه عن دور إدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج من خلال التطرق إلى مخاطر الإنتاج، طرق التنبؤ بها، وكذا علاقة إدارة المخاطر بمختلف الوظائف في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.

لا خلاف حول دور المخاطر عالم المنافسة المتزايدة بين الأعمال. ولم تعد المخاطر قيودا على الأعمال بل أصبحت من مصادر الميزة التنافسية بينها. لم تكن المخاطر مهمة لاستمرارية الأعمال (الأصول الملموسة) فقط. بل هي مهمة للأصول غير الملموسة فيها كالسمعة والملكية الفكرية أيضا. وتزداد أهمية المخاطر كلما اقترب الاقتصاد من حالة العوامة لذا فإن المخاطر يجب أن تأخذ بالاعتبار وبصورة أكثر جدية ضمن عمليات صناعة القرار في أية شركة إضافة إلى المخاطر جزءا من بيئة الأعمال بصورة عامة.

لذا فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر تحليلها وتقديرها.

إن معرفة المخاطر وتحليلها وتقديرها من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف المخاطر.

تختلف الزاوية المنظور إليها للمخاطر وهذا يتضح من خلال التعاريف التالية:

1. المنظور الاقتصادي: يعرف الخطر على أنه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب المتوقع حدوثه.¹

2. المنظور القانوني: هو احتمالية وقوع حادث مستقبلا أو حلول أجل غير محدد خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه.²

3. المنظور المالي: تعرف المخاطرة من المنظور المالي بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل حيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عم هو متوقع أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.³

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المخاطر هي: الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين.

الفرع الثاني: تحليل المخاطر.

1. وصف الخطر: يهدف وصف الخطر إلى عرض المخاطر التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، مثلا، باستخدام جدول منفصل لوصف الخطر لتسهيل عملية وصف وفحص المخاطر واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من الإجراءات: تعريف، وصف وفحص المخاطر بطريقة شاملة، فإذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر يتضمنها الجدول، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للمخاطر الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا ويمكن المخاطر التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة واتخاذ القرارات إلى إستراتيجية

¹ الهواري سيد، 1985، الإدارة المالية الاستثمار و التمويل طويل الأجل، دار الجليل للطباعة، عمان، ص109.

² عبد الفتاح مراد، المعجم القانوني رباعي اللغة، ص363.

³ ناشد محمود عبد السلام، 1989، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية، دار الثقافة العربية، مصر، ط1، ص38.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

تكتيكية وتشغيلية، وفي الأخير من الضروري دمج إدارة الخطر ضمن مرحلة التطور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.¹

الجدول رقم(4): وصف الخطر.

اسم الخطر	وصف الخطر
مجال الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها
طبيعة الخطر	مثال استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي أو قانوني
أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
التقدير الكمي للخطر	الأهمية والاحتمال
التحمل/ الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال وجود الخسائر/ العوائد المتوقعة الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب
أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة
الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض الخطر
تطوير الإستراتيجية والسياسة	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص6-7.

الفرع الثالث: تقدير الخطر.

يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي، شبه كمي، أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.

¹ الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، www.eRMA.egypt.org.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

الجدول رقم(5): النتائج، التهديدات والفرص معا.

مرتفعة	التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق البالغ لأصحاب المصلحة
متوسطة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقع في مدى مبلغ معينة التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق المعتدل لأصحاب المصلحة
منخفضة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين التأثير المنخفض على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق المنخفض لأصحاب المصلحة

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص7.

الجدول رقم(6): احتمالات الحدوث - التهديدات.

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محمّل)	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25%.	توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا). تحققت حديثا.
متوسط (ممكن)	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25%.	قد تحدث أكثر من مرة خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا). قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل؟
منخفض (بعيد)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2%.	لم تحدث من قبل. ليس محتمل حدوثها.

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص7-8.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

الجدول رقم (7): احتمالات الحدوث - الفرص.

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محمّل)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 75%.	فرصة واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمدا على ممارسات الإدارة الحالية.
متوسط (ممكّن)	التوقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و 75%.	فرص يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة. الفرص التي تظهر مع الخطة أو خارجها.
منخفض (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط أو أن فرصة حدوثها أقل من 25%.	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل. الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد الإدارة المستخدمة حاليا.

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص 8.

النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة، متوسطة، أو منخفضة، وقد تكون احتمالات مرتفعة، متوسطة، أو منخفضة، إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح. وقد تم إعطاء أمثلة في الجداول، ستجد مختلف المؤسسات توافر أساليب القياس المختلفة للنتائج والاحتمالات الملائمة لاحتياجاتها، العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج والاحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض، كافي تماما لاحتياجاتها، ويمكن تمثيلها كمصفوفة 3X3، بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والاحتمالات باستخدام مصفوفة 5X5 يعطيهم أفضل تقييم.

المطلب الثاني: طرق وتقنيات تحليل المخاطر.

يمكن استخدام عدد من التقنيات لتحليل المخاطر، بعضها مخصص للفرص أو التهديدات أو قدرة على التعامل مع كليهما.

الفرع الأول: طرق وتقنيات تحليل المخاطر.

يمكن تلخيصها في مايلي:¹

1. الفرص: وتمثل في:

- استطلاع السوق.

¹ الجمعية المصرية لإدارة الأخطار. ص 14.

- التوقعات.
- اختبار السوق.
- البحث والتطوير.
- تحليل التأثير على النشاط.

2. الفرص والتهديدات معا: وتمثل في:

- تصميم نموذج الاعتمادية.
- تحليل SWOT(القوة والضعف والفرص والتهديدات).
- تحليل شجرة الأحداث.
- تخطيط استمرارية الأعمال.
- الأعمال والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- تصميم نموذج الاختيار الحقيقي.
- اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد.
- الاستدلال الإحصائي.
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت.
- PESTLE(تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية).

3. التهديدات: وتمثل في:

- تحليل التهديدات.
- تحليل شجرة الخطأ.
- تحليل أسباب الفشل والتأثير.

الفرع الثاني: تقييم المخاطر.

هناك العديد من الطرق الإحصائية التي يمكن بواسطتها تقييم درجة الخطر لكن أبسطها وأكثرها فاعلية هو وصف درجة الخطر بأنها عالية جدا عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا، وتقييم درجة الخطر تعتمد على خاصيتين:

- تأثير الخطر.
- احتمال حدوث الخطر.

ونصنف كلا من التأثير والاحتمال بأنه عالي، متوسط، منخفض، ويوضع الجدول التالي درجات الخطر.¹

¹الجمعية المصرية لإدارة الأخطار. ص 14-15.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

الجدول رقم (8): تقييم درجات الخطر.

التأثير	الاحتمال	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض
متوسط	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جدا	

المصدر: عاطف ع المنعم، وآخرون، 2008، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة، مصر، ط1. ص13.

المطلب الثالث: خصائص المخاطر.

يمكن استخدام نتائج عملية تحليل الخطر لإعداد وصف لخصائص الخطر والتي ستعطي بدورها تصنيف حسب الأهمية النسبية لكل خطر كما ستوفر أداة لترتيب جهودات معالجة الخطر أولوياتها. وسيؤدي ذلك إلى ترتيب كل خطر تم معرفه بحيث يعطي صورة لأهميته النسبية.

ويسمح هذا الأسلوب برسم الخطر على منظمة النشاط التي تتأثر به، وكذلك وصف إجراءات التحكم المطبقة، وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زيادة استثمارات التحكم في الخطر أو تخفيضها أو إعادة توزيعها.¹

المطلب الرابع: أنواع المخاطر.

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى: مخاطر نظامية (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي :

الفرع الأول: المخاطر النظامية.

هي المخاطر العامة التي تمس الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي:²

- مخاطر التضخم والكساد: حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.
- مخاطر تغير أسعار الفائدة: هي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

¹ الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص8-9.

² عبد الله شاهين علي، 2005، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، فلسطين، ص4-7.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

- مخاطر أسعار الصرف: هي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.
- المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: هي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية، المالية، الاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاوّل المؤسسة نشاطها فيه.

الفرع الثاني: المخاطر غير النظامية.

- هي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره ومن أمثلتها ما يلي:¹
- مخاطر التمويل: ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم إن زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى أموال المستثمر يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية عن التكاليف الأخرى.
 - مخاطر الائتمان: هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.
 - مخاطر السيولة: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه.
 - مخاطر التشغيل: هي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن المعادلات المتوقعة، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.
 - مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات: تعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل، السيولة، مقدار الأرباح الموزعة، الأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر.

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر نظراً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها وكذا ارتباط مفهومها بالمفاهيم الأخرى، بالإضافة إلى التغيرات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال وأصناف متعددة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر ومهامها وأدواتها.

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مفهوم إدارة المخاطر وتحديد مهامها وأدواتها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر.

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر فإن الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، ومن التعاريف التي سندكرها ما يلي:

¹ دريد كامل آل شبيب، 2007، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، ط1، ص164.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

- إدارة المخاطر هي: عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها: الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة. فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منتظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل نشاط.¹
- إدارة المخاطر هي: النشاط الذي يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر.²
- إدارة المخاطر هي: تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله، وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن إدارة المخاطر هي: الإدارة التي تقوم بشكل نظامي ومستمر بإدراك، وتحديد وتقديم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف الشركة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للشركات.

الفرع الثاني: مهام إدارة المخاطر.

يمكن التعرف على وظائف إدارة المخاطر من خلال معرفة الوظائف التي يؤديها مدير المخاطر والذي يعتبر الهيئة الإدارية التي تضع الخطط والاستراتيجيات المدروسة بكفاءة عالية وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوث المخاطر أو الحد من تعاطم الخسائر وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لوسائل الحماية والأمان ويقوم مدير المخاطر من خلال إدارة المخاطر بالوظائف التالية:⁴

- العمل على اكتشاف وتوظيف المخاطر.
- تحديد الأهداف لتنفيذ إدارة المخاطر.
- قياس المخاطر .
- اختيار أفضل الأساليب لإدارة المخاطر.
- اتخاذ القرار المناسب لتنفيذ برامج المخاطر.
- التقييم والمراجعة المستمرة لبرنامج إدارة المخاطر .

¹The institute of risk management, 2002, A risk management standards, Airmic publishing, London, P02 .

²Hamilton CR, 1998 , New trends in risk management, Information Systems Security , P70 .

³عزمي سلام أسامة، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حماد للنشر، الأردن، ط1.

⁴عبوي زيد منير، 2006، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة، الأردن، ص27.

الفرع الثالث: أدوات إدارة المخاطر.

إن الجزء الجوهرية والأساسية من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأكل المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر إلى:¹

1. التحكم في المخاطر:

وتشمل أساليب التحكم في المخاطر، تحاشي المخاطر والمدخل المختلفة إلى تقليل المخاطر، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.

2. تمويل المخاطر:

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ هذا الأخير بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر) وعند تقرير التقنية يجب تطبيقها للتعامل مع مخاطر معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة إن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر.

إن التسيير الفعال لإدارة المخاطر يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وهذا من خلال إعطاء أهمية كبيرة لهذه الوظيفة.

الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر.

يتم تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة عبر وضع إستراتيجية للأنشطة، فهي تمكن المؤسسة من تحديد تقييم و إدارة المخاطر في مواجهة عدم اليقين وتدعم خلق القيمة والحفاظ عليها.²

- توفر قدرات للتقليل من المخاطر، ترشيد قرارات مواجهة المخاطر.
- تقليل الخسائر التشغيلية.
- توفر استجابات متكاملة للمخاطر المتعددة، (اغتنام الفرص).

1. عدم اليقين: تعمل الشركات في بيئة تتميز بعدة متغيرات كالتكنولوجيا، العولمة، إعادة الهيكلة والأسواق المتغيرة، فالمنافسة تخلق عدم اليقين الناتج عن عدم القدرة على تحديد احتمال حدوث طوارئ بدقة وكذلك النتائج المترتبة عليها.

¹ عبدلي لطيفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS، سعيدة، 2012/2011، ص 34-35.

² www.imfpur.com/facipub/download/contenido/dnl/fp-cont/903/dlfnf/file/santandar_coso_erm.pdf

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

2. خلق القيمة: يتم خلق القيمة والحفاظ عليها بفعل القرارات الإدارية في جميع الأنشطة انطلاقاً من إعداد الخطة الإستراتيجية إلى تشغيل المشاريع يوماً بعد يوم، فمن خلال إعدادها يتم مراعاة التوازن الأمثل بين النمو وأهداف مقابل المخاطر ذات الصلة، فإدارة المخاطر في المؤسسة تسهل تحديد احتياجات السوق، الكفاءة... الخ التي تشكل فرصاً لخلق القيمة أو مخاطراً على أهداف المؤسسة.

3. فوائد إدارة المخاطر: يقوم بتقييم البدائل الإستراتيجية ثم تحديد أهداف تتماشى مع الإستراتيجية المختارة، مع وضع آلية لإدارة المخاطر ذات الصلة.

- يوفر ويعزز القدرة على تحديد وتقييم المخاطر ووضع مستويات مقبولة من المخاطر المتعلقة بالأهداف.
- توفر الدقة لتحديد واختيار طريقة الاستجابة واختيار بين المخاطر البديلة، تجنب المخاطر فإدارة المخاطر توفر المنهجيات وتقنيات لاتخاذ هذه القرارات.
- تقليل الخسائر التشغيلية فهي (إدارة المخاطر) تزيد من قدرة الإدارة على تحديد الأحداث المحتملة، تقييم المخاطر وتحديد كيفية الاستجابة، مما يقلل من حدوث المفاجئات والتكاليف ذات الصلة أو الخسائر.
- تحديد إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة ككل فهي ككيان يواجه عدد لا يحصى من المخاطر التي تؤثر على أجزاء مختلفة من المنظمة وإدارة المخاطر تساعد على فهم التأثيرات المترابطة من خلال تقديم استجابات متكاملة لمخاطر متعددة واغتنام الفرص، فتوقع الأحداث الطارئة ومعرفة كيفية إدارتها يمثل فرصاً.
- ترشيد استغلال رأس المال ومن خلال المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تهدد المؤسسة ككل يمكن للمؤسسة تقييم احتياجات رأس المال بفعالية وتخصيصه بطريقة جيدة.¹

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر.

يمكن تقسيم أهداف إدارة المخاطر إلى عدة تقسيمات منها:²

1. البقاء و الاستمرارية: من الواضح أنه أياً كانت أهداف المنظمة، فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة فقط أما إذا دمر وجود المنظمة فلا يمكن تحقيق أي من الأهداف. لذلك فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمن استمرارية وجود الشركة ككيان عامل الاقتصاد، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور المساند في هرم أهداف المنظمة.

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف الشركة الأخرى مهما تكن بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح الشركة. ولكن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفعالية التشغيلية للمؤسسة بالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل في "تفادي الإفلاس".

¹www.imfpur.com/facipub/download/contenido/dnl/fp-cont/903/dlfn/file/santandar_coso_erm.pdf

² طارق حماد عبد العال، 2007، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، مصر، ص 207.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

وبالنظر لأهمية هدف البقاء في وظيفة إدارة المخاطر وعدم التأكد من تكاليفه نقترح الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر الحفاظ على الفعالية التشغيلية أي ضمان أن لا تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المنظمة لأهداف أخرى.

2. استقرار الأرباح: بالإضافة إلى الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هناك أهداف أخرى ثانوية ومن بينها استقرار الأرباح و المكاسب.

- تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباين في الدخل الذي ينتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بإضافة إلى ذلك فإنه يمكن أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

3. تقليل القلق: يقصد بهدف تقليل التوتر و القلق بأن يتم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدي لهذه الظروف أم لا، فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى، وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المؤسسة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة والقلق يستنزف طاقة هائلة، هذه الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر و الأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، راحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية.

4. استمرارية النمو: يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لأن القدرة على مواصلة النمو يعتبر من احد أهم الأهداف المؤسسية، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر وإستراتيجياتها الجيدة للإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل الاستمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها.

5. الاقتصاد (تخفيض التكاليف): يعتبر الاقتصاد احد أهم الأهداف الفرعية لإدارة المخاطر، هنا يكون الهدف هو تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشيا مع الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر وهو البقاء والاستمرارية ورغم أنه تم تصنيف هدف الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة فهناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد " تكلفة التعامل مع المخاطر " هدف لاحق للخسارة أيضا، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة وعلى تكلفة التعامل مع المخاطر.

6. المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية الاجتماعية هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للمسؤولية الاجتماعية مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب علاقتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة، وبقدر ما تمتع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد. يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك، فانه عندما تشهر الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون والملاك على حدود سواء

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

7. تعظيم القيمة: إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المؤسسة فههدف الإدارة عموماً وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، لأنها تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، ووفقاً لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر وفقاً لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا. فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة، وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا أنه يعاب عليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف وثيق الصلة أساساً بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام.¹

8. أداء التزامات مفروضة من الخارج: يرتبط هذا الهدف بعلاقة الشركة بالشركات الأخرى والدولة ويتناول كثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسؤولاً عن الخسائر في ظل ظروف محددة. فالدائنون على سبيل المثال: يشترط أن يؤمن المقترض على الملك المرهون كضمان والعقود التي تحتوي على أحكام من هذا النوع تخلق التزامات اتجاه طرف خارجي يجب على إدارة المخاطر أن تتصدى له، وبالإضافة إلى التزامات بموجب القانون. فقط تشترك قوانين الدولة أن تشترى المنظمات المنخرطة في أنشطة ذات أنواع معينة أشكالاً محددة من التأمين فشركات الطيران مثلاً: تنص القوانين عادة على وجوب أن تشترى تأمين يغطي الممتلكات المنقولة بواسطتها، تفرض بعض القوانين على أرباب العمل تعويض العاملين المصابين أثناء تأديتهم عملهم. كما تشترط القوانين الأخرى اتخاذ تدابير السلامة لحماية الموظفين أو الأفراد.²

المطلب الثالث: التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر.

وتنقسم هذه التوجهات إلى ما يلي:³

الفرع الأول: إدارة المخاطر المعلوماتية.

لقد طالب العالم بوضع إستراتيجية لمواجهة مخاطر المعلومات. ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص على التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع إستراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على:

- تعزيز القوانين لمنع ومحكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها.
- وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة.
- تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
- تعزيز استخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، 2012/2011، ص 59.

² طارق عبد العال حامد، 2007، ص 151.

³ عبوي زيد منير، 2006، ص 22-23.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

- تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات.
 - تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات.
 - تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية.
 - تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.
- إن طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بلا شك توجه جديد لخطر قائم يهم الجميع.

الفرع الثاني: إدارة المخاطر التنافسية.

- هدف إلى تخفيض التكاليف المترتبة على مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها. تساعد إدارة المخاطر التنافسية على تعظيم قيمة المنظمة من خلال:
- استخدام فريق عمل ذي تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المرجحة وتقديم الحلول المناسبة.
 - توفير معلومات إحصائية دقيقة لإيجاد حلول تنبؤية لحلول المخاطر المرجحة.
 - إيجاد فرص الربح للمنظمة.
- هناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية:¹
- دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها.
 - وضع رسالة للمنظمة وتبني إستراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة.
 - تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات والأهداف.
 - تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج للمنظمة لمواجهة تلك المخاطر.
 - تدريب وتطوير فرق العمل للمخاطرة في كيفية التعامل مع تلك المخاطر.
 - وضع معايير دقيقة لقياس وتعميم استخدامها من قبل المعنيين بالأمر.
 - المشاركة الفعالة في عملية التعلم من الدروس السابقة في إدارة المخاطر.
 - تخزين السجلات السابقة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالمخاطر وطرق معالجتها ونتائجها

¹عبوي زيد منير، 2006، ص 29.

المطلب الرابع: تكاليف إدارة المخاطر.

لابد من استعراض تكلفة إدارة المخاطر والتي يتحمل أعباءها المشروع القائم ويمكن الإشارة إلى العناصر التالية المكونة لتكاليف إدارة المخاطر:¹

- رواتب أجور العاملين في هيئة إدارة التامين.
- أجور الخبراء والفنيين الذين يقدمون الاستشارات الفنية لهيئة إدارة المخاطر.
- تكلفة الحصول على المعلومات والتركيبات والتعليمات التي تقررها إدارة المخاطر في أداء أعمالها.

المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر في الإنتاج.

يتمثل دور إدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج في مساعدة متخذ القرار على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل من خلال التعرف على المخاطر التي يمكن التعرض لها.

المطلب الأول: مخاطر الإنتاج.

- زيادة في الإنتاج كما عن ما يجب أن يكون.
- نقص في الإنتاج كما عن ما يجب أن يكون.
- إنتاج مخالف للمواصفات.
- إنتاج مدة صلاحيته غير مناسبة.
- إنتاج منتج موسمي في غير وقته.

إن زيادة الكمية المنتجة تستنفد مواد ووقت مؤداه توظيف المال أكثر مما يجب في هذا المنتج مما يؤدي إلى تحمل الشركة أعباء كلفة الإنتاج للزيادة في المنتج وكلفة المخزون لوقت أطول وبالتالي إلى خسائر كان يمكن تفاديها. والعكس صحيح إذا لو كان الإنتاج أقل من المطلوب تضيع فرص بيع على الشركة المؤهلة ثم يجري اعتمادها من الإدارة العليا، ويراعي عند إعدادها كل المؤثرات الداخلية والخارجية والظروف السائدة.

أما ما يتعلق بمخاطر مخالفة المواصفات فإن أخطأت الشركة في إنتاج منتج معين بالمخالفة للمواصفات التي تعتمد عليها جهات مسؤولة أو يطلبها العميل فإن الضرر الذي ينعكس على الشركة يزداد طردياً مع حجم ونوع هذه المخالفة إذ ربما يعدم كل المنتج أو يعاد تصنيعه أو تحسينه.²

- الخلل الفني الذي يطرأ على الآلات والذي من شأنه الإنتاج بصورة غير اقتصادية.
- فشل المشاكل الفنية في الإنتاج.
- تلف مصادر موارد الإنتاج.³

¹عبوي زيد منير، 2006، ص30.

²فريج سامي محمد، 2011، التخطيط للعقد: دراسة المخاطر، والجوانب القانونية، دار الرضا (دار النشر للجامعات)، التزامات الأطراف، مصر، ص39.

³عيسى حبرش، 2011، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص105.

المطلب الثاني: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر.

لا يمكن الحديث عن مقومات فعالية إدارة المخاطر دون الحديث عن تطبيق التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة، ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر الذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بمخطر معين، وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة المخاطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية ولتوضيح ذلك نتطرق لنظام معلومات الإنتاج والتصنيع.

الفرع الأول: استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع.

من خلال مراجعة للمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والمشاكل التي تصادفها واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديث التهديدات داخلية ودرجة المخاطر الناتجة عنها، بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أجمع السبل للتطوير وإنتاج منتجات ذات جودة وبدرجة تؤول إلى الصفر من المنتجات المعيبة حتى يساعد المؤسسة على تقليص المخاطر الناتجة عن المنتجات المعيبة وتبعاتها من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق والخسائر المادية والمالية الناجمة عن ذلك كما يساعد أيضا ويحدد خصائص الموردین الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليتها من التبعية لأي مورد، والتالي تقليل المخاطر مساومة الموردین فضلا عن هذين النظامين لدينا استخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها يخص عملية الإنتاج والتصنيع، كتحديد الطرق المستحدثة في التصنيع وبالتالي التقليل من مخاطر تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها.¹

المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج.

من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين نذكر ما يلي:²

- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه.
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان.
- تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج.
- تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر.
- تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، 2012/2011، ص 109-110.

² عبوي زيد منير، 2006، ص 24.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.

- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.
- تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على صلاحيته وسلامتها.

نما تم التطرق إليه أن إدارة المخاطر أصبحت من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل لوظيفة الإنتاج عنصر البقاء والتطور المستمر، من خلال فتح طريق أمامها لكي تتنبأ بالمستقبل من أحداث هذا الأمر الذي اوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وأن ترقى بها مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فإن كانت الإدارة المالية مثلا تعمل على تدعيم المركز المالي للوحدة الاقتصادية، فإن إدارة المخاطر حافضة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة وصمام الأمان للاستمرار والتطور في عالم الاقتصاد.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة

الوطنية للصناعات

المتراصة سوناريك.

مقدمة:

لقد حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس التي يبنى ويقام عليها مفهوم إدارة المخاطر، وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المؤسسة ودعم إستمراريتها في ظل الظروف المحيطة بها وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناريك قصد المعرفة التي تدير بها الشركة أنواع المخاطر التي تواجهها في وظيفة الإنتاج.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول لمحّة عن الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني دراسة المخاطر في المؤسسة وكيفية التعامل معها.

المبحث الأول: تعريف الشركة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة.

المطلب الأول: نشأة الشركة.

الشركة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي شركة عمومية صناعية تجارية خدماتية تأسست بداية سنة 1989، حيث كانت بداية أشغال إنجازها سنة 1982 تحت إشراف ولاية جيجل سابقا، وضعت وقتها الدراسات التقنية والمعمارية الأولى سنة 1983 لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة فتأخر إنجاز المشروع إلى عامي 1988 و1989 حيث تم تجهيزها بالتجهيزات الضرورية.

المطلب الثاني: مقر الشركة.

يوجد مقر الشركة بالمنطقة الصناعية على بعد 02 كلم من مركز مدينة فرجيوة بالقرب من الطريق الوطني رقم 06، وهذا يعني أنها تقع بين عدة ولايات صناعية الأمر الذي مكنها من الدخول في ميدان الإنتاج والتجارة حيث نجد ولاية جيجل من الشمال وولاية قسنطينة وميلة من الشرق، وولاية سطيف من الغرب. كما تحتل الشركة مساحة إجمالية تقدر بـ 11 هكتار.

المطلب الثالث: أهداف الشركة.

من بين الأهداف التي تعمل الشركة على تحقيقها:

- إعطاء الحوافز لتنمية الشركات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الوطني والجهوي.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية الحديدية.
- ترقية وإدماج الصناعات التحويلية الحديدية.
- تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات العالمية.
- الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبابية وتكوينها تكويناً علمياً.
- إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلاً.
- تغطية السوق الوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة بالشركة.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني والنهوض به إلى أعلى درجة.
- تحسين تنافسية المنتج الوطني.

المطلب الربع: المهام الأساسية للشركة.

طبقاً لنظامها الأساسي فإن المهمة الرئيسية للشركة تتمثل في إنتاج خمسة أنواع من المدافئ، إذ تفوق طاقتها الإنتاجية 100.000 مدفئة في العام وهي مقسمة إلى: مدافئ بالغاز الطبيعي بأشكال متنوعة، مدافئ بالغاز المميع ومدافئ كهربائية، بالإضافة إلى إنتاج المطابخ، مسخنات الماء والمكيفات الهوائية.

المطلب الخامس: الدور الاقتصادي والاجتماعي للشركة.

تلعب شركة سوناريك دوراً هاماً في التنمية الوطنية من خلال قيامها بالأدوار التالية:

- تلبية حاجات المجتمع من الأجهزة المختلفة التي تقوم بإنتاجها.
- تطوير إنتاجها كما ونوعاً.
- تحقيق فائض من الأرباح من أجل الاستمرار والتوسع في النشاط.
- المساهمة في القضاء على مشكلة البطالة.
- منح فرص التربص لمراكز التكوين والجامعة.

المطلب السادس: عرض الهيكل التنظيمي للشركة.

إن الهيكل التنظيمي للشركة صمم خصيصاً لتحقيق أهدافها، حيث توجد علاقة قوية بين مختلف المراكز من خلال قنوات الاتصال وذلك لتسهيل عملية التسيير والإشراف والرقابة.

إن الهيكل التنظيمي للشركة يعكس جوانب متعددة أهمها:

- تعريف وتحديد المسؤوليات والمهام عن طريق تمثيل الأنشطة المختلفة الأساسية في وحدات إدارية.
- تحديد السلطات.

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من الدوائر والمصالح التالية:

الفرع الأول: المديرية العامة.

تضم المديرية العامة مجموعة من المصالح التابعة للمدير العام وتتكون من:

1. المدير العام: هو المسؤول عن جميع الدوائر والمصالح و يتولى مهام التسيير التالية:

- المشاركة في تحديد الأهداف العامة للشركة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس وعقد الاجتماعات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

- توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لاستمرار نشاط الشركة.

- العمل على سير الإنتاج على أكمل وجه.

- التنسيق بين نشاطات مختلف الوظائف.

- تمثيل الشركة في علاقاتها مع المنظمات الأخرى.

2. الأمانة: مكتب تابع للمدير تعمل به السكرتيرة، من أهم مهامها:

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر.

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.

- كتابة النصوص والتقارير الخاصة بالشركة على جهاز الكمبيوتر.

- استقبال وتوجيه العمال والزوار إلى مكتب المدير.

- تسجيل مواعيد المدير.

- إنشاء صور طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشيف.

3. مصلحة الأمن: من مهامها ما يلي:

- مراقبة وتوجيه كل من يدخل أو يخرج من الشركة.

- نظافة المحيط.

- مراقبة ومتابعة عمل الآلات الإنتاجية والتدخل في الوقت المناسب لإصلاح الخلل عند وقوعه.

- المحافظة على الأمن.

- مراقبة العمال في احترام مواعيد العمل.

4. مصلحة الإعلام الآلي: تختص مصلحة الإعلام الآلي في صيانة العتاد والبرامج المستعملة في مختلف

المصالح، إضافة إلى تسجيل دخول وخروج أجور العمال، البضائع والمستندات الخاصة بالمخازن وغيرها من الأعمال التي تتطلب التنفيذ بالكمبيوتر.

الفرع الثاني: الدائرة التقنية التجارية.

تشرف هذه الدائرة على المصالح التالية:

1. مصلحة الصيانة:

من الدوائر المهمة التي تسعى للحفاظ على معدات الشركة وهي تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

- المعاينة بانتظام واستمرار.
- التبديل المنتظم للقطع.
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل ويمكن إصلاحه.

2. مصلحة التموين:

يعتبر التموين الخطوة الأولى عند القيام بمختلف أنشطة الشركة، وتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد المواد الأولية.
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخازن.

3. مصلحة المشتريات:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة برنامج الاحتياطيات ومراقبة السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة أسعار، كمية ونوعية المواد الأولية.
- تحديد المواد المراد شراؤها.

4. مصلحة تسيير المخزون:

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح الأخرى، وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات، وتتكون من مخازن التالية:

- مخزن المواد الأولية.
- مخزن عتاد الحظيرة.
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار ومخزن المواد الكيميائية.

5. المصلحة التجارية:

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار الشركة من خلال الإشراف على كل العمليات التسويقية فيما يخص عقد الصفقات مع الزبائن، استقبال الطلبات، دراسة السوق، معرفة الزبون الحالي والمتوقع والتطلع إلى السوق الدولية.

6. مصلحة مراقبة النوعية:

تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- مراقبة جودة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج.
- مراقبة المنتجات التامة تقنيا.
- مراقبة المنتجات وتحليل النتائج بالاعتماد على اختبارات دقيقة.

الفرع الثالث: دائرة المالية والمحاسبة.

تتم هذه الدائرة بكل الجوانب المالية للشركة وتضم مصلحتين أساسيتين هما:

1. مصلحة المحاسبة:

لهذه المصلحة عدة مهام، وهي:

- تمكن الشركة من معرفة دائيتها ومدنيها وتحديد وضعها المالي.
- القيام بعملية الجرد ومراقبة الحسابات.
- المساهمة في تحديد الرسوم والضرائب.
- محاسبة الإيرادات والنفقات المالية للشركة.
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي، إضافة إلى أن هذه المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالشركة والمثلة فيما يلي:

- المشتريات ما بين الوحدات.
- المشتريات الداخلية والخارجية للشركة.
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
- التعامل مع البنوك.

2. المصلحة المالية: هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للشركة، وهي تقوم

بالوظائف التالية:

- التنسيق مع مصلحة المحاسبة.
- استلام أموال كل المبيعات التي تتم داخل الشركة.
- الإشراف على تسديد رواتب العمال والمتربصين.

الفرع الرابع: دائرة المستخدمين.

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

1. مكتب رئيس المصلحة:

يشرف رئيس المصلحة على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين، العطل المرضية والعطل الصيفية.
- دراسة ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة.
- مراجعة مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة وإمضاءها.

2. المصلحة الاجتماعية: يشغل بها موظف يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان

الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرضون لها، إضافة إلى الإجراءات المتعلقة بالمنح العائلية والتعويضات.

الفرع الخامس: دائرة الإنتاج.

يتمثل دور هذه الدائرة في المحافظة على بقاء الشركة نتيجة الجهد النوعي الذي تبذله، كما تقوم بالتخطيط للعملية الإنتاجية وتحقيق مستوى من الإنتاج يلي طلبات الزبائن من حيث الكمية والنوعية.

تشرف دائرة الإنتاج على عدة ورشات منها:

1. ورشة التقطيع: يتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف وصفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

2. ورشة التصنيع: يتم في هذه الورشة تحديد الأحجام والقياسات المناسبة، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة.

3. ورشة التركيب: يتم في هذه الورشة تجميع كل المنتجات نصف المصنعة، وإدخالها في الوعاء الخارجي.

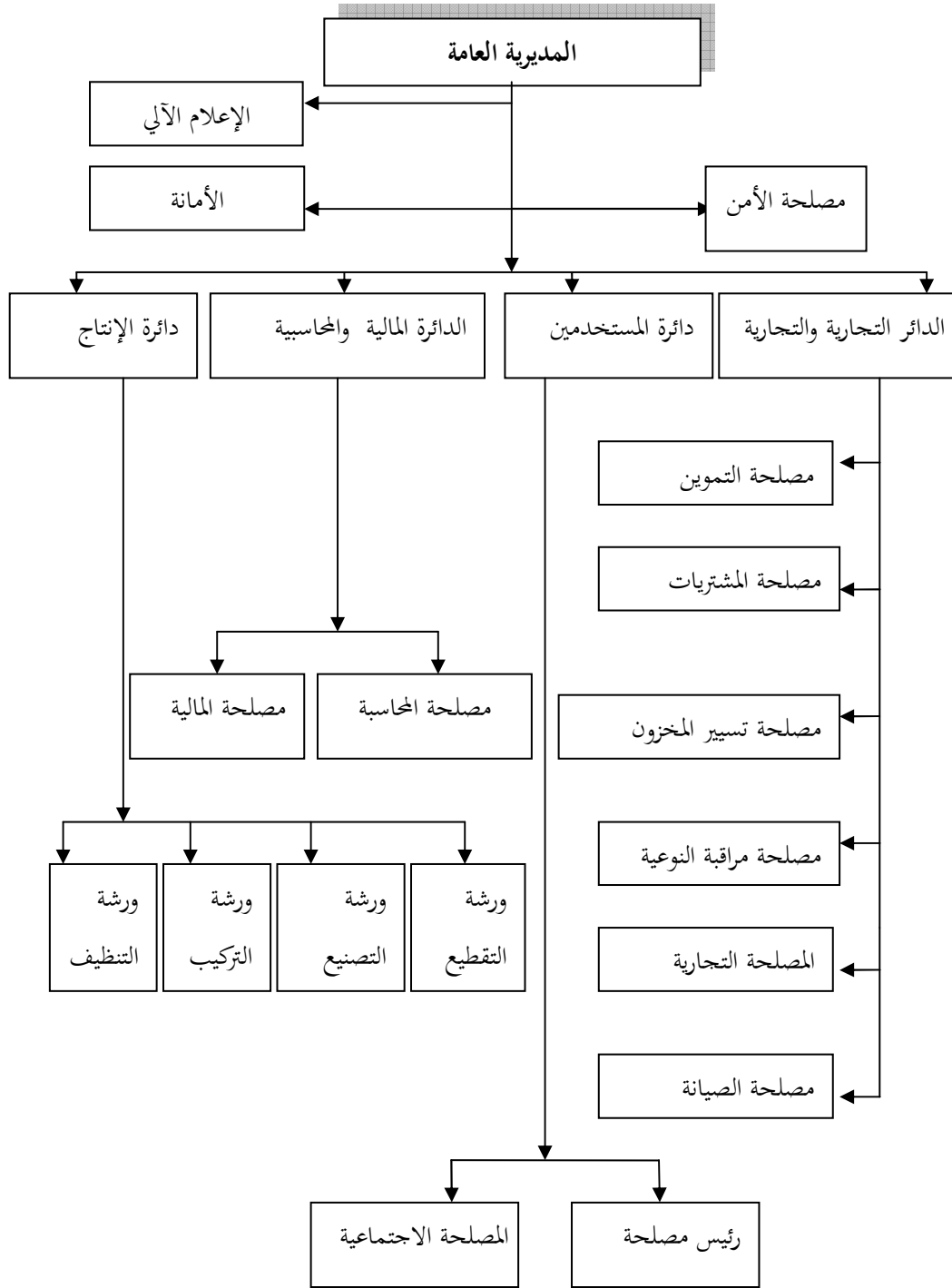
4. ورشة التنظيف: يوجد بهذه الورشة 3 أقسام، وهي:

- قسم التنظيف والصقل: يتم في هذا القسم تنظيف المنتجات من الزيوت.
- قسم الطلاء: وفيه يتم طلاء المنتجات بمواد كيميائية خاصة.
- قسم الكي: بعد طلاء المنتجات يتم إدخالها إلى الفرن الذي تبلغ درجة حرارته حوالي 800 درجة مئوية.

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لشركة سوناريك.



المصدر: مصلحة المحاسبة، سنة 2008.

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نلاحظ ما يلي:

- تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

- تخفيف العبء على بعض الهيئات وثقله على أخرى.
- الأهمية الوظيفية للدائرة التقنية التجارية التي تشرف على 6 مصالح ذات أهمية بالغة في الشركة وهو الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تسييرها، خاصة إذا ما لحظنا اتجاه الجانب التنظيمي للمؤسسة نحو التبسيط وتقليل المستويات الإشرافية.
- غياب مكاتب المناهج والجدولة التي تلعب دورا هاما في مثل هذا النوع من الشركات.

المطلب السابع: وظائف الشركة.

تتمثل وظائف الشركة فيما يلي:

الفرع الأول: وظيفة الموارد البشرية.

تعتبر العملية الإدارية في مجموعها عددا من المهام يقوم بها عدد من الإدارات والمصالح الوظيفية أو التنفيذية. تتواجد بالشركة طاقة بشرية مهمة من حيث عدد العمال والأنشطة التي يقومون بها، ويصنف العمال المتواجدين بها كما يلي:

- إدارات سامية منها إطار مسير وهو الرئيس المدير العام ورؤساء المديريات.
- الإدارات وهم رؤساء المصالح.
- أعوان التحكم وهم رؤساء الورشات وأفواج العمل.
- أعوان التنفيذ وهم العمال المنفذون.

ويمكن تلخيص المعلومات الخاصة بعدد العمال من كل صنف في الجدول الموالي:

الجدول رقم(9): تطور عدد المستخدمين في الشركة.

السنة:	الإدارات السامية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2000	10	20	67	167	264
2001	10	20	67	167	264
2002	15	13	40	198	266
2003	17	13	56	163	249
2004	16	12	106	159	293
2005	16	10	138	153	317
2006	16	10	130	152	308

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

من خلال الجدول يظهر تناقص عدد العمال سنة 2003 وهذا راجع إلى حالات التقاعد أما في السنوات الأخيرة فنلاحظ ارتفاع معتبر في اليد العاملة ويعود ذلك إلى إدماج عمال مؤقتين وتوسع نشاط الشركة من التركيب إلى الإنتاج سنة 2004 بالإضافة إلى إنتاج المكيفات الهوائية كنجربة أولى، وتعديل الهيكل التنظيمي بإدخال وظائف جديدة من أجل تحسين الإنتاج منها مصلحة النوعية والجودة ومصلحة الإعلام الآلي.

الفرع الثاني: الوظيفة المالية.

الوظيفة المالية من أهم الوظائف في الشركة فهي تعمل على توفير الموارد المالية وتسييرها وهي مرتبطة بكل الوظائف الأخرى.

إن الشركة تعاني من صعوبات مالية عويصة وعجز مالي متراكم بسبب جملة من العوامل منها:

- عدم التحكم في التكلفة.
- عدم التمكن من تقليص المصاريف التي تنفقها خارج الاستغلال مثل مصاريف الخدمات الاجتماعية.
- المصاريف المالية المعتبرة.

والجدول التالي يبين النتائج الصافية للشركة.

الجدول رقم (10): تطور النتائج الصافية للشركة (د.ج).

السنوات	النتيجة الصافية للدورة
2000	14138052.25 -
2001	10691831.45 -
2002	10818561.21
2003	4669615.93
2004	2079568.30 -
2005	11651873.25

المصدر: مصلحة المحاسبة العامة.

من خلال الجدول تظهر الوضعية المالية الصعبة للشركة التي حققت نتائج سلبية في عدة سنوات نتيجة عدم تحكمها في التكلفة التي تفوق سعر البيع وهو الأمر الذي أثر سلبا على مردوديتها.

الفرع الثالث: وظيفة الإنتاج.

تعد وظيفة الإنتاج الوظيفة الثانية في دورة الاستغلال بعد وظيفة التمويل، حيث تقوم الشركة بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات. والجدول الموالي يبين الخصائص التقنية لهذه المنتجات.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

الجدول رقم(11): الخصائص التقنية للمنتجات.

المنتج الخصائص	مدافئ بالمازوت	مدافئ بالغاز المميع	مدفأة كهربائية	مرطب هوائي
السعة الحرارية (كيلو حريرة)	6500	3000 - 2700	2000 - 1000	35
الارتفاع (ملم)	735	730	425	621.5
القوة (كيلو واط)	7.55	3.50	-	-
العرض (ملم)	620	400	100	370
العمق (ملم)	340	500	600	300
الوزن (كلغ)	27.5	11.5	6.2	-

المصدر: دائرة الإنتاج.

من خلال الجدول يظهر اختلاف الخصائص التقنية للمدافئ المنتجة من طرف الشركة وذلك بهدف تلبية رغبات كل زبائنها، كما تعمل على تحسين نوعية منتجاتها وجودتها باستمرار حتى تحافظ على مكانتها في السوق. والجدول الموالي يبين الطاقة الإنتاجية للشركة.

الجدول رقم(12): الطاقة الإنتاجية للشركة (د.ج)

السنة	الطاقة الإنتاجية
2003	320661580
2004	412671990
2005	448175150
2006	493700430
2007	332092600

المصدر: مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إنتاج الشركة عرف تطورا مستمرا إلى غاية سنة 2006 حيث بلغ حجم الإنتاج 493700430 دينار جزائري، بعد ذلك بدأ في الانخفاض نظرا للصعوبات التي وجهتها الشركة في سنة 2007 والمتمثلة في الصعوبات المالية وعدم قدرتها على التحكم في التكاليف وانخفاض حجم المبيعات.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

الفرع الرابع: وظيفة التسويق.

إن وظيفة التسويق من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين الشركة والسوق أو المستهلك الذي توجه إليه منتجاتها حيث تتكفل الشركة بتغطية طلبات المستهلكين الذين يتوزعون عبر مختلف أنحاء القطر الوطني ويتمثل زبائن الشركة في: الوسطاء، تجار الجملة والأفراد. والجدول الموالي يبين مساهمة كل شريحة في رقم الأعمال.

الجدول رقم (13): نسبة مساهمة كل شريحة للزبائن في تحقيق رقم الأعمال.

السنوات	الزبائن	2007	2006	2005	2004	2003
تجار الجملة		% 80	% 70	% 66	% 62	% 60
الأفراد		% 20	% 30	% 34	% 38	% 40

المصدر: المصلحة التجارية.

من خلال الجدول يظهر أن نسبة تجار الجملة تمثل نسبة هامة من نسبة الزبائن المتعاملين مع الشركة، ولهذا توليهم اهتماما كبيرا في المعاملات التجارية لكونهم شركائها في العملية التوزيعية. والجدول الموالي يبين تطور رقم أعمال الشركة:

الجدول رقم (14): تطور رقم أعمال الشركة (د.ج).

السنوات	رقم الأعمال
2001	213415270.4
2002	193621761.1
2003	235868314.5
2004	192979166.0
2005	176294403.0
2006	197480172.0
2007	166046300.0

المصدر: مصلحة المحاسبة العامة.

من خلال الجدول يظهر تذبذب في رقم أعمال الشركة في مختلف السنوات وهو راجع لأسباب خارجية أهمها المنافسة المحلية والأجنبية. وتعمل الشركة على رفع رقم أعمالها من خلال تحسين نوعية منتجاتها وتحسين سياستها التسويقية.

المبحث الثاني: دراسة المخاطر في المؤسسة وكيفية التعامل معها.

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على كيفية التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الإطار النظري الذي يمكن من فهم الأسس التي تقوم عليها إدارة المخاطر والأهمية التي يمكن أن تلعبها في سبيل حماية المؤسسة من جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها الشركة وكيفية التعامل معها.

تتعدد المخاطر التي تواجهها الشركة بتعدد الأنشطة التي تزاو لها فخصوصية كل خطر تنبع من محتوى وسيرورة كل نشاط فمن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها مع مسئولي الشركة استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر الإنتاجية.

الفرع الأول: أهم المخاطر الإنتاجية التي تواجه المؤسسة.

ترتبط هذه المخاطر أكثر بنشاط المصنع أين تتم عملية الإنتاج ومن أهمها:

- مخاطر ناتجة عن حوادث العمل داخل مناطق الإنتاج خصوصا حيث أنه يمكن للمخاطر أن تكون مميتة في بعض الأحيان.
- مخاطر متعلقة بنقص المواد الولية أو تلفه.
- مخاطر متعلقة بالآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج مما قد ينعكس على صحة العمال وسلامتهم.

الفرع الثاني: كيفية التعامل مع المخاطر الإنتاجية.

توجد مصلحة مختصة بمعالجة المخاطر التي تواجه المؤسسة أثناء الإنتاج حيث تقدم بدائل ممكنة لكل موقف مما يكسب الإستراتيجية مرونة أكبر في التعامل المخاطر المتوقع حدوثها في المستقبل ثم اختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر في الشركة.

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها أنه لا يوجد في الشركة قسم أو فرع أو وظيفة إدارة المخاطر لأنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على أقسام أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك للصناعات المترابطة.

إن إدارة المخاطر وتسييرها في الشركة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة ومنهجية وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما ذكرناه في الجانب النظري، ولكن تتوقف على اجتهادات كل قسم والسبل التي يراها أنجع في مواجهة المخاطر.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الشركة لا تضم إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر التي تمر بها الشركة تكون مدرجة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى غياب مخطط عملي لإدارة المخاطر يندرج ضمن إستراتيجية وسياسات المؤسسة يكون هدفه تتبع المخاطر التي تصادف المؤسسة والسيطرة والتحكم فيها.

ومن خلال ما استخلصناه من كل هذا أن المؤسسة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب علمي ومنهجي قائم على أسس مرحلية وواضحة تستعمل في تحليلها تقنيات كمية ورياضية هدفها ترشيد ودعم القرار أثناء المرور بمخاطر معينة الشيء الذي يجعلها بعيدة عن إدارة فعالة للمخاطر.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تنشط وظيفة الإنتاج والعمليات في وسط يتميز بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد، هذا بدوره جعلها تتعرض لمخاطر كثيرة ومتعددة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها.

فوظيفة الإنتاج والعمليات باعتبارها أهم الوظائف في المؤسسات نظرا لتكامل أهدافها وتفاعل مع الإدارات الأخرى باستخدام كافة الوسائل والطرق المناسبة لتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج إلى مخرجات لتحقيق الأهداف من حيث الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب وبأقل كلفة، وتعتبر وظيفة الإنتاج بالإضافة إلى الوظائف الأخرى من العوامل الحرجة لنجاح منظمات الأعمال في بيئة المنافسة وتقع هذه الوظيفة في مركز الأعمال وخاصة مجال العمليات المسؤولة عن إدارة وتنسيق الفعاليات بين الموارد البشرية، المواد، الآلات، والمعلومات التي تتفاعل من أجل الحصول على السلع والخدمات المطلوبة وفي محيط اليوم أصبح يفرض تحسين جودة المنتج والإنتاجية، ومن خلال اتخاذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة التعقيدات المتزايدة من خلال البحث عن أفضل الطرق التي توصل هذه الوظيفة إلى تحقيق التميز والنمو ورسم رؤيا مستقبلية تمكنها من تفادي المخاطر التي قد تواجهها مما أوجب على أي مؤسسة إنتاجية ضرورة إدارة المخاطر وتسييرها وفق منهجية سليمة قائم على أسس علمية واضحة.

إن معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الإنتاجية، مما يسهل عليها تحقيق أهدافها المستقبلية، وبالتالي فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية وصحيحة قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق هذه الأهداف. هذا ما أدى إلى ضرورة تطوير إدارة تختص بالمخاطر وتكون قضية مركزية في التخطيط والإدارة لأي مشروع، بهدف مراقبة المخاطر ومتابعتها بهدف الكشف عن أي انحرافات مبكرة وتخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها إلى أدنى مستوى، فإدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج والعمليات تتمتع ببعض الأساليب الرياضية التي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فإن تطبيق إدارة المخاطر داخل وظيفة الإنتاج والعمليات يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة على التعامل مع مختلف المخاطر وكذلك بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهةته.

من خلال الجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- ينتج الخطر أساسا من عدم التأكد والذي يجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم المعرفة لما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه.
- إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناء على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها.
- غياب ثقافة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي الشركة مما انعكس على ضعف أدائهم اتجاه المخاطر التي يواجهونها.
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال.
- الشركة لا تضم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية لإدارة المخاطر.

بناء على ما تم تقديمه من نتائج سابقة نقدم الاقتراحات التالية:

- غرس ثقافة إدارة المخاطر في قيم ومعتقدات الموظفين.
 - على الشركة تغيير مختلف السلوكيات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية التعامل مع المخاطر لأن عدم معالجة المخاطر في وقتها يمكن أن يقضي على استمرارية المؤسسة.
 - على المؤسسة أن تقوم ببناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة وكذا كيفية معالجتها.
 - يجب على المؤسسة القيام بدورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يفرضها المحيط الداخلي وخارجي.
- في الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا ولو جزئيا في معالجة هذا الموضوع بمختلف جوانبه الأساسية كما نتمنى أن تكون لنا فرصة في المستقبل للبحث في الجوانب التي تعتبر مكملة ومفصلة لهذه الدراسة.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ❖ السكارنه خلف بلال، 2008، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- ❖ الصيرفي محمد، 2007، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر الجامعي، مصر.
- ❖ الضلاعين علي، 2005، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية.
- ❖ العامري محسن وآخرون، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ العزاوي محمد، 2006، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ اللامي داود قاسم غسان وآخرون، 2008، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 19.
- ❖ الهواري سيد، 1985، الإدارة المالية الاستثمار و التمويل طويل الأجل، دار الجيل للطباعة، عمان.
- ❖ برنوطي نائف سعاد، 2001، الأعمال(الخصائص والوظائف الإدارية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ جبرين علي هادي، 2006، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ حجازي أبو الفتوح طاهر جمال، 2002، إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل إدارة الجودة الشاملة)، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، مصر.
- ❖ حمود كاظم خضير وفاخوري يعقوب هايل، 2001، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ دريد كامل آل شبيب، 2007، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، ط1.
- ❖ زيارة فهمي فريد، 2009، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ طارق حماد عبد العال، 2007، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، مصر.

قائمة المراجع

- ❖ عاطف ع المنعم، وآخرون، 2008، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة، مصر، ط1.
- ❖ عبوي زيد منير، 2006، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة، الأردن.
- ❖ عبيدات خالد سليمان، 2008، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- ❖ عزمي سلام أسامة، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حماد للنشر، الأردن، ط1.
- ❖ عيسى حيرش، 2011، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ فريج سامي محمد، 2011، التخطيط للعقد: دراسة المخاطر، والجوانب القانونية، إلتزامات الأطراف، مصر.
- ❖ محسن عبد الكريم والنجار مجيد الصباح، 2006، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، العراق، الطبعة الثانية.
- ❖ محفوظ جوده وآخرون، 2008، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
- ❖ مرسي محمد نبيل، 2006، إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب الجامعي، مصر.
- ❖ مصطفى فريد نihal، 2003، أساسيات الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مصر.
- ❖ ناشد محمود عبد السلام، 1989، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية، دار الثقافة العربية، مصر، ط1.

المذكرات والأطروحات:

- ❖ عبدلي لطيفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS، سعيده، 2012/2011.

الملتقيات والندوات:

- ❖ عبد الله شاهين علي، 2005، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، فلسطين.

المواقع الإلكترونية:

- ❖ www.eRMA.egypt.org
- ❖ www.imfpur.com

المراجع باللغة الأجنبية:

- ❖ Abid.M, 2008, operation research for management, Global India publications, India.
- ❖ Baptiste.p et autres, 2005, Gestion de production et ressources humaines :méthodes de planification dans les systèmes productifs, Presses internationales polytechnique, Canada.
- ❖ Bénassy.J, 1998, La gestion de production, Edition Hermes, France, 3^{ème} édition.
- ❖ Blondel.F, 2001, Gestion de production, Edition Dunod, France.
- ❖ Blondel.F, 2000, Gestion de la production (Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir), Edition Dunod, France, 2^{ème} édition.
- ❖ Blondel.F, 2005, Gestion de production, Edition Dunod, France, 4^{ème} édition.
- ❖ Blondel.F, 2000, Gestion de la production (Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir), Edition Dunod, France, 2^{ème} édition
- ❖ Brandl.D, 2007, Design patterns for flexible manufacturing, Systems and automation society, India.
- ❖ Bressy.G; Konkuyt.C, 2004, Economie d'entreprise, Edition Dalloz, France, 7^{ème} édition.
- ❖ Chase.R et autres, 2004, Operations management for compétitive advantage, Edition Irwin Boston, USA, 10^{ème} édition.
- ❖ Chrissoleon .P and other, 2009, Analysis and design of discrete production lines, Acid – free paper edition, Germany.
- ❖ Conso.P; Hémici.F, 2003, L'entreprise en 20 leçons, Edition Dunod, France, 3^{ème} édition.
- ❖ Constanze.C, 2005, Automotive production systems and standardisation : from to the case of mercedes – benz, Physica-Verlag Heidelberg, Germany.
- ❖ Courtois.A et autres, 2002, Gestion de production, Edition d'organisation, France, 3^{ème} édition.

- ❖ Ghedira.K, 2006, logistique de la production, Edition Technip, France.
- ❖ Gratacap.A, 2002, La gestion de la production, Edition Dunod, France, 2^{ème} édition.
- ❖ Greasly.A, 2008, Opération management, The cromwell press, Great Britain.
- ❖ Hamilton CR, 1998 , New trends in risk management, Information Systems Security.
- ❖ Hounounou.A, 2005, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, Edition Bréal, France.
- ❖ Jean_luc.C; Sépari.S, 2001.
- ❖ Kumar.A, 2006, Production and operation management, New age international publishers, India.
- ❖ Murthy.R, 2005, Production and opération management, New age international publishers, India.
- ❖ NakhlaM, 2006, L'essentiel du management industriel, Edition Dunod, France.
- ❖ The institue of risk management, 2002, A risk management standards, Airmic publishing, London.

**قائمة
الجداول**

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نشاطات إدارة العمليات والقرارات المقترنة بها.	10
02	المعايير الطبيعية المستخدمة في تقييم فعالية إدارة الإنتاج والعمليات.	13
03	معايير أداء إدارة الإنتاج والعمليات.	14
04	جدول وصف الخطر.	28
05	النتائج، التهديدات والفرص معا.	29
06	احتمالات الحدوث - التهديدات.	29
07	احتمالات الحدوث - الفرص.	30
08	تقييم درجات الخطر.	32
09	تطور عدد المستخدمين في الشركة.	53
10	تطور النتائج الصافية للشركة (د.ج).	54
11	الخصائص التقنية للمنتجات.	55
12	الطاقة الإنتاجية للشركة (د.ج).	55
13	نسبة مساهمة كل شريحة للزبائن في تحقيق رقم الأعمال.	56
14	تطور رقم أعمال الشركة (د.ج).	56

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
52	الهيكل التنظيمي لشركة سوناريك.	01

فهرس العناوین

الفهرس

أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات
2	مقدمة:
3	المبحث الأول: ماهية وظيفة الإنتاج والعمليات.
3	المطلب الأول: وظيفة الإنتاج والعمليات.
3	الفرع الأول: تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات.
3	الفرع الثاني: التطور التاريخي لوظيفة الإنتاج والعمليات.
6	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على وظيفة الإنتاج.
6	المطلب الثاني: إدارة الإنتاج والعمليات.
6	الفرع الأول: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات.
7	الفرع الثاني: التنظيم الرسمي لإدارة الإنتاج والعمليات.
7	الفرع الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات.
9	الفرع الرابع: قرارات إدارة الإنتاج والعمليات.
10	الفرع الخامس: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.
12	الفرع السادس: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات.
13	الفرع السابع: معايير أداء إدارة الإنتاج والعمليات.
15	المبحث الثاني: النظم الإنتاجية.
15	المطلب الأول: تعريف النظام الإنتاجي وخصائصه.
15	الفرع الأول: تعريف النظام الإنتاجي.
15	المطلب الثاني: عناصر النظام الإنتاجي.

15	الفرع الأول: الموردون.....
16	الفرع الثاني: المدخلات.....
16	الفرع الثالث: عمليات التحويل.....
16	الفرع الرابع: المخرجات.....
16	الفرع الخامس: الزبائن.....
17	الفرع السادس: التكنولوجيا.....
17	الفرع السابع: التغذية العكسية والرقابة.....
17	المطلب الثالث: التطورات الحاصلة في تصميم نظم الإنتاج.....
17	الفرع الأول: نظام التصنيع المرن.....
18	الفرع الثاني: نظام الإنتاج المركزي.....
18	المطلب الرابع: الأنماط المختلفة لأنظمة الإنتاج.....
18	الفرع الأول: أنماط أنظمة الإنتاج الصناعية.....
21	الفرع الثاني: أنماط أنظمة الإنتاج الخدمية.....
22	المطلب الخامس: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نظم الإنتاج.....
22	الفرع الأول: العوامل الخارجية.....
23	الفرع الثاني: العوامل الداخلية.....
24	خاتمة.....
25	الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة مخاطر وظيفة الإنتاج.....
26	مقدمة.....
27	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.....
27	المطلب الأول: مفهوم المخاطر تحليلها وتقديرها.....
27	الفرع الأول: تعريف المخاطر.....

27	الفرع الثاني: تحليل المخاطر.
28	الفرع الثالث: تقدير الخطر.
30	المطلب الثاني: طرق وتقنيات تحليل المخاطر.
30	الفرع الأول: طرق وتقنيات تحليل المخاطر.
31	الفرع الثاني: تقييم المخاطر.
32	المطلب الثالث: خصائص المخاطر.
32	المطلب الرابع: أنواع المخاطر.
32	الفرع الأول: المخاطر النظامية.
33	الفرع الثاني: المخاطر غير النظامية.
33	المبحث الثاني: إدارة المخاطر
33	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر ومهامها وأدواتها.
33	الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر.
34	الفرع الثاني: مهام إدارة المخاطر.
35	الفرع الثالث: أدوات إدارة المخاطر.
35	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر.
35	الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر.
36	الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر.
38	المطلب الثالث: التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر.
38	الفرع الأول: إدارة المخاطر المعلوماتية.
39	الفرع الثاني: إدارة المخاطر التنافسية.
40	المطلب الرابع: تكاليف إدارة المخاطر.
40	المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر في الإنتاج.
40	المطلب الأول: مخاطر الإنتاج.

41	المطلب الثاني: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر.
41	الفرع الأول: استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع.
41	المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج.
43	خاتمة
44	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعات المترابطة -سوناريك-
45	مقدمة
46	المبحث الأول: تعريف الشركة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة.
46	المطلب الأول: نشأة الشركة.
46	المطلب الثاني: مقر الشركة.
46	المطلب الثالث: أهداف الشركة.
47	المطلب الرابع: المهام الأساسية للشركة.
47	المطلب الخامس: الدور الاقتصادي والاجتماعي للشركة.
47	المطلب السادس: عرض الهيكل التنظيمي للشركة.
47	الفرع الأول: المديرية العامة.
48	الفرع الثاني: الدائرة التقنية التجارية.
50	الفرع الثالث: دائرة المالية والمحاسبة.
51	الفرع الرابع: دائرة المستخدمين.
51	الفرع الخامس: دائرة الإنتاج.
53	المطلب السابع: وظائف الشركة.
53	الفرع الأول: وظيفة الموارد البشرية.
54	الفرع الثاني: الوظيفة المالية.
54	الفرع الثالث: وظيفة الإنتاج.

56	الفرع الرابع: وظيفة التسويق.....
57	المبحث الثاني: دراسة المخاطر في المؤسسة وكيفية التعامل معها.....
57	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.....
57	المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها الشركة وكيفية التعامل معها.....
57	الفرع الأول: أهم المخاطر الإنتاجية التي تواجه المؤسسة.....
57	الفرع الثاني: كيفية التعامل مع المخاطر الإنتاجية.....
57	المطلب الثالث: إدارة المخاطر في الشركة.....
59	خاتمة.....
61	الخاتمة العامة.....
64	قائمة المراجع.....
69	قائمة الجداول.....
71	قائمة الأشكال.....
71	الفهرس.....

تم بعون الله.