



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

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

مذكرة بعنوان:

أهمية إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية

دراسة حالة : الوحدة الانتاجية التجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

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

إشراف الأستاذ (ة):

صديقي سعاد

إعداد الطلبة:

- بحاير ضريفة
- بورويصة زينة
- شريط حورية

السنة الجامعية: 2013/2014

دعاء

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

صل الله على نبينا محمد وعلى آله واصحابه الأخيار وسلم

تسليما كثيرا

اللهم انا نسالك خير المسألة

وخير الدعاء وخير النجام

وخير العلم وخير العمل وخير الثواب

يا رب إذا جردتني من المال فاترك لي الأمل وإذا جردتني من

النجاح فاترك لي قوة العناد حتى اتغلب على الفشل

اللهم ارزقنا الباء بركة.....وبالتاء توبة.....وبالثاء

ثواب.....وبالحاء حكمة.....وبالخاء..... خيرا.... وبالعين علما

وبالقاف قناعة.....وبالنون نورا

شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل على نعمه و فضائله و على منه و توفيقه لنا

الحمد لله على نعمة الاسلام و العلم

و كفى بهما نعمة و بعد :

الى كل قلب تدق له الاحرف و الكلمات

الى كل الساعين في طريق العلم و المجد

الى استاذتنا المشرفة "صديقي سعاد" تحية و تقدير و عرفان لما بذلته

من مجهودات و رفع الراية معنا لمواجهة الصعوبات.

البيك اطباق ملؤها الحروف من ذهب بمعاني الفخر و الاعتزاز

جعلك الله شعاعا للعلم و الفكر

اغناك الله بعلمك

بارك الله لك و فيك

إهداء

باسم الله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والسلام أما بعد

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من ادين لهما بالكثير وادعوا الله أن يعينني من اجل رد جميل والديا العزيزين ، إليك من
رصدتني بدعائك قبل نجاحي وبعطائك قبل سؤالني فوقفت بالباب لاستقبال هذا التويج والتخرج كيف
انساه؟ إليك من سبق فضلها ذكرها رمز التضحية والعطاء الشمعة التي تحترق لتبهر طريقي أمي
الحبيبة حفظك الله .

إلى الوصل الذي ارتبط به اسمي وأعلو به فخرا في سبيل الحياة ضحى في كل هول من اجل
إسعادنا وتلبية طلباتنا وغمرنا بعطفه وحنانه وطيبة قلبه: أبي العزيز رعاك الله وحفظك

إلى من مرجواحي بصفائهم وزينوا قلبي بعطفهم وحنانهم في حياتي رمز الخوة الصافية
وسندي في الحياة سهام، سعاد، يوسف أمينة .

إلى ككتوتتي حبيتي وكاتمة اسراري منع هيامي أختي الصغيرة حياة وصديقتها أمينة .
إلى من جمعني بهم الصحبة وعشنا في حب والعة صديقتاتي العزيزات زينة، حورية (فوزية)،
احلام، خديجة، سارة، امنة، سهام، اسماء

إلى من لاقتني بهم الأقدار وجمعني بهم الصدق وكان لهم فضل علي مجاير الزويزر .

إلى جميع من كان لهم الفضل في بلوغ هذه المكانة أستاذتي جميعا تحية شكر وعرفان .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

ضريفة (امال)

اهداء الى اعز الناس

الى التي تستمع الى آلامي وآهاتي، اليك يا مداوية القلب وشفاء الروح اليك يا أسمى الكلمات
يا اعظم انسانة، لولو اعطيك من عمري لما وفيت بجزء صغير من حقد.

شكرا... لتعبك... لحوفك... لمساندتك... لعتابك

فلكي كل حبي متبوعا باحترامي وتقديري، وبغضبها وفرحها فهي الام الحنوننة، نبع الحنان، و
قلبا احلى مكان للعيش بأمان احبك امي "فاطمة" حفظك الله .

الى الذي لا استطيع ذكره دون ان تغمر عينايا بالدموع، الى والذي كنت اتمنى ان
يشاركني فرحتي هذه لكن ماذا عساي افعل الا ان ادعوله بالرحمة والمغفرة وان يسكنه الله
فسيح جنانه، اليك ابي الغالي "بشير" ادعو الله ان يتعمدك برحمته وان يسكنك الفردوس العالي .

الى اللواتي شاركني الافراح والاحزان الى من وقفن الى جانبي وغمرن
قلبي بنصائحهن وتوجيههن الى اخواتي من الكيرة الى الصغيرة ولا انسى "عائشة"
اخت الدرب سواء في البيت او خارجه لكن كل الامتنان والحب .

الى اخوتي، الى الذين عوضوني الدفاء والحنان من بعد ابي رحمة الله عليه،
الى من جعلوني لا احسن اني يتيمة، فكل منهم كان بمثابة ابي، الى من بنوني
نفسي الطمأنينة والاستقرار والنجاح في حياتي الدراسية لكم مني كل الاحترام والتقدير والحب .

الى كل العائلة، الى ابناء وبنات اخوتي، الى ابنة اخي "نجاة" ولا انسى من شاركوني
هذا العمل وصدقاتي آمال، حورية، ياسمينة، لكم كل الشكر والحب .

زينة

أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك الاتعبد الاياه وبالوالدين احسانا . . ."

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

اهدي عملي المتواضع الى اعلى ما في الوجود واجمل انسان موجود الى من كانت سندي واملي الى من استمد منها القوة والتاؤل الى من ارى فيها رمز الحنان والحب الى التي تحت قدمها الجنة التي سهرت لآلام والتي بكت لأفراح واحقق جميع الاحلام اليك يا اروع مخلوق في الكون وآية الرب في الكائنات يا شمس تشرق في أفقي يا وردة بدون اشواك يا أمي نادية

الى رمز الأمان والتضحية الى الذي عمل جاهدا ليسعدني وشقا سعيا ليعلمي الى الذي طالما شجعتني ونصحتني الى أول من فلق لساني به الى القلب الكبير اليك يا أبي الزوبر

أطال الله في عمرك

الى من جمعنا سقف واحد تقاسم مرارة العيش وحلاوته وحب الوالدين وطاعتها الى الأجزاء على قلبي وعلى روحي الذي أبكي لفراقهم الى فارقوني وأسعد للقائهم الى الذي يجري حبه في عروقي ويلهج بذكرهم فوادي الى إخوتي : حسام الدين ، بشري ، عفاف ، والصغيرة دلال .

الى أصدقائي في الدراسة: زينة، ظريفة "أمال"، أمينة، سهام، أسماء، كزة، خديجة، سارة، أحلام، الى كل أهلي وأقاربي .

الى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمي وأحلي ما في العلم ومن فكرهم منارة تدير لنا سيرة العلم والتجاح الى اساتذتنا الكرام .

الى كل من عرفت من قريب أو من بعيد الى كل من ساعنهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

السلام عليكم

حورية

مقدمة

مقدمة عامة:

إن تطور المجتمعات وتطور الدول في العالم يقاس بمدى تطور اقتصادياتها وبالتالي مؤسساتها إذ تعتبر هذه الأخيرة النواة أو الخلية الأساسية فلاقتصاد فهي التي تصنع وتنتج، وتسوق وتبيع لتحقيق أهدافها الأساسية من ناحية وهي بذلك تحقق بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة أهداف متعاملها خاصة وأنها تعمل في بيئة متشابكة العلاقات حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها من خلال تعاملاتها، فاستمرار هذه المؤسسات يجب أن تحتوي على إدارات وتنظيم للعمل سواء كانت هذه المؤسسة تجارية أو إنتاجية هذه الأخيرة التي تعتبر فيها إدارة الإنتاج أهمها ومفتاحا لبلوغ أهدافها من خلال جمع وتنظيم وإدارة موارد الإنتاج المحددة وإتباع لسياسة إنتاجية فعالة وقادرة على إنجاح المؤسسة وزيادة أرباحها لضمان استمراريتها في السوق كما أن ذلك له علاقة بمفهوم لا يزال محل تفسير الاقتصاديين ألا وهو الانتاجية، حيث اختلفت تعاريفهم شكلا واتفقت مضمونا على أنها مقياس لكفاءة الموارد ويتسع مجال هذا المفهوم ليشمل مختلف القطاعات والظواهر الاقتصادية ذات الصلة فمثلا: الانتاجية المرتفعة تؤدي إلى زيادة الأجر وتخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة القيمة المضافة ولا يكون ذلك إلا في ظل إدارة إنتاجية رشيدة.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية:

- ما أهمية إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية في المؤسسة؟.
- وللإجابة على الاشكالية المطروحة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
 - 1- ما المقصود بالمؤسسة وماهي وظائفها؟ .
 - 2- ما المقصود بإدارة الانتاج؟.
 - 3- ما مفهوم الانتاجية وكيف يتم تحسينها؟.

4- هل ادارة الانتاج مطبقة في الوحدة الانتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون فرجيوة؟.

- 5- هل الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون تقوم بقياس الإنتاجية؟ .
- 6- هل هذه الوحدة تعمل على تحسين الإنتاجية؟.

فرضيات البحث:

لكي نتمكن من مناقشة هذه الاشكالية نضع عدد من الفرضيات:

- 1- الوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون لا تستعين بإدارة الإنتاج.
- 2- الوحدة الانتاجية والتجارية تقوم بقياس الإنتاجية.
- 3- الوحدة الانتاجية والتجارية لا تعمل على تحسين الإنتاجية.

دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من الأهمية التي تكتسيها إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية والاهتمام الخاص بهذا المجال بغية التوسع فيه أكثر.

الرغبة في غثاء والاطلاع على هذا المجال الحيوي الذي يعد من مجالات المعرفة العلمية وتوضيح الخطوات الضرورية لأجل تحسين الإنتاجية.

أهداف البحث:

ترمي هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- جعل بحثنا كخطوة لغيرنا من الباحثين لدراسة جوانب لم نتطرق لها في الإنتاجية.
- العمل على تحسيس مسؤولي المؤسسات الانتاجية بأهمية إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية.

منهج البحث وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة لبحثنا حتى تكون دراستنا ذات طابع أكاديمي حيث عملنا على معرفة أهمية إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية على مؤسسة "سمباك" وهذا باسقاط مختلف الجوانب النظرية بموضوعنا على الواقع العملي، وقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

- 1- المسح المكتبي من خلال الإطلاع على الكتب باللغة العربية والمذكرات التي سبقت.
- 2- المقابلة الشخصية مع بعض مسؤولي مؤسسة "سمباك" خاصة إطارات "إدارة الإنتاج".

صعوبات إعداد البحث:

هناك عدة صعوبات حالت دون تحقيق هذا العمل على أكمل وجه نذكر منها:

- قلة المراجع التي تعالج هذا الموضوع من الناحية النظرية.
- ندرة الطروحات والمسائل الجامعية المتخصصة في هذا المجال أو شبه إنعدامها.
- برنامج إعادة الكتب الذي لم يكن في صالحنا إطلاقاً.

وفي ما يلي صياغة الخطة التي اتبعناها في الالمام بهذا الموضوع حيث قسمناه إلى ثلاث فصول: الفصل الأول يتبرمج على تحت عنوان: "مدخل للمؤسسة الاقتصادية" الذي ينقسم بدوره إلى 3 مباحث: المبحث الأول: "مفاهيم أساسية حول المؤسسة اما المبحث الثاني فيتضمن: "وظائف المؤسسة الاقتصادية" وثالثاً: "الإطار العام لوظيفة الإنتاج" وكل مبحث من هذه المباحث ينقسم إلى 3 مطالب.

أما الفصل الثاني أسند إليه عنوان: عموميات حول إدارة الإنتاج" كذلك لديه ثلاث مباحث: المبحث الأول: "مفهوم إدارة الإنتاج" والثاني: "الإنتاجية، أنواعها والعوامل المؤثرة فيها وثالثا: "تحسين إدارة الإنتاج والإنتاجية" وكل مبحث يحتوي 3 مطالب .

وفي الأخير الفصل التطبيقي الذي قمنا بمتابعته في الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون فرجيوة وكان تحت عنوان: دراسة الانتاجية في مؤسسة مطاحن بني هارون الوحدة الإنتاجية فرجيوة "يحتوي على ثلاث مباحث: المبحث الأول: "نبذة عن الوحدة الانتاجية والتجارية" بينما المبحث الثاني يضم: "دائرة الانتاجية والنظام الانتاجي ومراحل العملية الانتاجية في الوحدة "أما المبحث الأخير ف جاء تحت عنوان: "الإنتاجية في مطاحن بني هارون" وكل مبحث مقسم إلى مطلبين اثنتيت.

الفصل الأول

مقدمة الفصل :

تشهد الساحة العالمية تغيرات هامة وجذرية سوف تترآ آثارها الاقتصادية على العالم بصفة عامة و الدول النامية بصفة خاصة وهذا ما يوجب اتخاذ إجراءات وترتيبات لازمة من خلال تسخير كل الوسائل و الموارد المتاحة للمجتمع في إطار نما تعرف المؤسسة فهي ظاهرة معقدة ومركبة فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف مختلف العناصر الاقتصادية، فهي على الأقل تقوم بوظيفتين أساسيتين، أولهما على مستوى الأفراد حيث تتولى مهمة إنتاج الخبرات والخدمات لإشباع الحاجيات المتعددة، وثانيهما فعلى مستوى المجتمع، وتتمثل في خلق الثروة بواسطة كفاءتها وفعاليتها، وهذا ما يسهم في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع إذ ينبغي التعرف على المؤسسة، خصائصها، أهدافها وكذا وظائفها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة:

تحتل المؤسسات بصفة عامة مكانا بارزا في المجتمعات الحديثة، فهي تستجيب لحاجات متعددة و مختلفة للأفراد سواء كانت الحاجة اقتصادية أو فكرية أو روحية، كما أن لها أنواع متعددة كلها تعمل لتحقيق أهدافها .

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة و خصائصها: سنعرضها كما يلي :

أولا: مفهوم المؤسسة:

يمكن إعطاء تعريفات متعددة للمؤسسة وفق مجموعة من الأبعاد نذكر منها كما يلي:

1- المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع:

وتكون مهيكلة على أساس قوانين و إجراءات خاصة لهذا الجانب من التعريف⁽¹⁾ المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية و توزيع المداخل:

أ- المؤسسة وحدة اقتصادية:

أي أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق، وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات الغير تجارية إذا فالمؤسسة هنا تحتاج إلى عوامل إنتاج.

ب- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:

إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي قيمة المخرجات- قيمة المدخلات⁽²⁾.

2- المؤسسة خلية إجتماعية:

فهي عبارة عن مجموعة من الأفراد تتشارك في إطار مؤسسة مهيكلة، ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام كيفية إتخاذ القرار وحركات الأفراد.

3- المؤسسة كنظام:

فالمؤسسة تشكل وحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها⁽³⁾.

المؤسسة كمجموعة إنسانية:

لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة ونوعا ما من طرف كل الأعضاء حيث أن النظام المتضمن قيمة أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها ذلك قصد إعداد مشروعها، يعرف "بريلمان"⁽⁴⁾ المؤسسة كمنظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز مزودة بثقافة خاصة تكمن في

(1) - عبد الرزاق بن حبيب إقتصاد تسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2009، ص 28 .

(2) - المرجع السابق: ص 28، 29 .

(3) - لعساس آسيا، التخطيط و الرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر، الدفعة 2000-2001، صص 8-9 .

(4) - عبد الرزاق بن حبيب إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2002، صص 26-32.

مجموعة قيم ومعارف وعادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغير بسرعة وسهولة⁽¹⁾.

بعد عرض التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريفين شاملين كما يلي:

1- تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني.

2- هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي⁽²⁾.

ثانيا: خصائص المؤسسة:

تتلخص مختلف خصائص المؤسسة فيما يلي:

- 1- خاصية الإنتاج: حيث تقوم المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها والمتمثلة في الإنتاج وفقا لمعلومات حقيقية وتعتبر عن احتياجات فعلية للسوق.
- 2- خاصية التجزئة: تصعب على المؤسسة خدمة السوق كله لذلك تقوم بتجزئة السوق أي لا تكون لها قدرة تنافسية أكثر.
- 3- خاصية الندرة: تواجه المؤسسات بشكل عام مشكلة ندرة الموارد المتاحة ومن ثم يتحتم عليها أن تستخدم التكلفة المثلّي من هذه المواد لتحويلها إلى سلع وخدمات⁽³⁾.
- 4- خاصية البقاء والاستمرارية: إن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود المؤسسات هي قدرتها على تحقيق الهدف المزوج .
- 5- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

6- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.

7- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية أنواعا متعددة ومختلفة تظهر فيما يلي:

أولا: أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

وتنقسم أنواع المؤسسات وفقا لهذا المعيار كما يلي:

(1) - عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، مرجع سابق ذكره ، ص 32 .
 (2) - عمر صخري إقتصاد المؤسسة ، ط6 ، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008، ص24
 (3) - عبد الرزاق بن حبيب إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2002 ، ص ص 26، 32.

1- مؤسسات فردية:

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته يديرها بنفسه ويحصل على جميع الأرباح بجانب تحمله كل المخاطر وتشتهر هذه المؤسسات في تجارة التجزئة والمهن والحرف البسيطة.

2- الشركات:

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح و خسائر⁽¹⁾.

ثانياً: أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

وتنقسم إلى الأنواع التالية:

1- المؤسسات الخاصة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد(الشركات أشخاص، شركات أموال،...إلخ).

2- المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3- المؤسسات العامة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

ثالثاً: أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

وتنقسم إلى:

1- المؤسسات الصناعية:

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

أ- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب...إلخ.

ب- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج...إلخ.

2- المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة

أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي⁽²⁾.

3- المؤسسات التجارية :

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات الأوراق الجزائرية، مؤسسات

أسواق الفلاح... إلخ.

(1) - عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ص ص26-27.

(2) - المرجع السابق ، صص 28-30.

4- المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية: كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ.

5- مؤسسات الخدمات:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية...إلخ⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تباينت آراء المفكرين اتجاه أهداف المؤسسة فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح بينما يقر البعض بتعددية الأهداف حيث اعتبرت المؤسسة الركيزة الأساسية في تحقيق الاستغلال الاقتصادي من خلال رفع طاقاتها الإنتاجية وتحقيق الاكتفاء المحلي من أجل تجنب الإستيراد والقضاء على التبعية⁽²⁾.

- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح .
- امتصاص الفائض من العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل)⁽³⁾.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني .
- تقليل الصادرات من المواد الولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية⁽⁴⁾.

بكل هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تدرج في إطار هدف هام هو تحقيق التكامل الاقتصادي على مستوى الوطن⁽⁵⁾ .

إن موقع المؤسسة ضمن الاقتصاد كقوة أساسية فيه تؤثر بشتى الطرق والعوامل في جوانب اجتماعية و حضارية وهو ما جعل اقتصاد بين الاجتماعيين يعرفون بأهميتها والأهداف التي تتطلع إلى بناء اقتصاد متكامل والابتعاد عن الاستيراد والتخلي عن التبعية.

(1) - المرجع السابق ، ص 31.

(2) - لعساس أسيا : التخطيط و الرقابة على الانتاج في المؤسسة الإنتاجية ، مرجع سبق ذكره ص 13 .

(3) - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ص 31 .

(4) - المرجع السابق ، ص 31..

(5) - لعساس أسيا : التخطيط و الرقابة على الانتاج في المؤسسة الإنتاجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 13

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بتنظيم نشاطاتها وفق نسق محدد يتوافق مع طبيعتها وحجمها، وفي الغالب فإن هذا التنظيم يستند ويقوم على أساس المهام والوظائف الواجب إنجازها، والتي عن طريقها يمكن الوصول إلى تحقيق المراحل والأهداف الفرعية التي تصب في المجرى المؤدي إلى تحقيق غاية المؤسسة وهذه الوظائف هي: وظيفة التمويل والإنتاج، الوظيفة المالية والموارد البشرية، وظيفة التسويق:

المطلب الأول: وظيفة التمويل والإنتاج:

أولاً وظيفة التمويل:

التمويل كوظيفة هو مجموعة من المهام والعمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف، ونوعيات وفق خطط المؤسسة وهذا يعني الشراء و الاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سواء في المؤسسة الإنتاجية أو البيعية وهي تنقسم لوظيفتين فرعيتين هما⁽¹⁾:

1- وظيفة الشراء:

و يقصد بها كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية، وهي تهدف إلى تلبية الحاجيات كما تطلبها الجهات المستخدمة وفق إیرادات محددة وهي تتضمن أنشطة تفصيلية مثل: توصيف الحاجيات والاتصال بالموردين، مراجعة الفواتير، إصدار الأوامر بالشراء و المتابعة...إلخ .

1-أ- أهمية وظيفة الشراء:

لوظيفة الشراء أهمية كبرى سواء في المنظمة الصناعية أو الخدمية حيث أنها تعمل على ضمان استمرارية الإنتاج والمؤسسة من خلال إمدادها بالاحتياجات.

1-ب- الأبعاد الرئيسية لوظيفة الشراء:

هنالك 3 أبعاد رئيسية تميز وظيفة الشراء و هي⁽²⁾:

- إن وظيفة الشراء تتواجد في جميع المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية .
- إن وظيفة الشراء تتكامل وتتفاعل مع عناصر النشاط الإنتاجي وهي شريان الحياة بالنسبة لجميع العناصر.
- إن وظيفة الشراء تختص بإدارة عمليات تصنيع خارجية أي تقوم بتوفير الأجزاء المطلوبة للإنتاج في الوقت المناسب، الكمية، الجودة، العدد، والهيكل المناسب .

(1) - الصادق حمدوني وآخرون تسيير المخزونات في المؤسسة الإنتاجية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي ميلة ، دفعة 2010 - 2011 ، ص 20.

(2) - محمد الصيرفي : إدارة الموارد ، ط 1 ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2010 ، ص ص 17-20

2- وظيفة التخزين:

تدرج وظيفة التخزين ضمن وظيفة التموين وهي تتمثل في الاحتفاظ بعناصر المخزون إلى وقت بيعها، أما عن المخزون فهو:

تلك المواد والأجزاء والمهمات التشغيلية والفضلات والنفايات والسلع الجاهزة التي تحتفظ بها المنظمة في المخازن والساحات.

2-أ- أنواع المخزونات:

تختلف التصنيفات لأنواع المخزون حسب التوصيف الهيكلي والسلوكي لنظام الإنتاج ونتناول التصنيف الأول كما يلي:

- * المخزون من المواد الأولية
- * المخزون من الأجزاء (المقاييس و الموازين)
- * المخزون تحت التشغيل
- * المهمات مثل زيوت التشحيم
- * مخزونات المنتجات التامة
- * النفايات و الفضلات
- * معدات و قطع الغيار
- * مواد التغليف

2-ب- أهمية التخزين:

تتمثل فيما يلي:

* يسمح بتطبيق مفهوم التسويق الحديث أي تحقيق رضا المستهلك أملا في زيادة حجم المبيعات ومن ثم يضل المستهلك هو سيد الموقف .

* يجنب المستهلك خطر النفاذ و تقلبات الأسعار .

* يساعد على تثبيت العمالة وزيادة القدرة على التخصص⁽¹⁾.

* يمكن من تلبية حاجات المؤسسة باستمرار أي منع حدوث انقطاع في التموين بالموارد⁽²⁾.

ثانيا: وظيفة الإنتاج:

وظيفة الإنتاج:

تعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذن أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته والرقابة عليه و سنتناول هذه الوظيفة بالتفصيل في المبحث التالي:

المطلب الثاني: وظيفة المالية ووظيفة الموارد البشرية:

هاتانوظيفتان هما وظيفتان حيويتان لكل مؤسسة اقتصادية حيث أنه لا يمكن لها أن تقوم دون توفر الموارد البشرية ولا المالية وستناولهما كما يلي:

(1) - المرجع السابق ، ص ص 343-346.

(2) - جاسم حسين و آخرون : تخطيط و رقابة التخزين ، ط1، دار اليازودي للنشر و التوزيع 2008 ص 41 .

أولاً: الوظيفة المالية:

يمكن تعريفها كما يلي:

هي تلك الوظيفة التي تدير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية والمتنوعة كالتحليل المالي وإعداد التقارير المالية والقيام بالموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك هو تعظيم وتخفيف الأرباح⁽¹⁾.

1- أهمية الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المشروع وذلك لما لقراراتها من تأثير على استمرارية وتحقيق المشروع للأرباح فكثيراً من القرارات المالية كبناء مصنع جديد أو التوسع في مشروع مالي أو إنتاج منتجات جديدة أو زيادة في رأس المال أو الحصول على قرض من المؤسسات المالية لا بد أن يكون له أثر كبير على مستقبل المشروع نجاحه أو فشله وبالتالي فعلى المدير المالي أن يتوفر الدقة في التحليل والمصادقية في التوصل إلى النتائج و تقديم التوصيات⁽²⁾.

2- أهداف الوظيفة المالية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- تدبير الاحتياجات المالية وبشروط تتناسب مع إمكانيات وظروف المشروع .
- ب- تحقيق أعلى ربحية للاستثمار .
- ج- التنبؤ بالمشاكل المالية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لحلها .
- د- ضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المشروع بشكل يضمن كفاءة استخدامها .
- هـ- دراسة الأنشطة الخاصة بدراسة المشروعات الاستثمارية⁽³⁾.

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية:

1- تعريفها:

يعرف J.C.PIERRECE بأنها والوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتعاملات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو الحصول، وتطوير، وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق عملية التحويل في المؤسسة وحل المشاكل المرتبطة بها⁽⁴⁾.

2- أهمية وظيفة الموارد البشرية:

تتمثل فيما يلي:

- أ- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

(1) زهير بوجسعة شلابي : الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، ط1 ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2010 ، صص 46-47 .
 (2) - محفوظ جودة و آخرون منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف) ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2008 ، ص 129 .
 (3) - محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2006 ص 371 .
 (4) -نوري سير : تسيير الموارد البشرية ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر 2010 ، ص 37 .

ب- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتدبير والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

ج- تعتبر القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة لصنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

تهدف إلى:

- أ- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .
- ب- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة .
- ج- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- د- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- هـ- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
- و- إدارة وضبط عمليات التغيير لتعود بالنفع لكل من المؤسسة والموظفين والسعي إلى تحقيق معادلة الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث زيادة الرغبة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: وظيفة التسويق:

1- تعريف:

يعرف فيليب كوتلر التسويق على أنه الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين. من خلال التعريف نجد أن التسويق هو نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق من سلع وخدمات وأفكار وهذا الإشباع يستمر عن طريق التبادل في السوق⁽²⁾.

2- تعريف وظيفة التسويق:

تعرف بأنها:

مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه أو تستند إلى واحدة أو أكثر من منشآت التسويق المتخصصة .

(1) -فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2008 ، ص ص 13-14 .
(2) -زكرياء الدوري و لآخرون : وظائف و كميات الأعمال ، ط1 ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2012 ، ص 124.

3- أهمية وظيفة التسويق:

لوظيفة التسويق أهمية عظيمة لإيجاد 4 منافع للمستهلك المنفعة الأولى وهي منفعة شكلية والتي تعبر عن خصائص المنتج من حيث الحجم والشكل واللون والطرز أما المنفعة الثانية فهي منفعة زمنية، ومنفعة ثالثة وهي المنفعة المكانية وهو ما يسعى التسويق عموماً إلى تحقيقه والمنفعة الرابعة وهي المنفعة الحيادية والتي تعبر عن الإشباع والرضا الذي يحصل المشتري عليهما عندما يحصل على المنتج سواء كانت هذه الحيازة قانونية أو مادية.

4- أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد و تنوع أهداف التسويق من مؤسسة إلى أخرى إلا أن هنالك أهداف عامة يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة عامة وهي:

- أ- الوصول إلى أكبر حصة سوقية في المؤسسة أو من مبيعات صناعية ذات العلاقة بعمل المنظمة⁽¹⁾.
- ب- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عن عمليات البيع .
- ج- تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلك والعملاء⁽²⁾.
- د- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه .
- هـ- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية أو سلعية⁽³⁾.

مهما كان التقسيم المعتمد أو الزاوية التي ينظر بها لوظائف المؤسسة ولغرض ضمان حسن الأداء في المؤسسة وتحقيق الأهداف فإنه يجب تحديد مهام وأنشطة كل وظيفة من وظائفها وتوصيفها وتحديد الكفاءات الواجب توفيرها في القائم بها .

المبحث الثالث: الإطار العام لوظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج أهم وظيفة من وظائف المؤسسة الإنتاجية وهي المسؤولة عن القيام بعمليات الإنتاج وخلق المنافع، تقوم علة نظام خاص وأنماط مختلفة للإنتاج وأن عمل وظيفة الإنتاج يكتمل ويكمل عمل باقي وظائف المؤسسة الأخرى.

المطلب الأول: ماهية وظيفة الإنتاج:

وظيفة الإنتاج وظيفة رئيسية في المؤسسة تظم مجموعة أنشطة وتمتاز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الوظائف .

(1) - ناجي معلا ، رائف توفيق : أصول التسويق ، ط4 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2010 ، ص 35 .
 (2) -علي ضلاعين : أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال ، ط2 ، مركز يزيد للنشر ، الكرك 2005 ، ص 232.
 (3) -زكرياء الدوري و آخرون : وظائف و عمليات منظمات الأعمال ، مرجع سابق ذكره ص 125.

أولاً: وظيفة الإنتاج وخصائصها وأهميتها:

1- تعريف وظيفة الإنتاج:

تتعدد تعريفات وظيفة الإنتاج و سنتناولها من خلال تعريفين:

أ- تعرف وظيفة الإنتاج على أنها النشاط المتعلق بتحويل المدخلات كمواد الخام والعمالة والمعدات و الأموال إلى مخرجات كالسلع والخدمات و ذلك حسب مواصفات محددة⁽¹⁾.

ب- تعرف على أنها وظيفة فنية وإدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات ثم إجراء عملية تحويلية أو تجميعية أو فنية للحصول على مخرجات (سلع و خدمات) .

2- خصائص وظيفة الإنتاج:

تتمثل خصائصها فيما يلي:

- وظيفة الإنتاج هي وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الاجتماعي لأبناء المجتمع في إطار مؤسساتي.
- وظيفة اقتصادية تقوم على وظيفة عناصر الإنتاج و استغلالها لتحقيق رفاهية للمجتمع .
- وظيفة إدارية تقوم على أساس العمل الإداري.
- وظيفة رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمنظمة .
- وظيفة محورية في المنظمة حيث أن باقي الوظائف تشتق منها وتعمل على إكمال دورة الإنتاج .
- وظيفة فنية تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتخصص في النظام الإنتاجي على قاعدة تكنولوجية علمية.

3- أهمية وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج ذات أهمية كبيرة لكل من الفرد، المنظمة، المجتمع وفي الوقت الحالي تأخذ المنظمات عند القيام بأداء مهامها المحاور الثلاثة بعين الاعتبار وهي:

- بالنسبة للفرد: توفر وظيفة الإنتاج ما تحتاجه من سلع و خدمات تحقق حاجاته وتلبي رغباته ورفع مستوى معيشته ورفاهيته وبالتالي يتحقق إسعاد المستهلك من ناحيتين⁽²⁾ :

تتمثل الأولى في تحقيق الحاجات وتلبية الرغبات التي يطمح إليها في حيث تتمثل الناحية الثانية في تحقيق الحاجات وتلبية الرغبات التي لم تخطر على للمستهلكين على بال .

- بالنسبة للمنظمة: تتمحور أهمية وظيفة الإنتاج حول ما يسمى القيمة المضافة التي تضيفها المدخلات بعد إخضاعها للعملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات وتشارك دوائر المنظمة الأخرى من خلال العمليات التي تقوم في تعزيز وإثراء القيمة المضافة لمزيج المنتج كخدمة التوصيل المجاني التي تقوم بها دائرة التسويق كما تشارك دوائر المنظمة الأخرى في دراسات تحليل القيمة للاستغناء عن التكاليف الغير ضرورية مما

(1) - محفوظ جودة و آخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، مرجع سابق ذكره ، 63.

(2) - كاسر نصر و آخرون ، إدارة عمليات الإنتاجية ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص ص 28-29.

يسهم في رفع كفاءة المنظمة وتمييزها وتحقيق الوفرة وزيادة الأرباح مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في مجال الأسعار وجودة الأداء.

- بالنسبة للمجتمع: فتسهم وظيفة الإنتاج في تقدم المجتمع وتطوره و زيادة مستوى رفاهيته وبالرغم من أن النشاط الإنتاجي يشكل سبب رئيسي لتلوث البيئة إلا أن منظمات معنية بانتهاج السبل الإنتاجية التي تحد من الإضرار بالبيئية و تسهم ماديا في تمويل المنظمات والجمعيات والجهود الرامية للمحافظة على البيئة. وتشكل عملية تطوير المنتجات وابتكار الجديد منها العصب الرئيسي للقدرة التنافسية في المؤسسة وعاملا هاما لاستمالة المستهلكين لتلك السلع والخدمات وعندما تستمر الشركة في تطوير منتجاتها بموجب أسس وقواعد راسخة، تكون قد استحققت ثقة المستهلكين وضمنت إطالة دورة حياة منتجاتها وكسب ولاء المستهلك و إعانة نفسها على البقاء والاستمرار مع العلم بأن إدامة ولاء المستهلك والمحافظة عليه أصعب بكثير من كسبه⁽¹⁾.

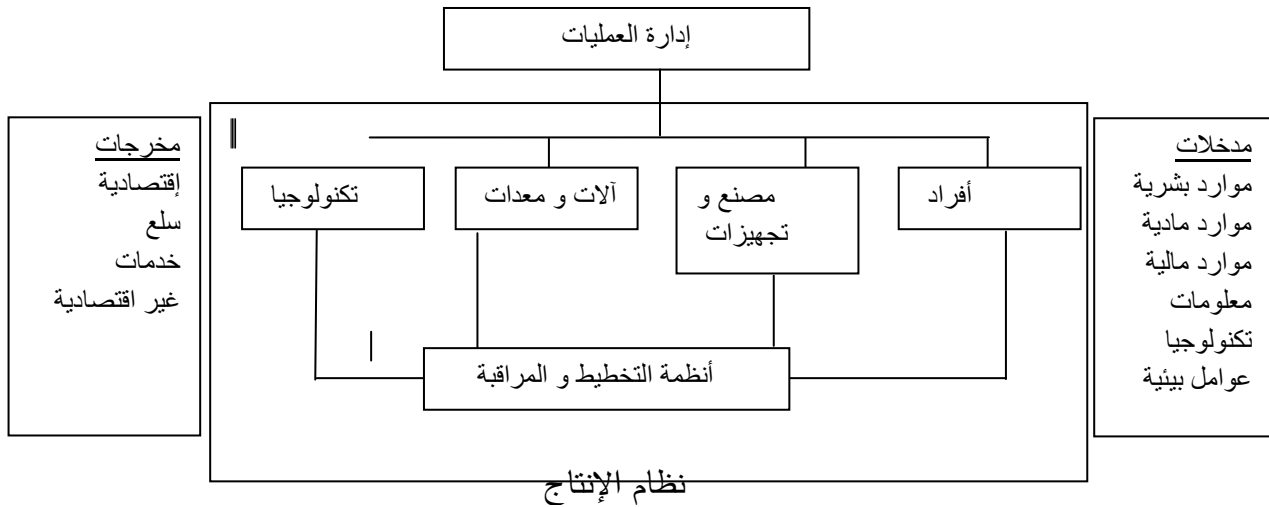
ثانيا: وظيفة الإنتاج كنظام وعملية تحويل:

هنالك عدة اتجاهات في النظر لوظيفة الإنتاج فهناك من نظر إليها على أساس أنها نظام والبعض الآخر نظر إليها كعملية تحويل⁽²⁾.

1- وظيفة الإنتاج كنظام:

يرى المفهوم الحديث أن وظيفة الإنتاج هي نظام فرعي وهو صيغة فنية إدارية تجمع عناصر الإنتاج وتحولها إلى عناصر أي إنتاج مادي وخدمي وهذا الشكل يوضح عمل هذا النظام⁽³⁾.

الشكل (1):وظيفة الانتاج كنظام



المصدر : كاسر ناصر المنصور مرجع سابق ، ص 29

(1) - محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قعادة ، إدارة الإنتاج و العمليات ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ص ص 27-28.

(2) - كاسر نصر المنصور : إدارة الأعمال الانتاجية مرجع سابق ذكره ، ص 29.

(3)-المرجع السابق ، ص 29

يوضح الشكل بان وظيفة الإنتاج عبارة عن نظام له مدخلات (موارد بشرية، مادية، مالية، تكنولوجية....) تخضع لعمليات تحويل بهدف الحصول على مخرجات (سلع ، خدمات ...).
يقوم نظام الإنتاج بالمهام التالية :

- تحديد مواقع العمال، نوع المستويات، أنواع المواد التي تحتاجها المنظمة.
- مزج عوامل الإنتاج بطرق علمية ن اقتصادية وصولا إلى الكفاية الاقتصادية.
- تطوير السلع والخدمات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن .
- تخطيط الإنتاج والرقابة عليه .
- ضمان تنظيم العمل والتفاعل مع الوظائف.

2- وظيفة الإنتاج كعملية تحويل:

أي أن وظيفة الإنتاج تتطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في سلسلة من العمليات في ظل نظام إنتاجي صناعي أو إنتاجي خدمي .

مثلا : المنجم (مدخلات) العملية وهي الاستخراج، الصناعة (تغذية) = المخرجات (الفحم).

الخبوب (المدخلا) العملية وهي الطبخ ، الصناعة (المطعم) = المخرجات (المشاوي)⁽¹⁾.

المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإنتاج بباقي الوظائف:

وظيفة الإنتاج ليست وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف في المؤسسة بل لها علاقات مع باقي الوظائف

وفيما يلي عرض لمميزات هذه العلاقات:

1- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة المبيعات:

تهدف إدارة المبيعات إلى توفير خدمة ممتازة للعميل لذلك فهي تهتم أن تراعي مواعيد التسليم المرتبطة بها بدقة، وأن تكون التعديلات التي يطلبها الزبون في مواعيد التسليم محل عناية من رجال الإنتاج وفي سبيل ذلك تطلب الإدارة (إدارة الإنتاج) بتزويدها ببيانات وافية عن المواعيد المطلوب فيها الإنتاج، والأصناف والكميات حتى تتمكن من إعداد برنامج إنتاج يمكنها من تحقيق رغبات العملاء، وكذلك فإن إدارة المبيعات تتوقع من إدارة الإنتاج تحديد المواعيد الممكنة لتسليم الصفقات المتعاقد عليها بالإضافة إلى ذلك فإنها تمدّها بمعلومات عن السوق وتطوراتها .

2- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة الموارد البشرية:

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى بيانات عن البرنامج الإنتاجي ومتطلباته من الأفراد والعاملين من حيث الأعداد المطلوبة، التدريب، المهارات اللازمة لتنفيذه كما تحتاج إدارة الإنتاج إلى بيانات متعلقة بالكفاءات المتوفرة وما سوف يتوفر مستقبلا .

(1)- المرجع السابق ، ص ص 29-31.

3- علاقة وظيفة الإنتاج بالتمويل:

أ- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة الشراء:

إن إدارة المشتريات تحتاج إلى أن يكون لديها بيانات عن احتياجات الإنتاج من قبل بدأ الإنتاج الفعلي بوقت كافي يسمح بتخطيط عمليات الشراء والاستفادة من خصم الكمية بالقدر المستطاع، كذلك وظيفة الإنتاج تحتاج إلى بيانات تشمل الارتباطات المتعاقد عليها والمواعيد المتوقعة لاستلام المواد، كما أنها تحتاج إلى بيانات عن حركة المخزون من الخدمات والأجزاء.

ب- علاقة وظيفة الإنتاج بالتخزين:

تحتاج إدارة مخازن المنتج النهائي إلى بيانات عن رقم المخزون الواجب الاحتفاظ به للوفاء باحتياجات السوق فمن المعروف أن هنالك معدلات للإنتاج والمبيعات والذي يحدد هذه المعدلات هو "إدارة المخزون" كذلك فإن إدارة الإنتاج على علم بالبيانات التي تتعلق برقم المخزون الفعلي وذلك يساعد على تقدير الاحتياجات الفعلية لكمية الإنتاج المناسب في الفترة المطلوبة⁽¹⁾.

4- علاقة وظيفة الإنتاج بالوظيفة المالية:

تعتبر العلاقة بين وظيفة الإنتاج والوظيفة المالية متينة جدا حيث تستحوذ وظيفة الإنتاج على نسبة كبيرة من رأس مال المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى . وتعد الوظيفة المالية هي المسؤولة عن توفير الأموال اللازمة لدعم عملية الإنتاج وإجراء التحسينات، وتوظف تلك الأموال توظيف صحيح من أجل الاستخدام الأمثل فضلا عن المشاركة في دراسة الجدي وتقييم المشاريع والاستثمارات والمساهمة في سياسة وضع السعر، وإعداد الكشوفات و الحسابات المالية للشركة⁽²⁾. ومن ناحية أخرى تقوم إدارة الإنتاج بخلق الثروة الاقتصادية للمؤسسة وتوزيعها على المستخدمين والتمويل المستقبلي للمؤسسة⁽³⁾.

المطلب الثالث: سير العملية الإنتاجية:

أن سير العملية الإنتاجية بالشكل الجيد يتطلب توفر أنظمة وعوامل الإنتاج من أجل تحقيق هدفها.

أولاً: أنظمة الإنتاج:

في الواقع العملية يمكن التمييز بين الأنظمة التالية للإنتاج:

1- نظام الإنتاج المستمر:

بموجب هذا النظام يتم إنتاج سلعة واحدة بكميات كبيرة جدا مع اعتماد استراتيجيات إنتاج بهدف تخزين وتكون طريقة صنع ومواصفات السلعة ثابتة لفترة طويلة.

(1) - لعساس أسيا : التخطيط والرقابة على الإنتاج في مؤسسة إنتاجية ، مرجع سبق ذكره ص ص 47،48.

(2) - الحسين محمد أديوي ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، ط 2 ، دار المناهج للنشر ، عمان - الأردن ، ص 16

(3) - صباح مجيد ، محسن عبد الكريم النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط 2 ، مكتبة الذاكر للنشر و التوزيع ، بغداد- العراق ، 2006 ص 10.

2- نظام الإنتاج الواسع:

بموجب هذا النظام يتم إنتاج عدد كبير من نوعية السلع المتماثلة وبكميات كبيرة حيث يجري تحويل وإعادة تنظيم مستلزمات الإنتاج بالأخص القوالب وغيرها كما هو الحال في مصنع السيارات دون أن يتحمل المصنع تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي.

3- نظام الإنتاج حسب الطلب:

بموجب هذا النظام يتم التخصيص بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك علما بأن طريقة الصنع و مواصفات السلعة المنتجة متغيرة .

4- نظام الإنتاج بالدفعات:

يسمى أيضا نظام الإنتاج المتقطع حيث تطرح السلعة بدفعات وفقا لجداول الإنتاج والكميات والمواصفات المحددة، حاجة السوق حيث تعتمد هنا إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب.

5- نظام تكنولوجيا المجمع:

ويسمى أيضا خلايا التصنيع حيث يطرح المصنع الجزء والمكونات للمنتج وفقا لجداول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق وتعتمد إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب⁽¹⁾.

ثانيا: عوامل الإنتاج:

قبل التطرق لعناصر الإنتاج يجب إعطاء مفهوم للإنتاج والمنتج التي تعددت آراء الاقتصاديين في وضع المفاهيم .

1-تعريفالإنتاج:

يمكن تعريف الإنتاج على أنه "عبارة عن تلك العمليات التي تعير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجات أو خلق منفعة أو زيادتها وهذه المنفعة قد تكون شكلية مثل تحويل القمح إلى دقيق...."⁽²⁾.

2- تعريف المنتج:

" هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية".

ويرى كوتلر "بأنه لا بد أن ينظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي المنتج الأساسي المنتج الملموس، المنتج المتنامي"⁽³⁾.

3- عوامل الإنتاج:

(1) - مؤيد الفضل ، حاكم محسن محمد ، إدارة الإنتاج و العمليات ، ط1 ، دار زهران للنشر و التوزيع ن عمان - الأردن ، 2012 ، ص 37-38.

(2) -رواء زكي الطويل ، محاضرات في الاقتصاد السياسي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، بدون سنة نشر ، ص 89

(3) -ناموس وافية و آخرون ، سياسة المنتج في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، تخصص مالية ، معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي ميله،دفعة ، 2012-2013 ، ص 12

يتفق الاقتصاديون على تقسيم عناصر الإنتاج إلى أربعة عناصر وهي:

أ- العمل:

يعد العمل من أهم عناصر الإنتاج فالعملية الإنتاجية لا تقوم بدون جهد بشري (عضلي وفكري) ويتميز عن العناصر الأخرى بكونه مرتبط بالعامل ولا ينفصل عنه وكذلك لا يمكن تخزينه وتتوقف مساهمة العامل في الإنتاج على عوامل عديدة أهمها:

- * حجم قوة العمل و نوعيتها + تناسبها مع كمية الموارد الاقتصادية الأخرى في الدول المعنية .
- * الكفاءة الإنتاجية للعمل وهي التي ترتبط بالعوامل التالية:
- كمية الجهد المبذول.
- التعليم والتدريب بما يرفع كفاءة العامل
- ملاحظة رغبة العامل بالعمل المخصص له .
- الشروط الفنية والعلمية للعمل مثل بيئة المصنع ... (1).

ب- رأس المال:

يقصد برأس المال السلع المنتجة المستخدمة في إنتاج إضافي من وسائل وآلات ومكانن، كما يعرف على أنه خزين الثروة الموجود في لحظة زمنية معينة، وينقسم إلى عدة زوايا فمن زاوية إسهامه المباشر والغير مباشر يقسم إلى:

أ- رأس المال الإنتاجي:

وهو يشمل كافة التجهيزات والآلات والمواد الخام والسلع النصف المصنعة التي توجد بجميع الأنشطة الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات الاستهلاكية.

ب- رأس المال الاجتماعي الثابت:

وهو يشمل جميع الأنواع الأخرى من رأس المال التي تسهم في العمليات الإنتاجية بشكل غير مباشر والتي تعتبر أساسية لكافة المشاريع التي تمارس الإنتاج بشكل مباشر.

كما يمكن تقسيم رأس المال من زاوية النفقات إلى رأس المال الثابت ورأس المال المتداول (العامل)⁽²⁾.

ج- الإدارة (التنظيم):

المنظم وهو الشخص الذي يمارس مهمة جمع وتنسيق عوامل الإنتاج الأخرى (العمل، الأرض، رأس المال) يستخدم في ذلك المعلومات الفنية والتكنولوجيا المناسبة لإنتاج سلعة معينة، ليس بالضرورة أن يكون المنظم هو صاحب رأس المال.

(1) - محمد طاقة : و آخرون ، أساسيات علم الاقتصاد ، ط2 ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، صص 152،153.

(2) - طاهر فاضل البياتي ، خالد توفيق السمري ، مدخل لعلم الاقتصاد (التحليل الجزئي و الكلي) ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 168.

(2) - طاهر فاضل البياتي: مدخل علم الاقتصاد (التحليل الجزئي و الكلي) ، مرجع سبق ذكره ، ص 169.

الربح وهو الدافع الأساسي لإختيار السلع التي يقوم المنظم بإنتاجها قد ينفصل التنظيم عن الإدارة، فالإدارة تقوم بمهمة:

أ- تقدير التكاليف وحجم الطلب والإرادات.

ب- تجميع وتنسيق عناصر الإنتاج وإعدادها للعمل وبذلك يحصل على عائد محدد.

أما المنظم: فإنه يتحمل المخاطر الاقتصادية للمشروع وبذلك يحصل على نسبة غير محددة من العوائد (الأرباح) ويتحمل نسبة غير محددة من الخسائر⁽¹⁾.

د- الأرض:

يطلق مصطلح الأرض على الأراضي الزراعية والأراضي التي تستخدم لأغراض البناء واستخدامات أخرى، كما تتضمن الأرض ليس ما يوجد على سطحها فقط وإنما ما هو موجود في باطنها من ثروات كالنفط و النحاس والحديد والفسفات والأرض تتميز بصعوبة زيادة عرضها (مساحتها) من حيث الخصوبة والثروات المجمعة في باطنها إضافة إلى عدم إمكانية نقلها ويميل الاقتصاديون المحدثون إلى اعتبار الأرض جزء من رأس المال وكلاهما عنصران أساسيان في إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وهما لا يتسمان بالثبات وكلاهما يستهلكان خلال العملية الإنتاجية و لو بدرجات مختلفة .

فالأرض قابلة للهلاك إذا لم تتم المحافظة على خصوبتها فإنها تفقد تلك الخصوبة وتتحول إلى أرض غير صالحة للزراعة أو ذات إنتاجية واطئة مثل رأس المال الذي يستهلك خلال العملية الإنتاجية وهو بحاجة للتجديد⁽²⁾.

3- هدف العملية الإنتاجية:

إن التضافر والمزج بين عناصر الإنتاج يهدف في الأساس إلى خلق المنفعة من خلال تحويل شكل السلعة من حالة إلى حالة أخرى باستخدام عناصر الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم)⁽³⁾.

وتستخدم السلع المتحصل عليها فيما يلي:

1- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد:

(للفرد احتياجاته الأساسية والتي بدونها تصعب الحياة كالمأكل والمشرب والمسكن والملبس، العلاج والحماية من الشرور والأعداء والأمن الداخلي والدفاع الخارجي)، فإذا حدث غياب أو نقص شديد في غرض واحد من هذه الاحتياجات سألقة الذكر إلا بالعملية الإنتاجية (الإنتاج) .

2- تحقيق الذات و الشعور بالإنسانية لدى الجميع:

إن يشعر الإنسان أنه إنسان وأنه ليس بمجرد (أداة) لخدمة الآخرين أو مجرد آلة ضخمة تديرها وتحركها أو توقفها قوى اكبر منه وأن يشعر أنه كيان يحترم كرامة تأخذ في الحسبان عند المتعامل معه من جانب الدولة

(2) - محمود حسين الوادي ، أحمد عارف العساف ، الاقتصاد الجزئي ، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 183.

(3) -فليح حسن خلف ، العولمة الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2010 ، ص 123 .

أو المجتمع، شرف تحرص القيم السائدة على حمايته والاعتراف بإنسانيته في مواجهة الجميع هذا كله جانب آخر لمعنى الحياة الطبيعية.

3- إتاحة الحرية و القدرة على الاختيار:

وتعني هنا الحرية بالمفهوم الاقتصادي في التحرر من استعباد الظروف المادية، والتحرر من قهر الظروف البيئية والثقافية للإنسان والتحرر من العبودية في مجال العمل والتحرر من عبودية الإنسان للإنسان في مجال العبادات والمعتقدات والتي تعيق انطلاق الإنسان من أجل تحقيق حياة أفضل لنفسه ومجتمعه، وإتاحة فرصة الحصول على الاحتياجات الأساسية⁽¹⁾.

تعتمد المؤسسة على الوظيفة الإنتاجية لزيادة طاقتها الإنتاجية ولها في ذلك الاختيار بين نظام الإنتاج الذي يتماشى وطبيعة المؤسسة صناعية أو خدمية ونجاح عمل هذه الوظيفة الحيوية مرتبط بالتنسيق مع باقي الوظائف الأخرى حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

فالإنتاج مرتبط بالوظيفة المالية التي توفر الموال اللازمة دون أن ننسى العنصر البشري المسؤول عن تحريك و أداء هذه الوظيفة.

(1) -رواء زكي الطويل: محاضرات في الاقتصاد السياسي ، مرجع سبق ذكره ص 88 .

خاتمة الفصل :

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية للاقتصاد فهي تؤثر فيه بشتى الطرق والعوامل وفي جوانب حضرية واجتماعية و هو ما جعل الاقتصاديين يعترفون بأهميتها .

فالمؤسسة إذن هي الخلية الأساسية في النظام الكلي (المجتمع) وذلك من خلال تأدية مختلف وظائفها من أجل تحقيق الأهداف بالاعتماد على وموجوداتها المالية، المادية والبشرية أي المزج بين مختلف عناصر الإنتاج من خلال وظيفة الإنتاج التي تعتبر الوظيفة الأساسية في المؤسسة، تعمل على خلق المنافع وإشباع الرغبات ولا يكون ذلك إلا من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف والإدارات، حيث أنها منظمة مجهزة بطريقة توزع فيها المهام و المسؤوليات ضمن هيكل تنظيمي ملائم .

الفصل الثاني

مقدمة الفصل :

ارتفعت أهمية دور الإدارة الصناعية في أعقاب الحرب العالمية الثانية فالنقص في المنتجات التي عانت منها البلدان كثيرا خلال هذه الحرب ، مما دفع الكثير من رجال الأعمال إلى استثمار بعض أموالهم في المجال الصناعي أو الإنتاجي و قد شجعتهم الدولة في ذلك بمنحهم القروض و توفير التسهيلات الجمركية .

غير أن نجاح الصناعة لا يتوقف فقط على مجرد توفير الأموال و العدد في الآلات و الموارد و لكن يلزمها أيضا و بالضرورة توفير العقول الإدارية التي تستطيع أن تدير الشركات و المؤسسات العامة بأحسن كفاءة و أقل التكاليف ولذلك فإن أي محاولة لإعداد طبقة إدارية تستطيع أن تساهم مساهمة واقعية وفعالة في رفع مستوى كفاية الوحدات المسؤولة عنها، لا يمكن أن تتم بنجاح إلا إذا زودت بمعلومات عن العوامل أو المتغيرات التي قد تؤثر على قراراتها، ثم الحدود والعقبات التي تعترض قياس هاته المتغيرات قياسا كميًا إذا ما وجدت مثل هذه العقبات، ثم مجال استخدام الحكم الشخصي وحدوده على أن يصاحب ذلك مجالات عملية تهدف من وراء تقديمها إلى نقله إلى الواقع العلمي

المبحث الأول : مفهوم إدارة الإنتاج :

تحتل إدارة الإنتاج مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية و قد عرفت هذه الإدارة تطورات علمية و تقنية سريعة في أساليب نظم العمل و الإنتاج من القديم إلى يومنا هذا مما مكن الباحثين و المهتمين بالإدارة خلال القرن 19 من تطوير أنظمة العمل لتحقيق أعلى إنتاجية و بأقل تكلفة ممكنة و هذا ضمن الأهداف التي تسعى إليها غدارة الإنتاج عموما كميا و نوعيا و نجاحها لتحقيق هذه الأهداف يكمن في التنظيم الجيد لهذه الإدارة .

المطلب الأول : مراحل تطور غدارة الإنتاج و إسهامات الإدارة الحديثة في تطويرها :

1- مراحل تطور غدارة الانتاج :

لقد شهدت غدارة الانتاج تطورات مختلفة كانت تسير وفق مراحل تاريخية حيث تشير الدلائل على قدم ظهور فكرة إدارة الإنتاج اذ يعود ظهورها الى أيام الفراعنة و فيما يلي عرض لواقع أساليب إدارة الإنتاج خلال المراحل التاريخية المختلفة (1).

أ- مرحلة الصناعة اليدوية (الحرفية اليدوية) 1750-1800 :

بدأت الصناعات الحرفية منذ بداية الحياة خلالها كان يسعى الانسان لتحسين ظروف حياته بحيث بدأ في هذه المرحلة يفكر في العمل بيديه و هي الطاقة العضلية التي تستخدم في عملية الانتاج بحيث ابتكر أدواته و عدته بنفسه و هي تعتبر بسيطة في التركيب و من مواد موجودة في البيئة التي يعيش فيها و لقد كان يستخدم الحصان و النار و الفحم (2).

ب- الثورة الصناعية : 1800-1890 :

تبدأ هذه المرحلة من 1800 إلى 1890 م تقريبا و التي حدثت فيها تغيرات جذرية في نوعية الآلات المستخدمة في العمليات الانتاجية ، في طريقة تشغيلها و في وسائل التحكم في سرعتها (3)، لذلك يمكن تحديد بعض العوامل الهامة التي ساهمت في نمو نظام المصنع الآلي و هي :

* انتشار استخدام الآلات .

* ظهور اختراعات أساسية جديدة .

* نمو الأسواق العالمية .

كما اتجه الباحثون على إجراء تعديلات مستثمرة في تصميم الآلات و الأدوات و في ظرف التنفيذ و نظم تشغيل العمال و توفير الحوافز و كذلك أنظمة الإدارة و غيرها ، هذه التغيرات كانت تهدف أساسا إلى :

(1) - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد السيد قنديل : تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عماد ، 2011 ، ص 26 .

(2) - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية ، ط1 ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2001 ، ص ، ص 13-14.

(3) - عاطف محمد عبيد : إدارة الإنتاج ، ط10 ، دار النهضة العربية ، عمان، 1986 ، ص 14 .

- * زيادة إنتاج الآلة الواحدة خلال فترة زمنية معينة .
- * تخفيف تكاليف الإنتاج عن طريق تخفيض الأجور و تكاليف المواد الخام و الطاقة و تخفيض الجهد و المال و الوقت .
- * إعطاء مواصفات أمثل للسلعة المنتجة ، و بالتالي أكثر جودة (1).

ج- مرحلة علم الإدارة : 1890 - 1950 :

تبدأ هذه المرحلة من سنة 1890 إلى سنة 1950 تقريبا و تربطها بالتوسع المالي ، حيث ظهر في هذه المرحلة الكثير من المفكرين و رواد الإدارة و هي المرحلة التي تجد فيها التنسيق بين الأعمال داخل المصنع مثل الآلات و الأفراد و الطاقة المستخدمة و هذا مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالمشاكل الإدارية .

و ظهر علم افدارة ليساعد المسؤولين على حل بعض المشاكل و يساعد في رفع الروح المعنوية و الكفاءة الإنتاجية و غيرها .

د- المرحلة الحالية : 1950 إلى يومنا هذا :

تبدأ هذه المرحلة بعد الثورة الإدارية حيث ترتبط بالتوسع الآلي و الأوتوماتيكي و استخدام عدة علوم مختلفة ساهمت في العمليات الإنتاجية و على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الإنتاجية و من بين هذه العلوم ما يلي :

* ظهور علم الحسابات الآلية التي بدأ استخدامها في المجالات الإنتاجية لما لها من طاقة كبيرة في اجراء العمليات الحسابية المختلفة .

* استخدام علم بحوث العمليات التي تساعد في اتخاذ القرارات (فيما يتعلق بنشاط الإنتاج و المشتريات و التمويل....) للمنظمة بأسلوب أكثر دقة و بعيدة عن العشوائية و عن أسلوب التجربة و الخطأ .

* استخدام البرمجة الخطية .

* استخدام أسلوب صفوف الانتظار و التحليل بشبكات الاتصال .

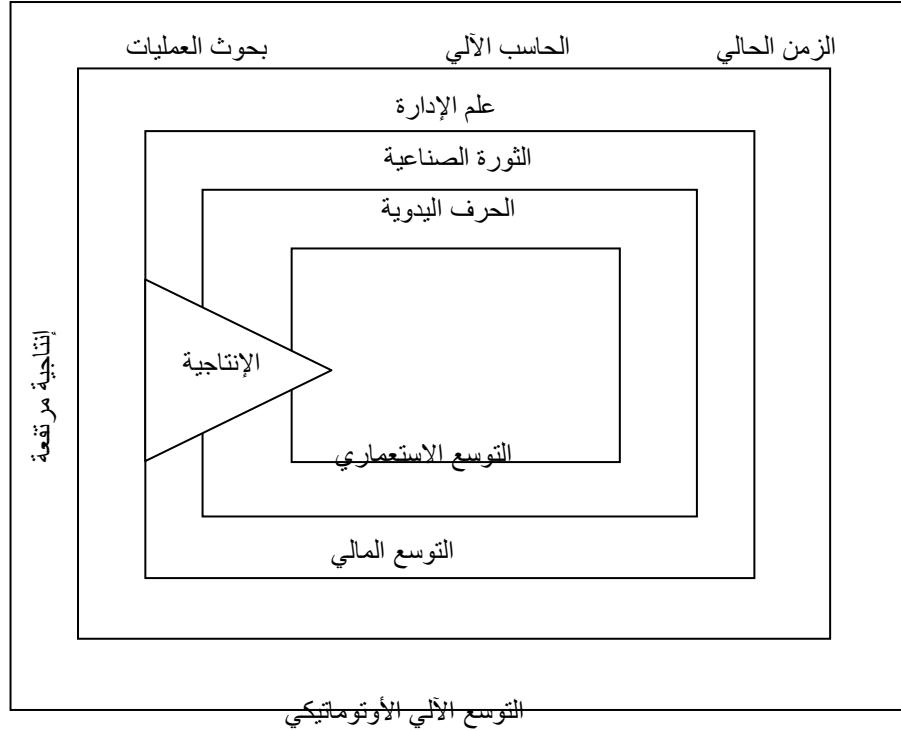
* استخدام طريقة المسار الحرج و تقييم مراجعة المشروعات (2).

علاقة التطور التاريخي لإدارة الإنتاج بالإنتاجية:

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

(1) - بن عنتر عبد الرحمان: ادارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.
(2) - المرجع السابق ، ص ، ص 15-16.

الشكل رقم(02): التطور التاريخي لإدارة الإنتاج و العلاقة بالإنتاجية



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان :ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، مرجع سبق ذكره ص17

يمثل الشكل تصنيف تطور إدارة الإنتاج و ارتباطها و علاقتها بالكفاءة الإنتاجية بدءا بالحرف اليدوية التي بدأت منذ بداية الحياة ثم الثورة الصناعية من سنة 1800 إلى 1890 و التي حدثت فيها تغييرات جذرية من نوعية الآلات المستخدمة في الإنتاج ثم علم الإدارة الذي بدأ من سنة 1890 إلى غاية 1950 و التي ارتبطت بالتوسع المالي حيث ظهر في هذه المرحلة الكثير من المفكرين أما المرحلة الحالية من 1950 و تبدأ هذه المرحلة بعد الثورة الإدارية حيث ترتبط بالتوسع الآلي و الأوتوماتيكي و استخدام العلوم التي ساهمت في دفع التكنولوجيا منه الحاسبات الآلية ، بحوث العمليات.

2-1- إسهامات الإدارة الحديثة في تطور عمليات الإنتاج :

يمكن استخلاص الإسهامات الأساسية للإدارة الحديثة من خلال ما يلي:

أ- آدم سميث : 1776 : جاء بما يلي :

- التخصص في العمل .
- تقسيم العمل و إدراك المنافع الاقتصادية المصاحبة ..
- فرصة إكتشاف إختراع الآلات لتحل محل العمل اليدوي

ب- هنري تاون : 1886 أصدر مقال مشهور في تاريخ إدارة الانتاج بعنوان "المعلومات الاقتصادية الضرورية للمهندس" الذي دعا فيه إلى :

- توسيع نظرة المشرفين على غدارة المصنع .

ج- فريدريك تايلور : 1890 جاء ب:

- تقسيم العمل و التعاون بين الإدارة و العمال .

- تدريب و تنمية العمال .

د- فرانك جلبرت : 1900 جاء بدراسة الحركة .

هـ- هنري فورد : 1913 جاء ب:

- تحريك و تجميع الخط التجميعي .

- أول من استخدم الخط التجميعي لصناعة السيارات (1).

و- هنري فايول : 1916 جاء ب :

- الوظائف الإدارية (التنبؤ ، التخطيط ، التنسيق ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة).

ر- التون مايو : 1933 جاء ب :

- دراسة السلوك البشري أثناء العمل .

ز- دوغلاس ماغرغور : جاء ب :

- دراسة و تحليل السلوك البشري في العمل (2).

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الانتاج ، وظائفها و أهدافها :

1- مفهوم إدارة الانتاج :

إن تعريف إدارة الانتاج يختلف من مكان إلى الآخر فهي تسمى إدارة الإنتاج في الوحدة الصناعية و تسمى إدارة العمليات في وحدات الخدمات و قد تسمى أيضا إدارة مخازن التوزيع كما في الوحدات التسويقية .

1-1- المدخل العملي لتعريف إدارة الانتاج :

ظهر التعريف العلمي فدارة الانتاج في الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية و بعدها مباشرة و كان الاعتقاد السائد آنذاك أن إدارة الانتاج تهتم بالدرجة الأولى بتصنيع منتج معين (أو خدمة معينة) بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و بالجودة المضبوطة من جذور هذا التعريف ما هو إلا تعبير عن هدف واحد من الأهداف المادية لإدارة الانتاج و يصور مرحلة من مراحل التطور الفكري

(1) - سليمان خالد عبيدات : مقدمة في إدارة الانتاج و العمليات ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2008 ، ص،ص 21-22.

(2) - محمد قاسم القريوتي : مبادئ لإدارة النظريات و العمليات و الوظائف ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص،ص 63-65.

الإداري حيث كان التراكم على الناحية الوصفية للإدارة على الإدارة كفن و ليس كعلم و بطبيعة الحال كانت لهذه المرحلة مبرراتها العقلانية و من الممكن أن تتم إلى تطور الإدارة بصفة عامة و غدارة الانتاج بصفة خاصة بهذه الصورة .

1-2- المدخل الصناعي (الهندسي) لإدارة الإنتاج :

يرجع ظهور المدخل الصناعي إلى جهود العلماء الرياضيين الذين يبحثون دوما و بجدية في إيجاد تطبيقات للنظريات التي ناضلت على المدى الطويل و محاولة منهم و بصفة متزايدة تطبيق مهاراتهم في هذه الأنشطة الصنو كان من آثار الأسلوب العلمي ظهور المهندس الصناعي و خبير في النواحي الفنية التي استطاع أن يحدث تطويرات و تحسينات عظيمة في الأداء في الوحدة الإنتاجية⁽¹⁾. و حيث كانت إدارة الإنتاج هي المجال الأول الذي طبقت فيه هذه الوسائل الفنية أو التقنية .

1-3- إدارة الإنتاج كسلسلة من النظم :

نشأت طريقة مدخل النظم من دراسات العمليات الفنية المعقدة التي تتعامل مع النظم التكنولوجية و تشابهها إلى حد كبير مع الأنشطة الإدارية و يتمتع هذا المدخل (النظم) مزايا كثيرة تتمثل في أن النظم تجتاز مجالات الوظيفة كما أنها ذات علاقة متبادلة و هذا أمر كله له جاذبية عند اعتبار حقائق النشاط الإداري⁽²⁾.

مفهوم شامل لإدارة الإنتاج :

تعريف 1:

تعرف غدارة الإنتاج على أنها العملية التي تختص بتخطيط و رقابة العمليات التي يمكن لها خلق سلع و خدمات طبقا لمواصفات محددة و حجم معين و جدول زمني محدد و في حدود أقل تكلفة ممكنة .

تعريف 2:

كما يراها البعض بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة ب العملية الإنتاجية لكي يتم الحصول على المخرجات المطلوبة وفقا للمواصفات المقررة ، الكمية و المواعيد المحددة ، و ضمن حدود التكلفة .

المفهوم الحديث لإدارة الإنتاج :

نجد أنه لا يزال الاعتقاد بأن الفكرة القائلة أن الإدارة بصفة عامة و إدارة الانتاج بصفة خاصة تتألف من عوامل كمية و كيفية .

العوامل الكمية :

و هي كثيرة و شائعة تتجسد فيما يلي :

- أساليب دراسة العمل .

(1) - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية مرجع سبق ذكره ، ص،ص 38-41.
(2) - محمد قاسم القريوتي : مبادئ إدارة النظريات و العمليات و الوظائف ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص،ص 63-65.

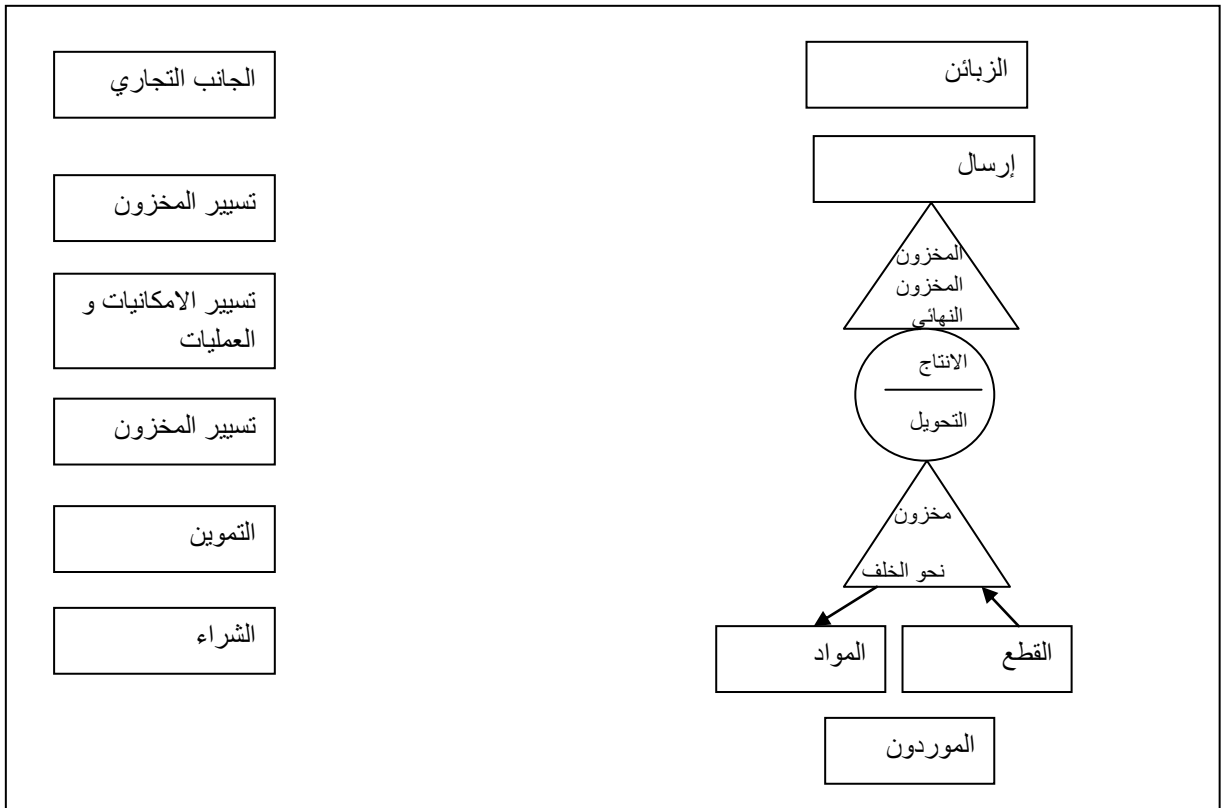
- جدولة و برمجة الإنتاج .
- خرائط الضبط و رقابة الجودة القائمة على أسس إحصائية .
- خطط العينات للفحص .
- التكاليف المعيارية و غيرها من طرق التكاليف .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخزين و المخازن .
- الموازنة الخطية و محددات كفاءة الآلات .

العوامل الكيفية (مجالات كفية) :

و هي العوامل الذاتية و هي الخبرة و المهارة و الأحاسيس ... إلخ .
و بصفة عامة فإن إدارة الإنتاج هي التي تقوم بتوجيه و تنظيم الإنتاج و تنظيم جميع التدفقات انطلاقا من الموردين إلى الزبائن⁽¹⁾.

و فيما يلي شكل يوضح ماهية إدارة الإنتاج

شكل رقم(03): ماهية إدارة الإنتاج



المصدر : PATRICE HOMMEL CRESTIAN DE LA PRODUCTION / BID P 08

(1) - لعساس آسيا : التخطيط و الرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، دفعة 2001 ص 43.

من خلال الشكل نلاحظ أن إدارة الإنتاج لها مجموعة من الأنشطة و المهام التي تقوم بها حيث إضافة إلى تقديم طلبات الحصول على طلبات و تسيير المخزون (مدخلات العملية الانتاجية) تقوم بعمليات الانتاج و التحويل و تسيير الإمكانيات و تخزين هذه المنتجات و تصريفها بالاعتماد على إدارة التسويق.

وظائف إدارة الانتاج :

إدارة الانتاج كغيرها من غدارات النتاج تتطوي على مجموعة من الوظائف التي تقوم بها و هي تتمثل فيما يلي :

تخطيط الانتاج :

هو نشاط يتعلق بالمستقبل يعمل على صيانة الأهداف و تحديد الوسائل و الأساليب التي سون تستخدم لتحقيق هذه الأهداف و تبدأ أنشطة التخطيط من أعلى المستويات الإدارية ثم تتناسب من الأعلى إلى الأسفل و يزداد درجة تخصص و التنبؤ بما تكون عليه المنظمة مستقبلا و من أهم مجالات تخطيط الانتاج ما يلي :

- التنبؤ و التخطيط داخل المصنع و اختيار الموقع المناسب .
- تخطيط المنتجات و الطاقات الانتاجية .
- تخطيط و جدولة المنتجات الرئيسية .
- الجدولة و التحميل (1).

تنظيم الانتاج :

يعتبر التنظيم الوظيفية الثابتة من حيث الأهمية من بين الوظائف الإدارية حيث يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية و المادية حيث يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السلبية بين العمل المحدد و الأشخاص القائمين به و التسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال و الاقتصادي للعمل ، و في الوقت الحالي لم يعد بمقدور الفرد وحده ان يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية الحديثة بل يحتاج لمساعدة شخص أو أكثر و لهذا فقد أصبح المدير و مدير الانتاج بصفة خاصة إلى نوع من التنظيم من أجل (2) توزيع العمل فيه و بين مساعديه و تحديد السلطات و المسؤوليات لكل منهم و تعمل الخريطة التنظيمية السلبية في المؤسسة لتوضيح ما يلي :

- تسهيل العمل من خلال تقسيم العمل على الأقسام و المجموعات .
- تحديد العلاقات و طرق الاتصال بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المؤسسة .
- تحديد التسلسل في صلاحيات و سلطات جميع العاملين و المسؤوليات المترتبة عليهم .

(1) - سامح عبد المطلب ، عامر محمد سيد قنديل : تخطيط و رقابة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 21-20.

(2) - لعساس آسيا : التخطيط و الرقابة على الإنتاج في المؤسسة الانتاجية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 15-16.

توجيه الإنتاج (القيادة) :

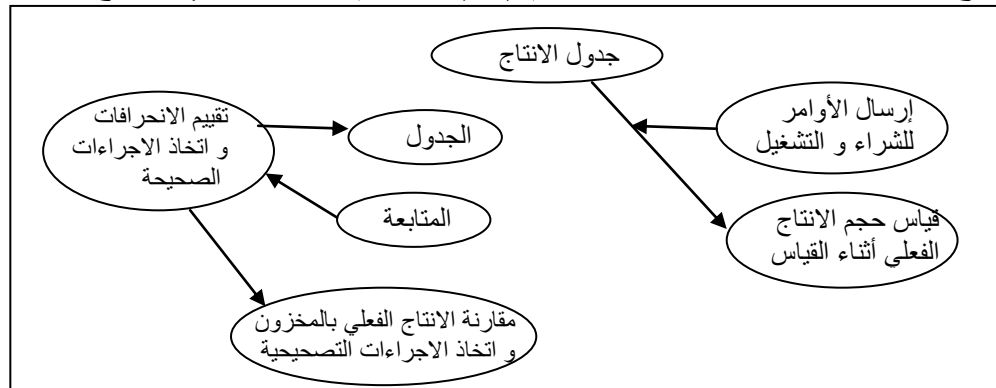
تعتبر القيادة هي الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يتمكن المدير بصفة عامة و مدير الإنتاج بصفة خاصة من بث روح التآلف و التعاون المستمر بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة . و القيادة تتميز بفعالية مستمرة تعبر عن علاقة شخص بآخر و هي العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين و لذلك فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بها تأثير مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه و يمكن للمرؤوسين إعطاء معلومات ضرورية لقرارات المدير فيما بعد (1).

و هكذا يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و ميولاتهم و سلوكياتهم و هذا يعني أن كل إنسان قادر على التأثير على الآخرين و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد (2) بشكل دائم بالمطابقة أو فقدان المطابقة للمخططات و الأهداف و السياسات الإنتاجية المحددة بشكل مسبق و ذلك من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات و تقويم السياسات و لكن مع زيادة المنافسة بين المؤسسات يتحتم على هذه الأخرى المحافظة على مكانتها في السوق لمواجهة التغيرات الطارئة و عليها أيضا الاهتمام بكيفية الإنتاج و نوعيته و تكلفته بالرقابة الدائمة ، و من متطلبات النظام الرقابي ما يلي :

- يجب أن يتضمن النظام الرقابي وسيلة للتغذية المستمرة بالمعلومات عن الأداء.
- يجب أن تكون اساليب الرقابة المستخدمة مفهومة حيث تبرز الانحرافات على المستوى المقدر في أول ممكنة .

-الرقابة يجب أن تعكس النمط التنظيمي أي أن تكون متفقة مع مراكز التكلفة و مداخل الإنتاج المتشابهة و أن تكون لها نظرية مسبقة للمستقبل و مرنة ، و الشكل التالي يوضح نظام الرقابة الدائري للإنتاج (3).

شكل رقم (04) : نظام الرقابة الدائري للإنتاج



المصدر : جزار عبد الستار وآخرون : دور إدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج ص 21.

(1) - المرجع السابق : ص، 15-16.

(2) - علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، ط1 ، دار الصفاء ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 37 .

(3) جزار عبد الستار و آخرون : دور إدارة المخاطر في وظيفة الإنتاج ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ، معهد علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي ، ميله دفعة ، 2012 ، ص ، ص 21-49.

من خلال الشكل نلاحظ أن الرقابة على الانتاج تكون على أساس جداول إنتاج و من خلال المتابعة للأداء حيث يتم قياس حجم الانتاج الفعلي أثناء التشغيل و مقارنته مع حجم الانتاج المتوقع (المجدول) و اتخاذ الاجراءات الصحيحة.

المطلب الثاني : تنظيم إدارة الإنتاج و أهدافها :

أولا : مفهوم و مكونات النظام الانتاجي :

1-تعريف النظام الانتاجي :

النظام الانتاجي هو مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات غلى مخرجات من سلع و خدمات .

لما يمكن تعريفه على أنه طريقة معاملة الموارد الأولية أو عمليات التجميع أو التصنيع التي يتم من خلالها انتاج المنتج⁽¹⁾.

2- مكونات النظام الانتاجي :

يتكون النظام الانتاجي من مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي :

- المدخلات :

يتكون أي نظام من عناصر و موارد داخلية ترد من مصادر مختلفة و تمثل مدخلات النظام الانتاجي أي مجمل عوامل الانتاج الخاصة للتشغيل داخل المؤسسة و المخصصة لأداء العملية الانتاجية المنوطة بهذه الأخيرة و نذكر منها على سبيل المثال :

- * الموارد الخام و الموارد الداخلة في الانتاج .
- * الطاقة المستخدمة لتشغيل النظام الانتاجي .
- * الموارد البشرية المتاحة .
- * مستلزمات اخرى كاليانات و المعلومات .

- المخرجات :

فهي التي ينتجها النظام الانتاجي و يصدرها للمجتمع فهي تمثل نتائج عمليات المزج و المعالجة للمدخلات بعد إجراء سلسلة من العمليات الانتاجية عليها و تعديلها إلى منتجات نهائية ملموسة أو غير ملموسة و يتمثل نتاج النظم الانتاجية في تلك المنتجات النهائية الصالحة للاستعمال و الاستهلاك البشري فيمكن أن تتنوع إلى أنواع كثيرة منها⁽²⁾.

- سلعة معينة ذات مواصفات محددة بكميات معينة في زمن محدد .

- رضى العاملين و اشباع رغباتهم و رفع معنوياتهم و تمتعهم بمستوى معيشي طيب .

- اشباع حاجات المستهلكين في منطقة معينة .

(1) - المرجع السابق ص 15.

(2) - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 67-69.

- بناء الثقة في الصناعة الوطنية لتوفير الجودة التي يرتاح إليها المستهلكون .
- المساهمة في بناء الاقتصاد بأداء نصيب المؤسسة في الخطط الشاملة .
- التنمية و التطوير في المجالات المختلفة .
- * السلطة المنتجة أو الخدمية المؤدات .
- * الأفراد ، تدريبهم و تنمية مهاراتهم .
- * الأساليب التكنولوجية المستخدمة.

- العمليات التحويلية :

يمارس النشاط الانتاجي عمليات و أنشطة معينة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها و تنقسم هذه الأنشطة حسب الوظائف الإدارية فهي متعددة فمثلا :

في التخطيط تقوم الإدارة بتخطيط العمليات الانتاجية في مراحلها المتتابعة في التنظيم تقوم الإدارة بتكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الانتاج في القيادة تقوم الادارة بوضع طرق رفع الكفاءة و الفعالية في الرقابة تقوم الادارة بإعداد الوسائل الرقابية كالتقارير ، الخرائط ...

- التغذية العكسية :

لكي يحقق أي نظام انتاجي أهدافه و تطلعاته الاستراتيجية في مجالات الانتاج و لتأمين الاستمرارية و الانتظام في أنشطة الانتاج و التخزين و التوزيع فإنه ⁽¹⁾ يتعين الاستفادة القسوى من مزايا آلية نظام ارجاع الأثر من خلال البيانات و المعلومات المرتدة تستمد منها المؤسسة مؤشرات متنوعة عن سير عملياتها و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها هذا بالإضافة إلى ما يرد من البيئة المحيطة من معلومات مثل :

- اتجاه المبيعات في السلع المتشابهة و المنافسة .
- شكاوي المستهلكين و اقتراحاتهم .
- التطورات التكنولوجية الحديثة .

ثانيا : الهيكل التنظيمي لإدارة الانتاج :

من الأهمية ان يقوم تنظيم الانتاج على أسس علمية سلمية حتى يضمن تحقيق الأهداف بدرجة عالية فتنظيم إدارة الانتاج يعين بجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في وظائف في جزء من الهيكل التنظيمي في صورة إدارة او وحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء.

(1) - المرجع السابق : ص، ص 71-96.

1- العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإنتاج :

- يختلف تنظيم إدارة الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى خدمية أو صناعية أو انتاجية فلا يوجد تنظيم مثالي متبع و العوامل التي تؤثر في تنظيم إدارة الإنتاج ما يلي :
- طبيعة نشاط المؤسسة و مدى تعدد أوجهه.
 - تطور نشاط المؤسسة و اتساع نشاطها .
 - درجة التخصص التي تسير عليها المؤسسة .
 - النمط التنظيمي و العلاقات التنظيمية .
 - التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة .
 - خبرة الإدارة العليا في تنظيم الجهاز الذي يدبره و الخدمات الاستشارية المتاحة لها (1).

2- خطوات تنظيم إدارة الإنتاج :

و يكون ذلك بالمرور بالمراحل التالية :

- الهدف :

و هو تغطية البداية في تنظيم الوظيفة الانتاجية و تتمثل في انتاج سلعة أو خدمة ذات منفعة تقدم للمستهلكين بالقدر الكافي للمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب .

- الاختصاص و الوظائف :

تخطيط المصنع ، تخطيط العمليات و تحديد الموارد المطلوب استخدامها في العملية الانتاجية تجمع في إدارات و أقسام تترايط ثم تحدد الوظائف اللازمة لتنفيذها .

- الاختصاص :

تحديد اختصاصات كل وظيفة كاختصاصات مدير مراقبة الجودة و الشؤون الهندسية و رئيس قسم خدمات العاملين .

- العلاقات :

تحدد العلاقات بين الوظائف المختلفة من حيث خطوط السلطة ، المسؤولية و نطاق الاشراف و قنوات الاتصال و علاقات الاستشاريين و التنفيذيين

- الهيكل التنظيمي :

هو خريطة تنظيمية تصور الإدارات و الأقسام الموجودة في المؤسسة و توضح العلاقات بينها كما توضع خرائط تنظيمية و فرعية للإدارات و الأقسام (2).

(1) - المرجع السابق : ص،ص77-79.

(2) - علي محمد عبد الوهاب : مقدمة في الإدارة ، ، معهد الإدارة العامة الرياض ، 1981 ، ص 44.

3- تنظيم العمل الإداري لإدارة الإنتاج :

تعتبر المؤسسة الانتاجية بوجود هياكل تنظيمية أكثر وضوحاً إلا أنها أكثر تعقيداً سواء كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة ليتم تنظيم هذه الإدارة على أساس المنتج أو على أساس الأنواع الانتاجية المختلفة المستمرة أو المتقطعة⁽¹⁾.

أ- الهيكل الاستشارة التنفيذية لإدارة الإنتاج :

تقوم الإدارة التنفيذية للإنتاج بالآداء الكامل للعمليات الادارية المختلفة و نظراً لضخامة هذه العمليات فإنه يعهد لمستويات إدارية تنفيذية أخرى بالمشاركة في هذا الآداء بحيث يتم تخصيص أجزاء من كل عملية و يتم تداولها رئيسياً من أعلى قمة إدارة الإنتاج إلى ادنى المستويات الإدارية ، و على كل مدير القيام بالعمليات لتحقيق الأهداف و فيما يلي بعض الملاحظات فيما يخص الاهتمام بعملية التنظيم.

- يزداد الاهتمام بعملية التنظيم في المستويات الادارية العليا لإدارة الإنتاج و يقل كلما اتجهنا نحو الأسفل .

- يزداد الاهتمام بتنفيذ في المستويات الادارية الدنيا و يقل كلما تدرجنا إلى مستويات أعلى .

- يتم تنظيم المستويات الإدارية الدنيا في شكل أقسام انتاجية مختلفة وفقاً لنوعية المنتجات و العملية الانتاجية .

- يتولى مدير الإنتاج أو مساعده بالإشراف على المستويات الادارية الدنيا .

ب- هيكل الإدارة الاستشارية لإدارة الإنتاج :

تنشأ هذه الإدارة كلما تظخم حجم العمل فهي تتيح للإدارة التنفيذية خبرتها المتخصصة في مجالات مختلفة و خاصة فيما يتعلق بالتنسيق ... و فيما يلي بعض الملاحظات لهذا النوع من الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج .

- يمكن لمدير الإنتاج أن يوكل للإدارة الاستشارية ما يسمى بالسلطة الوظيفية لاتخاذ القرارات الضرورية لتحمل المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط و هذا لا يعني أن يتخلى مدير الإنتاج عن كافة سلطاته .

- يحتفظ مدير الإنتاج لنفسه بسلطة الرقابة على عملية الإنتاج من خلال الخط الإداري التنفيذي الذي يتبعه⁽²⁾.

- يحتفظ رئيس كل وحدة استشارية لنفسه بسلطة إدارة وحدته كما يمكنه توسع رئيس بإضافة أحد المساعدين إذا تطلب حجم العمل ذلك⁽³⁾.

(1) - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المشآت الخدمية و الصناعية مرجع سبق ذكره ، ص 86.

(2) - المرجع السابق ، ص، ص86-88.

(3) - المرجع السابق ، ص 88.

ثالثا : أهداف إدارة الإنتاج :

إن أهداف إدارة الإنتاج ينبغي أن تنشق و تنبثق من الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية و لا يتعارض معها و عليه يمكن أن نشق من التعريف السابق لإدارة الإنتاج مجموعة من الأهداف في صورة كمية و نوعية .

1- الأهداف الكمية :

- تحقيق أكبر عدد ممكن من الإنتاج و من الآلات الموجودة و من العمال الذين يعملون عليها و من المواد الخام المستخدمة إذ أن اختلاف كمية الإنتاج التي تحصل عليها باستخدام أعداد معينة من الآلات و أعداد معينة من العمال و كميات محددة من المواد الخام .
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية و الكلية للمؤسسة و تتمثل الكفاءة الإنتاجية الجزئية في إنتاجية العمالة و إنتاجية الآلات و المعدات و كذلك إنتاجية المواد المستخدمة في الإنتاج .
- في حين ان الكفاءة الكلية للمؤسسة تتمثل في مدى الاستخدام الأمثل لمختلف عوامل الإنتاج مجتمعة و مدى مساهمتها في تحقيق المخرجات أو المنتجات النهائية .
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة لإنتاج منتج جديد أو أكثر .
- تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية للمؤسسة بإنتاج كميات محددة⁽¹⁾.
- السيطرة على كلفة المواد .
- السيطرة على الكلفة المتعلقة باستخدام الطاقة الإنتاجية⁽²⁾.

2- الأهداف النوعية :

- تطابق المواصفات للجودة و بالتالي إذا أراد المنتج أن تباع سلعته فلا بد أن يقدمها بالمواصفات التي يتوقعها المستهلك و إلا فلا تباع هذه السلع أو جزء من الإنتاج و بالتالي انخفاض الإيرادات التي تحققها فضلا عن ارتفاع تكلفة الوحدة من الناتج في المتوسط.
- رفع الروح المعنوية للأفراد و إعطاء حوافز للعاملين الممتازين الذين يحققون معدل معين من الإنتاج و يحققون كذلك وفرات معينة من تكاليف الإنتاج .
- تطوير طرق ووسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة و بالتالي فالهدف الأساسي لإدارة الإنتاج هو تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد لخلق السلع و الخدمات و يتطلب ذلك تقييم نظام الإنتاج من ناحية و تشغيله من ناحية أخرى⁽³⁾.

(1) - المرجع السابق ، ص، ص41-42.

(2) - سليمان خالد عبيدات : مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

(3) - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المشآت الخدمية و الصناعية مرجع سبق ذكره ، ص، ص42-43.

إن وجود ادارة الانتاج في المؤسسة قديم قدم الانسان بذلته و لكنها تمت بشكل متسارع منذ الثورة الصناعية حيث مكنت من تحسين التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج و هذه الادارة كغيرها من الإدارات تتمتع بوظائف و نظم خاصة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

المبحث الثاني : الانتاجية أنواعها و العوامل المؤثرة فيها :

يعد مفهوم الانتاجية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في المجال الاقتصادي و الانتاجي و قد حاول الكثير من المهتمين تعريف و الالمام بجوانب هذا المفهوم الحديث من أجل تحديد العوامل المؤثرة على أهميتها على مستوى الاقتصاد الوطني و فائدتها للمؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم الانتاجية و أهميتها :

أولاً : مفهوم الانتاجية :

لقد تعرض الكثير من الباحثين لتعريف الانتاجية و سنعرض فيما يلي بعضها:

تعريف 1:

يعرفها البعض على أنها الاستخدام الكفاء للموارد (العمل رأس المال ، الأرض ، التنظيم) و ذلك لانتاج السلع و الخدمات (1).

تعريف 2:

كما يعرفها البعض على أنها مقياس يستخدم حجم المدخلات المطلوبة لتحقيق حجم معين من المخرجات و هي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي أن الانتاجية تساوي المدخلات / المخرجات(2).

ثانياً : أهمية الانتاجية :

إن تحقيق إنتاجية مناسبة له آثار و نتائج سواء على المؤسسة أو على المستوى القومي و سنعرضها كما يلي :

1- على مستوى المؤسسة :

- تمكن الانتاجية المؤسسة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المؤسسات المشابهة .
- يمكن استخدام المقاييس الانتاجية في تحديد سياسة الأجور و الحوافز و تخطيط الانتاج .
- تساعد الإدارة في الرقابة على أداء المؤسسة من خلال الرقابة على أجزاء المؤسسة (وظيفة أو منتج).
- تساعد المؤسسة للتعرف على الأثر المضاعف للاستراتيجيات و التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الانتاجية التي تطبقها بما يفوق مجموع آثار الفرد لكل من هذه الاستراتيجيات(3).

(1) - صلاح محمد عبد الباقي : قضايا إدارية معاصرة ، دار الجامعة للنشر ، 2001 ، ص 15 .
 (2) - علي الشرفاوي : إدارة النشاط الانتاجي (مدخل تحليلي كمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر 2003 .
 (3) - هاشم حمدي رضا : إدارة الانتاج و العمليات ، ط1 ، دار الرابطة للنشر ، عمان الأردن ، 2001 ، ص 14 .

2- على المستوى القومي :

إن لمعدلات الإنتاجية علاقة وثيقة بكل من التضخم و مستوى المعيشة لدى المواطنين و التنمية الاقتصادية ، ففي ظل التضخم يمكن للإنتاجية أن تساهم في إعادة التوازن بين الانفاق من جهة و إنتاج السلع و الخدمات من جهة أخرى و ذلك من خلال تحسين العلاقة بين المدخلات و المخرجات على مستوى المؤسسة و بالتالي المستوى الوطني و من جهة ثانية تؤدي الإنتاجية المناسبة إلى تحسين مستوى المعيشة للمواطنين و زيادة الإنتاجية ينتج عنها انخفاض تكاليف الإنتاج للسلع و الخدمات مما يؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد للحصول عليها من جهة و من جهة ثانية فإن تحسين الإنتاجية سبب رئيسي و داعم كبير لتحقيق مستويات أفضل للتنمية الاقتصادية (1).

المطلب الثاني : أنواع الإنتاجية و تقييمها :

أولاً أنواع الإنتاجية :

1- الإنتاجية الكلية :

و هي العلاقة بين الناتج من السلع و الخدمات التي انتجت خلال فترة زمنية معينة ، و جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليه ، أي بعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المدخلات و المخرجات التي استخدمت في تحقيقها و يمكن التعبير عنها بالصيغة التالية :

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{المخرجات}}$$

$$= \frac{\text{جميع عناصر الإنتاج}}{\text{المدخلات}}$$

و هي بهذا المفهوم تعني درجة استغلال الوسائل الإنتاجية ، أي بمعنى مؤشر لتحديد درجة الاستفادة من عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج و هي مقياس للتشغيل الاقتصادي للطاقة المتاحة و من خلال العلاقة السابقة يمكننا القول بأن الإنتاجية الكمية أو تقع لنا مع بقاء حجم عوامل الإنتاج ثابتاً أو حتى ارتفاعه نسبة أقل (2).

و بالتالي من الممكن زيادة الإنتاجية عن طريق :

- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.
- زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات.
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات.
- ثبات المخرجات مع انخفاض المخرجات .
- انخفاض المخرجات بنسبة أقل من انخفاض المدخلات .

(1) - الحسين محمد و آخرون ، إدارة الإنتاج ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، سوريا ، 2003 ، ص 200.
 (2) - محمد طاقة عجلان حسن : إقتصادية العمل ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، صص 162-163.

2- الإنتاجية الجزئية

و هي العلاقة بين الناتج من السلع و الخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة و أحد عناصر الإنتاج ، و بعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المخرجات و أحد عناصر الإنتاج و يعبر عنها بالصفة التالية :

المخرجات

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر واحد من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج}$$

عنصر واحد من عناصر الإنتاج

و من هذا الأساس بين عدة انواع من الإنتاجية الجزئية تبعا لعناصر الإنتاج و هي :

الناتج

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{العمل}} = \text{* إنتاجية العمل}$$

العمل = (عدد العاملين ، عدد ساعات العمل)

و هي تعتبر مؤشر لقياس كفاءة العمل المبذول في العملية الإنتاجية .

* إنتاجية الموارد الأولية : و هي العلاقة بين الناتج و المواد الأولية المستخدمة في تحقيق مثل المواد

الأولية و كذلك المواد النصف مصنعة التي تعد شراؤها من الخارج و نعبر عنها كما يلي :

الناتج

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}} = \text{إنتاجية الموارد}$$

الموارد

* إنتاجية رأس المال : و هي العلاقة بين الناتج و رأس المال المستثمر و قدرته على تحقيق

الربح .

* إنتاجية الأرض : و هي العلاقة بين الناتج و الأرض الزراعية أو الأرض المستخدمة لأغراض

صناعية و هي مؤشر يعكس كفاءة استخدام هذا العنصر⁽¹⁾.

(1) - المرجع السابق ، ص،ص 162-163.

ثانيا : مزايا و عيوب أنواع الانتاجية : ويمكن تلخيص المزايا والعيوب لانواع الانتاجية في الجدول التالي:

الجدول (1): المزايا والعيوب لانواع الانتاجية

المقيا س التقييم	الانتاجية الاجمالية	الانتاجية الجزئية
ب ب	1- تأخذ في اعتبارها كافة العناصر المكونة للمدخلات و المخرجات فهي أكثر جقة لتمثيل صورة المؤسسة. 2- رقابة الأرباح من خلال استخدام الانتاجية الكلية . 3- ممكن في ظل هذا المقياس الربط بسهولة بينه و بين التكاليف.	1- سهولة الفهم 2- يسهل الحصول على بياناتها سواء على مستوى المؤسسة أو الصناعة ككل 3- سهولة حساب آلة الانتاجية لها 4- سهولة ارتفاع الإدارة بها
ب ب	1- من الصعب نسبيا الحصول على البيانات اللازمة لحساب هذا المقياس 2- لا تأخذ في اعتبارها سوى العناصر الملموسة في المدخلات و المخرجات بشكل مباشر	1- يمكن أن تكون مضللة إذا استخدمت وحدها بل و قد يؤدي إلى أخطاء مكلفة. 2- لا يمكن الاستفادة منها غرض زيادة التكلفة 3- تؤدي إلى رقابة غير جيدة من قبل الإدارة .

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان: نحو حسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتورا دولية في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2004 ص13

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الإنتاجية :

تؤثر على الإنتاجية عوامل عديدة و فيما يلي استعراض لأهم هذه العوامل :

- عدم إمكانية حصر جميع العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل .
- صعوبة التعبير الكمي عن هذه العوامل .
- صعوبة الحصول على بيانات و معلومات تفصيلية لإجراء التشخيص و التحليل⁽¹⁾ كم هنالك عوامل أخرى تتعلق في الأساس بالبيئة الخارجية للمؤسسة .

العوامل السياسية :

حيث تؤثر على الإنتاجية من خلال القرارات و الإجراءات و القوانين التي يمارسها المجتمع أو غيره .

العوامل الاقتصادية :

للعوامل الاقتصادية و التغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق و الدخل المختلف و المنافسة و غيرها من العوامل كالعرض و الطلب أثر على الإنتاجية .

العوامل الاجتماعية :

مثل التركيب السكاني كالأعمار و المستوى التعليمي و العادات و التقاليد و الأعراف .

العوامل التكنولوجية :

تشكل التطورات التكنولوجية و سبل البحث و التطوير و الابتكار الفني و الإبداع أثر كبير في تحسين الإنتاجية و تطويرها .

العوامل الإدارية و التنظيمية :

مثل مستوى تركيب الهياكل التنظيمية و الاعتماد على الأسس القوية لتحديد الصلاحيات و المسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية .

القوى البشرية :

و هو أحد عناصر الإنتاج و هو الأكثر حيوية في تطوير الإنتاجية⁽²⁾.

نسبة راس المال العامل الأرضي :

تعتبر هذه النسبة مقياس للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كافي في المصنع و الأدوات و ذلك لجعل ساعات العمل أكثر فعالية⁽³⁾.

(1) - هاشم حمدي رضا: إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره ص ص14،15

(2) - خضير كاضم حمود، هايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009 ص ص 53، 54،

(3) - سليمان خالد عبيدات: مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص33

الإنتاجية كما سبق الذكر مقياس لحجم المدخلات و المخرجات و هي كلية و جزئية تمكن المؤسسة من الرقابة على الأداء و هي دافع لتحقيق التنمية الاقتصادية تتأثر بعدة عوامل داخلية و خارجية من بيئة المؤسسة التي تنشط فيها .

المطلب الثالث: إدارة الإنتاج ودورها في تحسين الإنتاجية:

تعتبر إدارة الإنتاج العامل المحفز لتفادي الموارد البشرية الأساسية وهي القوى العاملة والمواد والأموال وغيرها والتي تمثل الفعالية المكونة للأنظمة الإنتاجية التي تقع تحت سيطرة النظام الإنتاجي والتي تسعى إلى تحسين إنتاجية المؤسسات ومن هنا نذكر ما يلي:

1- التحكم في الصيانة:

من المواضيع الهامة التي يجب على غدارة الإنتاج توليها الاهتمام والعناية موضوع الصيانة بكافة أنواعها وأشكالها لاعتبار أن الصيانة المستمرة و المنظمة تعتبر من بين الوسائل الهادفة إلى تحسين الإنتاجية أو على الأقل المحافظة عليها وخاصة في المؤسسات الاقتصادية لما تحققه من توفير في النفقات وتحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة على رأس المال المستمر في المباني والآلات والتركيبات لما يكفل الحفاظ على الجهاز الإنتاجي في حالة صالحة للاستعمال⁽¹⁾.

2- التحكم في تسيير المخرجات:

تقوم إدارة الإنتاج بالتحكم في استخدام عناصر المخرجات مرتبطة بالعمليات الإنتاجية باعتبار أنها الأداة الفعلية (عناصر المخزون) التي تمارس عليها عمليات تحويل الإنتاج وتساهم كذلك في تشغيل الهياكل الإنتاجية للمؤسسة ومن أدوات التحكم في تسيير المخزونات ما يلي:

- الوثائق المحاسبية للمخزون باعتبارها المستندات المحددة لحركته.
- تصنيف المخزون باعتبار الطريقة المستخدمة في ترتيب وتبويب عناصره وهتين الطريقتين تسمحان بالتصرف في العناصر الفعلية للمخزون وتقويمها ومناولتها لمواكبة احتياجات عملية التشغيل.
- تخطيط الاحتياجات الموازنة التقديرية كوسيلة لتخطيط الاحتياجات التي تتطلبها⁽²⁾.
- العمليات الإنتاجية طبقا لبرنامج الإنتاج المقررة.
- الرقابة على المخزون هي المحصلة النهائية بين الاستهلاكات الفعلية والبرامج المخططة والمعايير المطبقة في تقويم ومتابعة المخزون بصفة عامة⁽³⁾.

(1) -عبد الستار محمد علي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 61.

(2) - محمد طرطار: الترشيد الاقتصادي، للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون-الجزائر،

2001، ص-ص، 79-80.

(3) -المرجع السابق: ص 80.

3- للتحكم في التكاليف:

- تمثل التكاليف مجمل الأعباء المواكبة لنشاط المؤسسة أو الوحدة الانتاجية و المرتبطة بوسائلها المخصصة للاستغلال أو بمنتوج معين فهي عبارة عن كل النفقات المادية والمعنوية ذات القيمة الاقتصادية التي تبذل أو تدفع في سبيل الحصول على إيراد حاضر أو مستقبلي عادة ما يرتبط بالإنتاج المتحقق أو بالخدمة المؤدية كمقابل لتلك النفقات أو تعريضا عنها.

إذن فالمتحكم في التكاليف يقتضي من القائمين على المؤسسة أو الوحدة الانتاجية البحث عن النظام والطريقة الأكفأ التي تسمح له بمتابعة أداء تكاليفها وتقويمه وترشيده من حيث حسن الاستخدام والتصرف في الطاقات المتاحة، والهدف من التحكم في التكاليف ليس التقليل من النفقات فحسب بل يحسب أيضا على ما يلي:

- تقويم الحاجة المنتجة أو المصنعة عن طريق سعر التكلفة باعتباره محصلة التكاليف.

- مراقبة شروط الاستغلال ومراقبة الأداء⁽¹⁾.

4- التحكم في فعالية تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج:

تكمن الفعالية في مدى تمكن المؤسسة أو الوحدة الانتاجية من تحقيق الهدف المتوخى اعتمادا على الوسائل والاجراءات المختارة وفقا لما هو مرسوم أو مخطط وتتجلى بوضوح أكثر من خلال التقديرات الدقيقة التي تمس السعة الانتاجية المتاحة ومستوى التشغيل المتوقع عند تحديد برنامج الإنتاج مثلا على ضوء الامكانيات والقدرات المتوفرة لدى الوحدات الامنتاجية المعينة، فمن خلال الممارسة الرقابية يمكن الوقوف على مدى فعالية النشاط وكلما كان تنفيذ خطط الإنتاج جيد عبر ذلك عن فعالية إدارة الإنتاج⁽²⁾.

5- التحكم في الجودة :

إن للجودة أهمية كبيرة على انتاجية المؤسسة فعن طريقها تتمكن المؤسسة من إظهار درجة دقة انتاجها الأمر الذي يكسب ثقة المستهلكين وبالتالي زيادة المبيعات واستقرار منتجاتها في السوق حيث أن اليوم في عصر المنافسة أصبحت ميزة تنافسية وأساس لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة .

وتعرف الجودة بانها مقدار صلاحية السلعة للغرض الذي وضعت من اجله ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة من اجل الوصول إلى الجودة المناسبة لبدى من التأكيد أن الإنتاج يجري وفقا للمواصفات المطلوبة والأنماط الموضوعه⁽³⁾.

(1)- المرجع السابق: ص 98-102.

(2)- المرجع السابق: ص 108.

(3)- بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الانتاجية في المؤسسة الصناعية، المرجع سبق ذكره، ص 69.

تعتبر إدارة الإنتاج الركيزة الهامة لتحسين الانتاجية فهي المسؤولة على تحقيق الأهداف الموضوعية والوقوف على المشكلات والعوائق وذلك من خلال قياسها للإنتاجية واتباع طرق من أجل تحسينها فهي لها دور كبير في تحسين انتاجية المؤسسة.

المبحث الثالث: تحسين إدارة الإنتاج والإنتاجية:

لرفع من فعالية ونشاط الادارة بصفة عامة وإدارة الانتاج بصفة خاصة في المؤسسة الاقتصادية يجب على القائمين على الإدارة بذل جهود جبارة في مجال تطوير الإدارة من خلال ضمان التخطيط والتنظيم المحكم لأنشطتها ووظائفها والتوجيه والمراقبة المستمرة للأعمال في جميع المجالات وتوافر القيادة الفعالة لأن توافر هذه العناصر واستمرارها يعطي المؤسسة سمة التطوير تحقيق أهدافها بفعالية.

المطلب الأول: تحسين إدارة الإنتاج

إن تحسين إدارة الإنتاج لا يتم إلا من خلال التحسين والزيادة من فعالية الوظائف التي تقوم بها وستتناول ذلك كمايلي:

1- تطوير التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية التي غالبا ما تحدد نجاح المشروعات في المؤسسة الاقتصادية خاصة الانتاجية والصناعية ولكي يكون التخطيط بشكل امثل يجب:

- جعل الخطط ملزمة بتنفيذها من قبل العاملين في المشروع.
- وضع الأهداف و الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية من قبل إدارة الانتاج بصفة خاصة والعدارة بصفة عامة.
- استخدام اساليب متطورة لتحفيز النجاح مثل المشاركة وعدارة الفريق.
- جعل الخطط الانتاجية للمشروع متكاملة مع الخطط المختلفة في الشركة لتحقيق الهدف الأساسي لها.

- جعل الخطط أكثر مرونة وتغييرها كلما كان ذلك ضروريا.

- إعطاء فترة زمنية معقولة لتنفيذ الخطط (1).

2- تطوير التنظيم:

لتطوير وتحسين تنظيم الانتاج يجب الاعتماد على مجموعة من المبادئ:

- وحدة الهدف فيجب أن تشترك اجزاء التنظيم (تنظيم الانتاج وتنظيم الوظائف الأخرى بتحقيق الهدف العام وهو مبرر وجود التنظيم العام).
- ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل اداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرارات.

(1)-زكرياء الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص-ص، 105-105.

- مراعاة نطاق الاشراف المناسب أي على مدير الانتاج توجيه العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم.
- التسلسل الرئاسي والانضباطية بمعنى أن يتبع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه (رئيس مصلحة الانتاج يكون تابع لمدير الانتاج).
- ديناميكية تنظيم الانتاج، أي أنه يجب أن يكون ديناميكيا يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة، وأن يحقق هنالك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى لتكييف معها ويستوعب المتغيرات⁽¹⁾.
- التعاون بين العاملين لتوفير مناخا منتجا لتفاعل وتضافر جهود العاملين بما يحقق أهداف إدارة الانتاج والأهداف العامة.
- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات فلكل إنسان طاقة لا يمكن تجاوزها لذلك لابد من دراسة قدرات المؤسسة الأفراد في تحميل كل واحد الواجبات التي يقدر عليها⁽²⁾.

3- تطوير القيادة:

- من اجل تطوير القيادة وضمان الفعالية الجيدة في تسيير الانتاج يجب على القائد (المدير) ان تتوفر فيه الشروط أو المواصفات القائد الفعال مثل:
- السمات الشخصية: وتتمثل في الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والثقة في النفس والابتكار، والقدرة على التحليل والرؤية الشاملة وتقدير الوقت والعدالة.
- المرونة: على مدير الانتاج أن يتميز بالميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، ومع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.
- الموضوعية: على مدير الانتاج أن يتميز بالتوازن والموضوعية في علاقاته بالآخرين، ومع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيدا عن التحيز الشخصي.
- التحرر الشخصي.
- المهارة في فهم السلوك الانساني: أي أن يكون مدير الانتاج ملم بسلوك عامليه ومبادئ داريته السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وباحتاجاتهم وميولاتهم المختلفة⁽³⁾.

4- تطوير الرقابة:

- تحدد فعالية وتطور نظام الرقابة على الانتاج بمدى تسهيله لتحقيق الأهداف المسطرة سواء على مستوى الوحدة الإنتاجية أو إدارة الانتاج أو المؤسسة ككل وذلك من خلال:

(1) محمد قاسم القريو: مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(2) بشير العلاق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دون سنة نشر، ص-ص، 191-192.

(3) حسين التهامي: التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث القاهرة، مصر، 2013، ص-ص، 28-29.

- تميز نظام الرقابة على الانتاج بالمرونة الكافية للتعرف على المشكلات وحلها و الاستفادة منها مستقبلا.

- فهم نظام الرقابة على الانتاج: فعذا لم يكن النظام الرقابي الانتاجي أو بصفة عامة هو الذي يقدم معلومات غير دقيقة وغير قادر على اتخاذ الاجراءات التي تمكن الادارة من التعامل الناجح مع المشكلات.

إن فالنظام الرقابي على الانتاج الدقيق هو نظام موثوق فيه ويقدم معلومات صحيحة - التوقيت المناسب للرقابة على الانتاج: وذلك لتمكين إدارة الانتاج من مواجهة الانحرافات التي تحدث والتعامل معها بنجاح وكذلك فالمعلومات تعد دقتها إذا لم تصل في الوقت المناسب.

- الاقتصادية على الرقابة على الانتاج: أي أن يكون النظام الرقابي على الانتاج بأقل التكاليف أي أن تكون منافعه أكبر من تكاليفه⁽¹⁾.

المطلب الثاني: قياس الإنتاجية وطرق تحسينها:

إن قياس الإنتاجية هو احد المؤشرات الهامة في المؤسسة الاقتصادية خاصة الانتاجية إلا أن قياس الإنتاجية ومعرفة وضعيتها يسمح بتحديد أسباب الانخفاض ومعالجتها وأسباب الارتفاع وتدعيمها.

أولاً: قياس الإنتاجية:

يتم قياس الانتاجية بطرق مختلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر وسنتناول فيما يلي الطرق الشائعة في قياس الانتاجية.

1- قياس الانتاجية باستعمال الطريقة الطبيعية (الطريقة المادية):

إن القياس المادي للانتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية يعبر عن الناتج وعناصر الانتاج بوحدات كمية كالطن أو المتر او اللتر القطعة او غيرها وتتفرع هذه الطرق إلى الطرق التالية:

أ- الطريقة الطبيعية: (المادية) العادية:

لاستعمال هذه الطريقة يفترض التعبير الرقمي عن بسط ومقام معادلة الانتاجية ولذلك الغرض يجب توفر شرطان أساسيان هما.

* أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج واحد متماثل ومتجانس خلال الفترات المختلفة والتي هي قيد الدراسة.

* أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج باستعمال نفس المواد الداخلية للعملية الانتاجية.

* اما فيما يتعلق بمقام المعادلة فغنه لغرض احتسابه و التعبير عنه بشكل رقمي يجب توفر شروط مثل: أن يكون مقام المعادلة عنصر واحد من عناصر الانتاج وهذه الطريقة تستعمل لقياس الانتاجية الجزئية ولا يمكن تطبيقها لقياس الانتاجية الكلية لجميع عناصر الانتاج.

(1)-علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 201، ص-ص، 331-332.

إن العنصر المراد قياسه يجب ان يكون متجانس ومتماثل ويعبر عن العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج معبر عنه ماديا}}{\text{عنصر الإنتاج معبر عنه ماديا}} \quad (1)$$

ب- الطريقة الطبيعية (المادية) المعدلة:

هي طريقة يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها أو في جودتها ولتطبيقها نتبع الخطوات التالية:

- في المؤسسة التي تنتج منتجات متفاوتة يتم اختيار منتج معين من بين تلم المنتجات يتم استخدامه كوحدة قياس و يطلق عليه المنتج القياسي.

- بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى فيتم التعبير عنها بدلالة المنتج القياسي باستخدام معامل التكافؤ.

2- قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة النقدية:

تستعمل هذه الطريقة لتجاوز سلبية القياس المادي وفيما يلي سنعرض اهم طرق قياس الإنتاجية باستعمال هاته الطريقة وهي:

أ- طريقة الأسعار الجارية:

تعتبر هذه الطريقة أبسط وأسهل طريقة لقياس الإنتاجية معبر عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك كمايلي:

$$\text{قيمة الناتج} = \text{الكمية} \times \text{السعر} = QP1 \times Q1$$

حيث Q = قيمة الناتج الكلي

Q1: كمية المنتج

P1: سعر المنتج

ب- طريقة الأسعار الثابتة:

وتقوم هذه الطريقة بقياس الإنتاجية على اساس حساب قيمة الناتج الذي يمثل بسط المعادلة وذلك بترجيح الكمية أو الكميات المنتجة بالأسعار الثابتة وكذا الحال لعنصر الإنتاج والذي يمثل مقام المعادلة⁽²⁾.

بمعنى آخر لقياس الإنتاجية في فترة زمنية معينة فإنه يجب قياسها في فترة سابقة ثم قياسها في الفترة الحالية مع أخذ أسعار الفترة السابقة والعكس ولحساب الإنتاجية بهذه الطريقة فإنه يتعين تحديد قيمة

(1)- بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، ط1، في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي مبلية، 2011-2012، ص-ص، 61-64.

(2)- بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، المرجع السابق، ص-ص، 61-64.

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_1^i \times P_o^1$$

الناتج وقيمة عناصر الانتاج واختيار سنة الأساس وسنة المقارنة، فنرمز لسنة المقارنة بالرمز (O) والسنة الأساس بالرمز (A) بذلك تطبيق العلاقة التالية:
أما بقية عناصر الانتاج فتحسب بالعلاقة التالية:

$$\Lambda = \sum_{i=1}^n \Lambda_1^i \times r_o^1$$

انطلاقا من هاتين المعادلتين يمكن حساب الانتاجية بقسمة 1 على 2

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n Q_1^i \times P_o^1}{\sum_{i=1}^n \Lambda_1^i \times r_o^1}$$

حيث: Q_1^i في السنة المقارنة كمية الناتج

P_1^i : في سنة الأساس ا سعر وحدة المنتج

Λ_1^i : قياس الأساس ا كمية العنصر

r_1^1 : قياس الأساس ا سعر عنصر الانتاج

$$P\Lambda = \frac{\sum_{i=1}^n Q_1^i \times P_o^1}{\Lambda \times r_o}$$

حيث: Λ : الكمية المستعملة من عنصر الانتاج

r_o : سعر عنصر الانتاج (1).

II - أهمية قياس الانتاجية:

لقياس الانتاجية أهمية كبيرة يمكن عرضها من خلال مايلي:

- اعتبارها دعامة اساسية لتحسين معدلات الانتاجية على المستوى الوطني
- اعتبارها مقياسا هاما يستخدم في قياس أداء المؤسسات للوحدات الاقتصادية المختلفة.
- يعتبر قياس الانتاجية عن نسب استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلة.
- اعتبارها الأساس في تحليل مستويات تقويمها.
- كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات على مستوى المؤسسة أو الاقتصاد ككل (2).

(1)- بوكحول عبد المومن وآخرون: أساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الانتاجية في المؤسسة الصناعية، المرجع السابق، ص-ص، 61-64.

(2)- عبد الرحمان بن عنتر: دراسة أثر إدارة الانتاج على الانتاجية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 1995، ص-ص، 57-69.

III- أهداف قياس الانتاجية:

لقياس الانتاجية عدة أهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- قياس كفاءة الأداء في المؤسسة
- تقييم استخدام الموارد المؤسسة
- تستخدم للرقابة على الأداء ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ
- رسم سياسة الأجور والحوافز
- تحسين أساليب العمل وطرائق تحسين الإنتاج⁽¹⁾.

ثانيا: طرق تحسين الانتاجية:

يجب اختيار الاستراتيجية المناسبة وذلك بناء على تحليل الامكانيات المتوفرة والقيود المفروضة وهذه الاستراتيجيات هي:

1- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات:

وبعني ذلك التخلص من عناصر المدخلات الزائدة والغير مستغلة والتي سوف لا يترتب عن التخلص منها التأثير في كمية المخرجات المحققة ومثال على ذلك تكتشف بعض المنشآت أن لديها قطاعا من الأرض غير المستغلة وذات القيمة المتميزة فتتخلص منها بالبيع مما يتيح لها موارد مالية دون التأثير على كم المخرجات.

2- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات:

وبعني ذلك استخدام كافة الأساليب الادارية والاشرفاية والرقابة التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد مع حدوث الفائض أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن ويتضح ذلك بشكل أساسي عندما يتم إدخال نظم إدارية أو عند تغيير الإدارة العليا بالعديد من المنشآت الصناعية والانتاجية وبالتالي ينطوي هذا المدخل على التحسين لكل من الجانب الفني المتعلق بطريقة العمل والجانب البشري المتعلق بالموارد البشرية.

3- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات:

ويعتمد على المدخل على التوسع والانفاق بشرط أن يكون هنالك مقابل أكبر للإنفاق ومثال ذلك ان تقوم المنشأة بإدخال نظام جديد للكمبيوتر فمن المتوقع في هذه الحالة أن يزيد عنصر المدخلات في شكل زيادة رأس المال فغذا لم تضمن المنشأة أن يكون العائد المتوقع من هذا النظام أكثر من المتفق عليه تتخض الانتاجية كذلك الأمر عند تصميم الحوافز في المنشآت⁽²⁾.

(1)-كاسر نصر المنصور: إدارة العمليات الانتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 38

(2)-محمد توفيق ماضي: إدارة الانتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، دون طبعة، ص-ص، 83-90.

4- تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات بنسبة اكبر :

يكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنشأة فيها ميزة تنافسية والتركيز على تلك التي تحقق المنشأة فيها مستوى انتاجية أفضل.

5- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات:

ويتم ذلك عن طريق تحقيق المخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات مثل إحلال الآلات التكنولوجية محل عنصر العمل ولكن قد لا يكون ممكن في بعض الحالات على الأقل في الأجل القصير، فقد تكون هناك بعض القيود الاجتماعية السياسية التي تحد من كمية تخفيض المدخلات من عنصر العمل ولكن قد يكون من الأفضل العكس، أي يتم إحلال عنصر العمل محل عنصر رأس المال فعملية الإحلال ليست بالضرورة على حساب عنصر العمل⁽¹⁾.

هنالك عدة طرق لتحسين الإنتاجية مثل الطريقة الطبيعية(العادية والمعدلة) ، الطريقة النقدية(الاسعار الجارية،الاسعار الثابتة)واهداف كل منها تنصب في مجرى اهداف قياس الانتاجية .

(1)–الحسين محمد وآخرون: إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 89.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكن القول بأن حدث تطور تاريخي لإدارة الإنتاج حيث تطرقنا لتعزيز إدارة الإنتاج وتحديد أهدافها ثم حاولنا الاحاطة بمفهوم الانتاجية الذي يختلف من وجهة نظر الباحثين حيث أعطى كل واحد تعريفا مختلفا ثم تناولنا طرق القياس وتحسن الانتاجية مع العلم أن النهوض بالانتاجية لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل وطرق لتحسينها وضمان منتجتها تكسب ثقة مستهلكيها ولا يتم ذلك إلا في ضلال إشراف إدارة قادرة على تفعيل الموارد والمزج لبيئتها والاهتمام والعناية بالجهاز الانتاجي ألا وهي إدارة الإنتاج وذلك من خلال قيامها بتطوير وتحسين الوظائف والأنشطة التي تدخل في نطاقها وبالتالي ضمان الفعالية والكفاءة لتحقيق أهدافها .

الفصل التطبيقي

مقدمة الفصل:

نظرا لأهمية الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية (الانتاجية) واثرا في المنافسة ومكانة المؤسسة في السواق المحلية والعالمية ارتئينا دراستها في المؤسسات الانتاجية الجزائرية ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة بني هارون (الوحدة الانتاجية والتجارية لفرجيو) والمتخصصة في إنتاج السميد والفرينة.

المبحث الأول: تقديم عام للوحدة الانتاجية والتجارية لفرجيوة:

سنعرض من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالوحدة الانتاجية والتجارية لفرجيوة، تاريخ نشأتها، وموقعها الجغرافي ونشاطها، كما نتطرق إلى هيكلها التنظيمي ونختم المبحث بتعريف لمختلف المصالح فيس المؤسسة ودور كل منها.

المطلب الأول: نبذة عن الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون فرجيوة:

تعد الانتاجية والتجارية مؤسسة رائدة في صناعة وتحويل الحبوب وسنتناول التعريف بها ونشاطاتها كما يلي:

أولاً: التعريف بالوحدة الانتاجية والتجارية:

مؤسسة الرياض هيس مؤسسة (وحدة) انتاجية وتجارية للسميد والفرينة والعجائن الغذائية انشأت طبقاً للمرسوم الرئاسي رقم 74/3851 بتاريخ 1976/11/27 بعد إعادة تنظيم مؤسسة سمباك التي بدأت العمل في 1973/01/01 وهي تابعة لمجمع الرياض بقسنطينة تظم المؤسسة (10) فروع هي عبارة عن نقاط بيع وإنتاج موزعة عبر إحدى عشر ولاية في الشرق الجزائري نذكر منها:

- مطاحن الحروش: سكسكدة
- مطاحن سييوس: عنابة
- مطاحن سيدي غريس: أم البواقي
- خمائرالشرقيشقوق: قالمة
- مطاحن بني هارون: ميله

وقد قسمت هذه الخيرة إلى وحدتين هما:

- وحدة القرارم قوكة * وحدة (مركب) فرجيوة

انشأ مركب فرجيوة بالتعاون مع أوكريمlocrim الإيطالية تظم حوالي 180 عامل منهم 24 لهم تكوين خاص في المجال يتم العمل خلال 24/24 ساعة وهو اكبر مركبات الرياض بعد ضم المطحنة القديمة بالجديدة.

ثانياً: الموقع الجغرافي:

يقع مركب فرجيوة في المنطقة الصناعية أي موقع النشاط التجاري وهي تقع غرب مدينة فرجيوة يحدها غرباً حضيرة البلدية وشرقاً محطة الحافلات ومدخل المدينة شمالاً الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة، وجنوباً طريق سريع يؤدي إلى المدينة يتربع على مساحة قدرها 16334م² نجد منها 101642م² تمثل المساحة المشغولة و يبلغ رأسمالها 60 مليار دينار .

ويوزع عمالها كمايلي:

- تظم الادارة 19 عاملا

- الدائرة التجارية نظم 34 عاملا
- الدائرة الانتاجية نظم 62 عاملا
- الدائرة الصناعية نظم 30 عاملا

ثالثا: طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها:

يمكن تبيان طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها من خلال العناصر التالية:

1- طبيعة النشاط:

مركب فرجية هو وحدة إنتاجية وتجارية تعمل على انتاج وتسويق السميد وكذلك مادة والفرينة ومستخرجات الطحين.

- ياخذ السميد الممتاز حصة الأسد من الانتاج يبلغ حوالي 80% من مجموع المواد مركب د له القمح من الديوان الوطني للحبوب سواء كانت مستورة أو محلية ثم يقوم بطحن هذا القمح وإنتاج عدة منتجات.

كما سبق السميد العادين الممتاز، الفرينة، النخالة.

- من مراكز التوزيع التي يتعامل معها المركب، مركز زغاية، شلغوم العيد، فرجوة
- والفروع التي يتعامل معها المركب هي فروع سكيكدة، عنابة، قالمة، أم البواقي، القارم، لكن في الوقت الحالي تتعدم وذلك لعدة اسباب شتى بعد المنافسة وما ترتب عنه من تكاليف النقل، واستقلالية الوحدة الانتاجية عن باقي الوحدات.
- نوعية الزبائن التي يتعامل معها المركب هي:
- أشخاص، مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة.

تسعى مؤسسة مطاحن بني هارون من خلال نشاطها إلى تحقيق أهداف يمكن ذكر منها ما يلي:

- تحقيق الربح
 - تلبية رغبات الفراد والمجتمع والقضاء على الندرة
 - تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي للوطن
 - مضاعفة وتحسين قيمة الانتاج الوطني
 - سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها
- وكل هذه الأهداف تحقق في إطار المنافسة والنوعية والجودة في السوق واهمية الانتاجية هو دافع دراستنا لهذه المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية و توزيع الوظائف بداخله:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية والذي بين لنا كيفية توزيع الأقسام وعددها وتوزيع

الوظائف فيها من خلال مايلي:

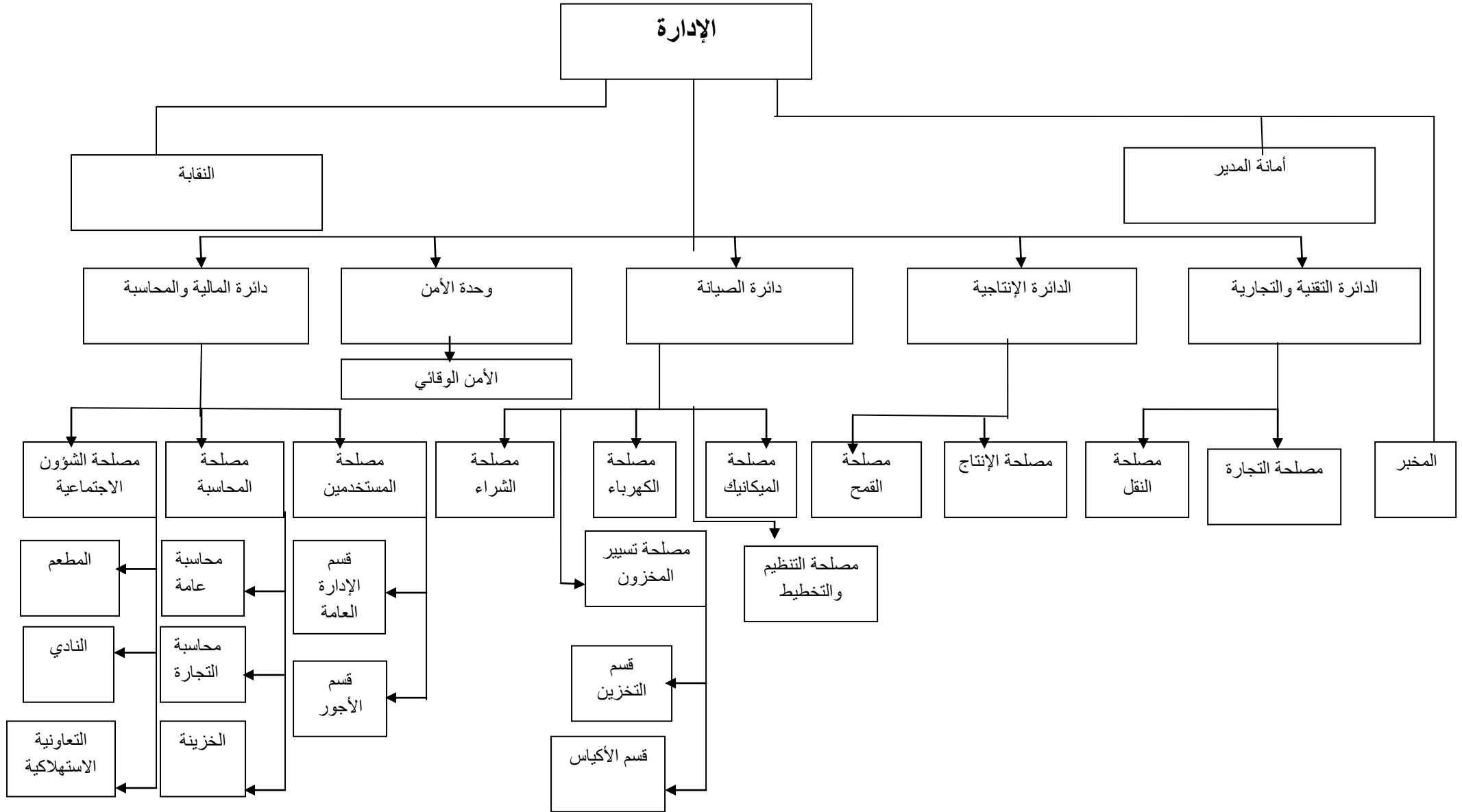
أولاً: الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية بضمان نجاح المؤسسة واستمرارها إذ ان المؤسسة لا يمكنها القيام بوظائفها أو مباشرة عملية الانتاج إذ لم يكن الهيكل التنظيمي بين الوظائف يحدد الاختصاصات لذلك يجب ان تسعى المؤسسة بناء هيكل تنظيمي ينتسب المجال الذي تعمل فيه ويناسب الهداف التي يرغب في الوصول إليها لذلك فإن مؤسسة مطاحن بني هارون (مؤسسة الرياض) فرجية تولي اهتمام كبيراً للهيكل التنظيمي وذلك من خلال أنها تقوم بإجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات ومستجدات النشاط والبيئة إلى آخره من الطرق.

وآخر تحويل قامت به المؤسسة في هيكلها التنظيمي كان سنة 2000 والذي أحدث تغييرات كبيرة تتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل.

إن الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه الوحدة الانتاجية لمطاحن بني هارون فرجية هو نوع من انواع الهياكل الوظيفية (أي مقسم على اساس النشاط ما يحتويه هذا الهيكل من تقسيمات):

كما سبق القول ان مؤسسة الوحدة الانتاجية مطاحن بني هارون فرجية هي فرع مجمع الرياض بقسنطينة سنتناول التقنيات داخل هيكل هذا الفرع دون التطرق لتقسيمات المجمع ككل:



الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمركب فرجيوه

ثانيا: توزيع الوظائف داخل الهيكل:

تتكون المؤسسة من إدارة وخمس دوائر كل منها تنقسم إلى مصالح واحدة منها رئيسي، ومهام معينة تقوم بها وعدد من العمال الذين يشرف عليهم الإدارة:

يأخذ المدير الدور الأكبر والمهام في تسيير المؤسسة ويساهم في اتخاذ كافة القرارات والتدابير اللازمة للمؤسسة والتسيير الحسن للعمل والعمال وتحقيق الاهداف المسطرة والتنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح في المؤسسة.

السكرتاريا: الأمانة:

تلعب دور هام وبارز تمثل الوسيط بين المدير العام و العالم الخارجي (العمال، الزبائن،...) من أهم المهام التي تقوم بها مايلي:

- استقبال الرسائل (الفاكس، الوثائق..)
- تلقي المراسلات والرد على المكالمات الهاتفية داخل المؤسسة ومن خارجها
- تبليغ الأوامر والتعليمات لرؤساء الدوائر والمصالح

1- الدائرة التقنية والتجارية:

تقوم هذه الدائرة بدور حيوي وكبير حيث تقوم ب السهر على السير الحسن للعمليات التجارية وتقديم كافة التسهيلات كما تقوم بمعالجة وحل المشاكل المستعصية على مصلحة التجارة واهم ما تقوم به:

- تدبير عمليات البيع
- مراقبة عمليات وصفقات البيع
- تقديم الحلول الممكنة
- توفير المناخ الملائم من أجل السير الحسن لكافة عمليات البيع وهذه الدائرة تنقسم بدورها إلى مصلحتين هما مصلحة البيع ومصلحة النقل:

أ- مصلحة التجارة:

تعتبر من انعش المصالح واهمها على الاطلاق في هذه الوحدة الانتاجية إذ تتكفل بأهم النشاطات وهي بيع وتسويق المنتجات وذلك عبر نقاط ومراكز البيع التابعة لها إذ توجد لدى الوحدة 3 مراكز التوزيع على مستوى 3بلديات هي شلغوم العيد فرجية وزغاية حيث يقوم هذا المركز بتموين الخبازين واصحاب متاجر الحلويات كذلك تجار الجملة والمستهلكين تواجهها عدة صعوبات مثل منافسة اصحاب المطاحن الحرة كذلك التسهيلات التي يمنحها أصحاب المطاحن الخاصة هدفها الوصول إلى مستوى معين من البيع كما ونوعا وهذه المصلحة تنقسم بدورها إلى مجموعة من الاقسام:

قسم التموينات:يقوم هذا المركز بمراقبة كل الاستيلاعات من المواد التي تباع بالمركز

قسم المبيعات: يتولى هذا القسم متابعة كل عمليات البيع بكل مركز

قسم الفوترة: وينقسم إلى قسمين:

الفوترة: تتجسد مهامها فيما يلي:

- تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبيع على مستوى وحدة فرجوية وذلك بإنشاء الفاتورات بعد استقبال طلبات الشراء من الزبائن والقيام بعمليات جرد المبيعات وإنشاء وصل التسليم.
- إنشاء وثيقة للوحة القيادة "أي تقديم المعلومات في وثائق للإدارة يمكنها من اتخاذ القرارات فيما يخص الشراء، المبيعات، الانتاجات
- استخراج رقم أعمال الزبائن
- انشاء بطاقة الزبون

الصندوق:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- استلام شيكات الزبائن وإيداعها في الصالح للمؤسسة
- متابعة تسديدات الزبائن

قسم التخزين:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تسيير المخزون
 - التجديد في ملفات المخزون
- وهذه المهام تؤدي إلى تجسيد الهدف الأساسية للمخزون والتي هي:
- التسيير الدقيق للمخزون
 - المراقبة العامة للمخزون
 - فحص حالة المخزون

ب- مصلحة النقل:

تسهم هذه المصلحة في الوحدة الانتاجية على نقل تموين الوحدة الانتاجية بالمادة الأولية (القمح اللين والصلب) كما تقوم بالسهر على توزيع المنتوجات على الزبائن وذلك من طرف المبرمج الذي يسيطر وينظم عملية التوزيع والتموين المتعلق بنشاط الوحدة في الوقت المناسب وباقل تكاليف ممكنة.

2- دائرة الصيانة:

تقوم هذه الدائرة بصيانة مختلف الأجهزة والآلات الانتاجية ووضعها في احسن الحالات.

كما تقوم بتغيير مختلف قطع الغيار التالفة وهي تنقسم إلى:

- **مصلحة كهربائية:** حيث تهتم بصيانة الكهرباء في داخل الوحدة وتوفير الأمن وإصلاح التيار ومختلف المحركات الكهربائية والأعطاب.

- **مصلحة ميكانيكية:** تهتم بالأجهزة والآلات حيث تقوم بتصليح الاعطاب (في إطار ميكانيكي) وإعادة تصليح بعض الآلات التالفة وتوفير قطع الغيار عن طيق الدخول في مناقصات .
- **مصلحة الشراءات:** تقوم بعملية الفوترة حسب القوانين المعمول بها
- **مصلحة تسيير المخزون:** وهي تنقسم بدورها إلى قسمين هنا:
 - **قسم التخزين:** يهتم بتخزين مواد الصيانة الضرورية للقيام بأعمال الصيانة.
 - **قسم الأكياس:** يهتم بتزويد الأكياس لتغليف مختلف المنتجات من شركات توريد (قائمة) لذلك اختيار الموردين يكون عن طريق الدخول في مناقصات.

3- دائرة الأمن:

تسهر على أمن الوحدة ومراقبتها وتقوم بالإشعار والتدخل في حوادث العمل وحماية ممتلكات المؤسسة والحفاظ عليها من السرقة وغيرها من المخاطر وهذه الدائرة تنقسم إلى مصلحة واحدة وهي الأمن الوقائي هدفها الأساسي مستمد من اسمها وهي توفير المن بالدرجة الأولى.

4- دائرة الإدارة المالية والمحاسبة:

لهذه الدائرة دور فعال في الوحدة الانتاجية فهي تهتم ب الجانب المالي للمؤسسة حيث تسهم هذه الوحدة على تقييم الوضع المالي للمؤسسة حيث تقوم بمراقبة الأموال المتدفقة منها (مثل المصروفات) وكذلك جميع الأموال المتدفقة إليها سواء في شكل تمويل أو إيرادات مبيعات تم قبضها وهي تنقسم إلى:

1- مصلحة المستخدمين:

تسهر هذه المصلحة على كل ما يتعلق بالعمال أي تسيير ومعالجة الأجور ومراقبة العمل (الحضور والغياب) جلب العمال وهذه المصلحة بدورها تنقسم إلى الإدارة العمة وقسم الأجور.

2- مصلحة المحاسبة والمالية:

حيث تهتم هذه المصلحة بسجل العمليات التي تقوم بها الوحدة وإعداد مختلف الجداول المالية والتقارير الشهرية والسنوية والميزانيات المختلفة حيث يتم عرضها على المدير ومناقشتها لاتخاذ الاجراءات اللازمة وهي تنقسم بدورها إلى:

- مصلحة المحاسبة

- مصلحة المحاسبة التجارية

- مصلحة الخزينة

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تهتم هذه المصلحة بالشؤون الاجتماعية للعاملين في الوحدة الاجتماعية ومن مهامها تقديم السلفيات، تنظيم الرحلات، البيع بالتقسيط وهي تنقسم إلى:

أ- **مطعم:** وجد لتوفير وجبات غذائية للعمال لكنه في حالة توقف

ب- النادي: هو عبارة عن هيكل ذو نشاط قليل يقتصر دوره على تقديم بعض المشروبات فقط.
ج- التعاونية الاستهلاكية: توجد فيها دار السميد التي تهتم ببيع بعض المنتجات الغذائية كذلك أصبحت توفر بعض العجائن والحبوب وبيعها للمستهلك باقل من سعر السوق نوعاما.

أهمية الدائرة المالية والمحاسبية:

- القيام بمحاسبة التثبيات
- مراقبة ومتابعة وثائق التوزيع والبيع
- تعتبر هذه الدائرة كأداة لمراقبة عمل باقي الدوائر الأخرى إذ تقوم بمحاسبة كل العمليات التي تقوم بها هذه الدائرة

5- الدائرة الانتاجية:

نتيجة لأهمية هذه الدائرة وحساسيتها وكزنها موضوع دراستنا سنتناولها بالتفصيل في المبحث الثاني:

المبحث الثاني: دائرة الانتاج والنظام الانتاجي والتجاري:

سنتناول الدائرة الانتاجية و النظام الانتاجي كمايلي:

المطلب الأول: الدائرة الانتاجية:

ينصب جل اهتمام هذه الدائرة على الانتاجية وكل مستلزماتها وسنتناول اهميتها فيما يلي:

أولاً: تقديمها:

تسهر هذه الدائرة على السير الحسن للسلسلة الانتاجية، انطلاقا من المادة الأولية وحتى النهائية، ومراقبة النوعية والكمية للمنتجات وتسليم البضاعة للزبائن وهي بدورها تنقسم إلى

- مصلحة القمح
- المخبر
- مصلحة الانتاج

ثانياً: تقسيمها:

1- مصلحة القمح:

تهتم هذه المصلحة بالقمح بنوعيه الصلب واللين من خلال استقبال المواد الأولية الموردة ومراقبة النوعية والقيام بالفرز والتقنية وهي تنقسم إلى قسمين هما:

قسم فحص المواد الأولية:

حيث يتأكد من نسبة نوعية المادة الأولية الموردة

قسم استقبال المواد الولية:

حيث تستقبل المادة الأولية السابق فحصها ثم تخزين ما يتم تخزينه وتوجيه الباقي للمطاحن.

2- المخبر:

دور المخبر في الوحدة الانتاجية والتجارية وهو التوجيه والمراقبة للإدارة، وذلك عن طريق القيام بمختلف التحاليل اليومية وهي:

- تحاليل فزيائية
- تحاليل كيميائية

بالإضافة إلى تحاليل اخرى تم إخبارانا أنه ليس بإمكانهم إجرائها على مستوى الوحدة لذلك فهي تقام على مستوى المركز الرئيسي في ولاية قسنطينة وهب تحاليل ميكرو بيولوجية الخاصة بالبكتيريا فمن خلال النتائج المتحصل عليها تعطي التوجيهات إلى عدة جهات هي: المدير، مصلحة الانتاج وذلك من اجل تحسين الانتاجية واتخاذ الاجراءات الضرورية في الوقت المناسب.

3- مصلحة الانتاج:

تهتم هذه المصلحة بإنتاج نوعين من المنتجات بالإضافة إلى المنتجات الثانوية التي تستخرج خلال العملية الانتاجية وهي:

- السميد بنوعيه (الممتاز والعادي) وذلك من خلال استعمال المادة الأولية القمح الصلب، واستخراج المنتج الثانوي النخالة
 - مادة الفرينة وذلك من خلال استخدام المادة الأولية القمح اللين وكذلك استخراج المنتج الثانوي النخالة التي تستعمل لتغذية الدواجن والأنعام.
 - تعمل مصلحة الانتاج بطاقة انتاجية تبلغ 4000 قنطار خلال 24 ساعة بالنسبة للقمح الصلب
 - أما بالنسبة للقمح اللين فهي تعمل بطاقة إنتاجية تبلغ 1000 قنطار خلال 24 ساعو
- الطاقة الانتاجية في هذه المصلحة هي 100% مستغل فيها فقط 70% وهذا التنقيص جاء لتناسب مع المبيعات وظروف السوق وكذلك لأمر اخرى تقنية تتعلق في الأساس بالالات التي تحتوي عليها المنشأة في حد ذاتها وهي تنقسم إلى عدة أقسام:

• قسما الانتاج: ففي سنة 2013 تم:

إدخال 608375.20 قنطار من القمح الصلب

17634.30 من القمح اللين

واستخراج 434356.55 من السميد بنوعيه

131203.20 قنطار فرينة

226378 قنطار نخالة

أنتجت وسوقت

قسم الشحن:

يهتم بتلبية حاجيات الزبائن اليومية من ناحية شحن المنتج، حيث تتم عملية الشحن بعد المراقبة يوجد بها رئيس قسم الشحن الذي يشرف على مجموعة من العمال حيث يتم شحن حسب برنامج يومي مضبوط.

قسم التسويق:

يعنى هذا القسم بالاهتمام بحاجات الزبائن فيما يخص عملية البيع وتوفير التسهيلات اللازمة

المطلب الثاني: النظام الانتاجي ومراحل العمالية الانتاجية في الوحدة:

للوحدة الانتاجية نظام إنتاجي وهو النظام الدائم المتناوب الذي تنطوي ضمنه العملية الانتاجية للسميد والفرينة بمختلف مراحلها وسنعرضها كما يلي:

اولا: النظام الانتاجي:

تتبع الوحدة الانتاجية والتجارية لفرجيوة نظام المتناوب الدائم، ففي مصلحة القمح اللين يتم العمل وفق نظام المتناوب الدائم (8x3) حيث يحتوي على 3 فرق ويعمل كل فريق 8 ساعات في اليوم بتوقيت مختلف على مدار الأسبوع وذلك من خلال:

الفريق الأول يعمل من 6:00 صباحا على 2:00 زوالا

الفريق الثاني: يعمل من 2:00 مساء إلى 10:00 ليلا

الفريق الثالث: يعمل من 10:00 ليلا إلى 6:00 صباحا

أما في مطحنة القمح الصلب فيتم اتباع نظام إنتاجي المتناوب الدائم ولكن هذه المرة بصيغة (8x2) أي فريق عمل بعملات 8 ساعات في اليوم وإداريا يتم تقسيم كمية الطحن على 24 ساعة وكذلك بالنسبة لكمية المنتج النهائي والمنتجات الثانوية.

أما عن مكونات الفريق واختصاص كل واحد منهم نوجز فيما يلي:

1- رئيسالربع: يسهر على السير الحسن للمصلحة بصفة عامة والعملية الانتاجية بصفة خاصة وكذلك النظافة على مستوى المطحنة حسب البرنامج المسطر.

2- مسيرآلاتالتنظيف:التنظيف وتهيئة القمح للطحن حسب المعايير الدولية المعمول بها.

3- مسيرآلاتالطحن: تتمثل مهام هذا الخير في تعديل الآلات للطحن ومتابعة المنتج في كل مرحلته وكذلك يسهر على تسيير آلة الطحين ومراقبتها.

ثالثا: مراحل عملية الانتاجية وفي الوحدة:

تتم العملية الانتاجية في الوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون فرجيوة على 3 مراحل سواء في مطحنة القمح اللين أو القمح الصلب.

المرحلة الولي: يتم فيها طحن القمح الصلب واللين وفق 5 مراحل تسمى proyage

B1=التكسير

B2 =التقشير

B3 = التقشير

B4 =الحصول على اللب المقشر

B5 =إفراز النخالة

المرحلة الثاني: هذه المرحلة تسمى: clacage وفيها يتم تقطيت لب حبة القمح المتحصل عليه في المرحلة السابقة ويتم عبر أربعة مراحل:

CL1CL4 استخراج الفرينة بالنسبة للقمح اللين والسميد بالنسبة للقمح الصلب

المرحلة الثالثة: تسمى مرحلة convertisseur، تنمة عبر 6 مرحل

CL6 تحويل الجزيئات الخشنة المتبقية إلى سميد و فرينة

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الانتاجية في الوحدة الانتاجية والتجارية:

تؤثر على الانتاجية في هذه الوحدة عوامل كثيرة داخلية أو خارجية يمكن أن نوجزها فيما يلي:

العوامل التقنية:

- قدم آلات الانتاج: حيث يرجع العمر الانتاجي للآلات المستخدمة في الانتاج إلى 20 و 30 سنة.
- عدم توفر قطع الغيار الأصلية لتعويض القطع التالفة
- نوعية مادة الانتاجية (الأولية) حيث يتم الانتاج من خلال نوعين من المادة الأولية (قمح محلي ومستورد حيث تكون الانتاجية هذا الأخير أفضل وفي حالة انقطاع التمويل به تتأثر الانتاجية)

العوامل البشرية:

- نقص في كفاءة العمال والقوى البشرية: إذ تفتقد المؤسسة نوعا ما إلى مهندسين غذائيين ومختصين في الصناعات الغذائية وتحويل الحبوب لكن هذه المشكلة تم التقليل منها من خلال التوظيف في إطار تشغيل الشباب.

- نقص في التحفيز: نظرا للمجهودات المقدمة والانتاجية المحققة من طرف العمال تبقى التحفيز قليلة مقارنة بالآداء

عوامل تجارية:

- المنافسة الشرسة في الأسواق خاصة المحلية بسبب عدم احترام مقاييس الانتاج والأجور حيث يكون سعر التكلفة منخفض لدى الخواص منه عند الوحدات الانتاجية والتجارية.
- محاولة تملص الزبائن من ترابط التعامل كالفوترة بغرض التهرب الضريبي والرقابة.

عوامل إدارية:

الادارة تعمل على توفير مستلزمات الانتاج الجيدة لكي توضع الادارة تحت تصرف الانتاج والانتاجية وتهتم بكل متطلباتها وحث العاملين على تحقيق الهداف وتقديم التحفيز الممكنة.

المطلب الثاني: قياس وتحسين الإنتاجية في الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة:
مطاحن بني هارون مؤسسة جزائرية تهتم بالإنتاجية وقياسها من فترة إلى أخرى لمعرفة موضعها في السوق.

كمصادر الموارد المستخدمة لتحقيق أو خلق المنتجات والعمل على زيادة هذه الكفاءات من خلال المقارنات بين مختلف السنوات وعرض أسباب التقدم والتراجع.

أولاً: قياس الإنتاج في الوحدة:

من أجل معرفة تطور حجم نشاط المؤسسة وكفاءة مواردها ارتئينا قياس الإنتاجية بمختلف مواردها وسنبداً بقياس رأس المال لسنة 2012-2013 وحجم الإنتاج.

1- حجم رأس المال المستثمر:

سعر شراء القمح الصلب هو 2280 دج/ق

سعر شراء القمح اللين 1285 دج/ق

مدخلات القمح الصلب واللين لسنتي 2012-2013

2013

2012

القمح الصلب: 648375,20 ق

القمح الصلب: 336119,30 ق

القمح اللين: 174169,8 ق

القمح اللين: 169577 ق

الوحدة: قنطار

جدول رقم 2: حجم رأس المال المستثمر

السنوات	2012	2013	المجموع	النسبة 2013 مقارنة بـ 2012
قمح الصلب	63619,30	648375,20	1285294,5	1.79%
قمح لين	169577	174169,8	343746,8	2.70%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

نلاحظ ان حجم رأس المال المستثمر في القمح اللين أكبر منه في القمح الصلب حيث يمثل نسبة

2.70% في القمح اللين ونسبة 1.79% في القمح الصلب وبمقارنة السنتين 2012-2013 نجد:

أن نسبة رأس المال المستثمر في القمح اصلب لسنة 2012 كانت أكبر من نسبة القمح اللين لسنة 2013 والفرق بينهما يمثل نسبة الإنخفاض (78,82% - 78,97% = -0,15%) أي أن رأس المال المستثمر انخفض

بـ 0.15% بالنسبة للقمح اللين فإن نسبة المال المستثمر لسنة 2012 ارتفعت في سنة 2013 والفرق بين

السنتين يمثل نسبة الزيادة (21,17% - 21,02% = 0,15%) أي من ملاحظة نسبة الزيادة والانخفاض نرى

بأن نسبة الانخفاض في رأس المال المستثمر بين السنتين هي نفسها نسبة الزيادة في رأس المال المستثمر للسنتين وذلك راجع إلى نوعية المادة الأولية المستخدمة (المادة الأولية الأجنبية).

2- حجم الإنتاج

الوحدة: قنطار

جدول 3: حجم الانتاج

النسبة 2013 مقارنة بـ 2012	المجموع	2013	2012	السنوات نوع المنتج
%4.35	850575,65	434356,55	416219,10	السميد
%4.6	256615,05	131243,60	125371,45	الفريضة
%2.02	448250	226376	221874	النخالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجية

نلاحظ أن نسبة الفريضة تمثل 4.6% أكبر من نسبة السميد التي تمثل 4.35% بالرغم من ثبات حجم ساعات العمل وذلك راجع إلى إعداد العمال حيث يعمل 3 فرق ولكل فريق 8 ساعات هذا فيما يخص الفريضة، أما بالنسبة للسميد فيعمل فريقين ولكل فريق 8 ساعات هذا ما جعل نسبة الفريضة أكبر من نسبة السميد وكلا النسبتين أكبر من نسبة النخالة التي تمثل 2,02% من بقايا السميد والفريضة معا. وبمقارنة السنتين 2012-2013 نجد:

* نسبة السميد ارتفعت من 54,5% في سنة 2012 إلى 54,84% في سنة 2013 أي بما يقارب 0,34%
* نسبة الفريضة ارتفعت من 16,42% في سنة 2012 إلى 16,57% في سنة 2013 أي نسبة النخالة انخفض من 29,06% في سنة 2012 إلى 28,58% في سنة 2013 أي بما يقارب -0,48% .

3- قياس الانتاجية في الوحدة الانتاجية و التجارية مطاحن بني هارون فرجيوة:

ان قياس الانتاجية هذه الوحدة الانتاجية و التجارية مبني اساس على تصريحات مدير الانتاج للوحدة الذي قدم لنا احصائيات عن اجمالي مدخلات الوحدة و استهلاكاتها من اجل تمكين من القيام بمختلف الحسابات المطلوبة لسنتي 2012 و 2013 وثلاثي 2014

* انتاجية العمل = الناتج / عدد ساعات العمل
انتاج راس المال = الناتج / رأس المال المستثمر

الجدول 4 انتاجية المادة الاولية لكل منتج (الوحدة قنطار)

السنوات	2012	2013	الفروقات (+)(-)
نوعبة المنتج			2012-2013
السميد	0,65	0,6	-0,05
الفرينة	0,73	0,74	+0,01
النخالة	0,27	0,27	0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

نلاحظ انتاجية المادة الاولية بالنسبة للفرينة اكبر من انتاجية المادة الاولية للسميد و النخالة وانتاجية المادة الاولية بالنسبة للسميد اكبر من انتاجية المادة الاولية للنخالة هذا بالنسبة لسنة 2012

* بالنسبة لسنة 2013 نلاحظ ان انتاجية المادة الاولية لمنتوج الفرينة اكبر من انتاجية المادة الاولية للسميد و النخالة

* با المقارنة بين سنتين 2012 و 2013 نلاحظ انخفاض كل من انتاجية السميد 0,05 و الفرينة ارتفعت لنسبة 0.01 لكل منهما وثبات انتاجية النخالة

* التعليل هنالك ارتفاع الانتاجية بسبب نوعية المادة الاولية ان هنالك اعتماد على المادة الاولية الاجنبية بالنسبة الفرينة فقط واستخدام مادة أولية محلية بالنسبة للسميد

الجدول 5 إنتاجية العمل لكل منتج الوحدة (ق/س)

السنة و نوع المنتج	2012	2013	الفروقات 2012-2013
السميد	48.17	50.27	+2.1
الفرينة	14.51	15.91	+0.68
النخالة	25.67	26.20	+0.53

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

من خلال الجدول نلاحظ انه بالنسبة لسنة 2012 كانت انتاجية السميد اكبر من انتاجية الفرينة والنخالة وانتاجية العمل بالنسبة للنخالة اكبر من انتاجية العمل بالنسبة للفرينة بالنسبة لسنة 2013 نلاحظ انه انتاجية العمل بالنسبة للسميد اكبر من انتاجية العمل بالنسبة للفرينة والنخالة وانتاجية العمل بالنسبة للفرينة اكبر منها للفرينة بالمقارنة بين نسبة 2012-2013 نلاحظ ان انتاجية في ارتفاع بالنسبة للسميد زادت ب 2,1 بالنسبة للفرينة زادت 0,68 والنخالة 0,53 ولكن بنسب قليلة و السبب يعود الى تقديم تحفيظات قليلة من طرف الادارة مقارنة بالمجهودات المبذولة من طرف العمال

الجدول 6 انتاجية راس المال الوحدة %

السنة و نوع المنتج	2012	2013	الفروقات
السميد	0,003	0,028	+0,025
الفرينة	0,12	0,15	+0,03

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

يخص راس المال المستثمر (الشراءاتمن المادة الاولية فقط لأنه لم يكن هناك شراء لآلات) التعليق من خلال الجدول نلاحظ ان انتاجية المال للفرينة اكبر منه للسميد لسنة 2012 اما لسنة 2013 نلاحظ ان انتاجية راس المال للفرينة كذلك اكبر منه للسميد وبالمقارنة بين 2012. 2013 نجد انه انتاجية راس المال في ارتفاع حيث زادت ب 0,025 بالنسبة للسميد و 0,03 بالنسبة للفرينة وذلك راجع الى زيادة شراء المادة الاولية الذي ادى الى زيادة حجم الانتاج وبالتالي زيادة المبيعات مما أدى إلى زيادة الانتاجية

4- مقارنة ثلاثيات سنة 2012-2013-2014

من اجل المقارنة بين سنوات 2013 و 2014 ولعدم توفر معلومات ثلاثيات سنتي 2012 و 2013 ارتئين نقسم انتاج السنة على 4 اشهر للحصول على انتاجية الثلاثيات للتمكن من اجراء مقارنة مع انتاجية ثلاثي 2014

- مقارنة انتاجية المادة الاولية و العمل و راس المال لثلاثيات سنة 2012, 2013, 2014 تم احساب

انتاجية الثلاثيات من اجل معرفة تطور الانتاجية

• الجدول 7 انتاجية المادة الاولية

الوحدة قنطار

السنة المنتوج	ثلاثي 2012	ثلاثي 2013	ثلاثي 2014	التغير 2013-2014	التغير 2012-2013
السميد	0,16	0,16	1,51	+1,35	-0,01
الفريئة	0,18	0,18	0,75	+0,57	0
النخالة	0,06	0,06	0,46	+0,4	0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

نلاحظ ان انتاجية المادة الاولية للفريئة اكبر منه للسميد و النخالة في ثلاثي 2012 وكذلك في 2013 و 2014 و با لمقارنة بين الثلاثيات السنوات نجد ان انتاجية المادة الاولية للسميد انخفضت في 2013 ب 0,01 و ارتفعت في 2014 ب 1,35 و الفريئة بقيت ثابتة في 2012 و 2013 و ارتفعت في 2014 ب 0,57 وكذلك كما هو الحال بالنسبة للنخالة التي ترتبط تغيراتها بتغيرات انتاجية المادة الاولية للسميد و الفريئة لان هنالك اعتماد على نفس كمية ونوعية المادة الاولية في 2012, 2013 اما في 2014 استخدمت كمية اكبر من المادة المستعملة أي زيادة في الكمية فقط.

الجدول 8 انتاجية العمل (الوحدة القنطار / الساعة)

الثلاثي المنتوج	ثلاثي 2012	ثلاثي 2013	ثلاثي 2014	التغير 2013	التغير 2014
السميد	12,04	12,56	13,06	0,52	0,5
الفريئة	3,62	3,79	5,76	0,17	1,97
النخالة	6,41	6,55	7,57	0,14	1,2

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

نلاحظ انتاجية العمل للسميد في ثلاثي 2013 اكبر من انتاجية العمل للنخالة و الفريئة وكذلك هو الحال لثلاثي 2013 و 2014 و السبب ان فرق السميد اكبر من الفريئة بالمقارنة بين 2012. 2013. 2014 نجد ان انتاجية العمل للسميد و الفريئة و النخالة ترتفع في كل ثلاثي من كل سنة بحيث ارتفعت 0,52 و 0,17 و 0,14 في سنة 2013 للمنتوجات على التبادل وفي سنة 2014 ارتفعت 0,5 و 1,97 و 1,2 للمنتوجات على التوالي سبب انه تم تغيير عدد من العاملين مع الحفاظ على نفس ساعات العمل

الجدول 09: انتاجية الثلاثيات رأس المال (الوحدة %)

المنتوج_الثلاثي	ثلاثي 2012	ثلاثي 2013	ثلاثي 2014	التغير 2013 مقارنة بـ 2012	التغير 2014 مقارنة بـ 2013
السميد	0,00075	0,007	1,33	0,00625	1,32
الفريئة	0,03	0,037	0,17	0,007	0,133

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات من الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة

نلاحظ أن إنتاجية رأس المال للفرينة أكبر من السميد لثلاثي 2012 و 2014 أما ثلاثي 2014 إنتاجية رأس المال للسميد أكبر منه للفرينة بالمقارنة مع السنوات نجد.
أن إنتاجية رأس المال للسميد في ارتفاع حيث زادت %0,00625 في سنة 2013 وزادت بـ %1,32 في 2014 أما الفرينة فقد زادت في 2013 بـ %0,007 وزادت في 2014 بـ %0,133 وذلك راجع إلى زيادة راس المال المستثمر (المستعمل في شراء كمية المدخلات ما أدى إلى زيادة إنتاجية رأس المال).

ثانيا: تحسين الإنتاجية في الوحدة الإنتاجية والتجارية من خلال إدارة الإنتاج:

تعمل إدارة الإنتاج في الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون فرجيوة بتحسين الإنتاجية من جهات مختلفة وفيما يلي عرض هذه النقاط:

التحفيز: وكان ذلك من خلال:

تقديم تحفيزات وعلاوات للعمال من أجل تحفيزهم إلى رفع طاقاتهم الإنتاجية إلا أنها تعتبر تحفيزات قليلة بالنسبة للطاقة المبذولة من طرق العمال.

التنظيم: من أجل خلق تنظيم جيد تقوم هذه الوحدة بـ:

- رفع الطاقة الإنتاجية من خلال القضاء على توقعات وإختناقات العمل حيث يتم الإنتاج على مدار 24 ساعة وفقا لفرق 1- العمل الفرينة 2- فرق والسميد 3- فرق العمل على ترتيب الجيد داخل المصنع .
- توظيف الخبرة والمعرفة في الإنتاج حيث تسعى هذه الإدارة من خلال توظيف الكفاءات في مجال الإنتاج حيث تم توظيف 7 أشخاص في عام 2012 وارتفع العدد إلى 14 شخصا في سنة 2013 ولكن عدم القيام بالتدريب والتكوين للعمال.
- عمل هذه الإدارة على تقليل المخزون في السلع المنتجة حيث تقوم بتسويق جل ما تنتجه كما أن ما يتبقى يتم تخزينه بعناية لفترة قصيرة المدى.

التخطيط: ويكون ذلك من خلال:

- تحديد الكميات الواجب إنتاجها وتوزيعها على الفترة الزمنية للإنتاج.
- العمل على تسويق منتجاتها إلى أبعد مدى من خلال التعامل مع الخواص الأفراد والمؤسسات وتجار الجملة والتجزئة.
- محاولة التقليل من اثر منافسة الخواص لها بتقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض أسعار البيع.

الرقابة:

- اعتمادها على المادة الأولية الأجنبية (القمح اللين، الصلب) للرفع من الإنتاجية في حدود %40 فقط والباقي مادة أولية محلية.
- اهتمام هذه الإدارة بجودة المنتجات وسلامتها حيث يوفر المخبر القيام بمختلف التحاليل لمعرفة مدى جودة المادة الأولية المستخدمة.

القيام بصيانة الآلات دوريا (شهر/ كل سنة)أي أنها تتوقف عن العمل لمدة شهر من أجل الصيانة.
لا تعمل الوحدة الانتاجية والتجارية على قياس إنتاجية منتوجاتها وعناصر الإنتاج (من عمل مادة أولية ورأسمال
مستثمر من أجل تطور حجم الإنتاج ومقدار الجهود المبذولة والعمل على تحسينها لأن ذلك يساهم في ضمان
استمراريتها في السوق وتوسيع مجال نشاطها في ظل المنافسة الشرسة لمؤسسات الخواص الناشطين في
صناعة الحبوب والصناعات الغذائية

خاتمة الفصل:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الوحدة الانتاجية والتجارية "مطاحن بني هارون فرجيوة" واهتماما بمدى اقتناعهم بقياس الانتاجية وتحسينها نجد أنها لا تهتم بالإننتاجية وقياسها واتباع مختلف الطرق من اجل الرفع من مستواها .

بسبب عراقيل في العملية الانتاجية تقف امام تحسين الانتاجية مثل المنافسة مع الخواص وقدم الآلات حيث نجدها تجاوز عمرها 25 سنة لكن ذلك لم يمنعها من بذل الجهود رغم أنها قليلة أو يثبها عن تحسين منتوجاتها لمواكبة متطلبات السوق والتحولت الاقتصادية وضمن الاستمرارية في السوق المحلية و الدولية.

خاتمة

الخاتمة العامة:

الإنتاجية هي مؤشر لقياس تطور المؤسسة وبالتالي معرفة حجم النمو والتأخر في المؤسسات العالمية وللمؤسسات الجزائرية في هذا المجال نسبة من الاهتمام وإن كانت قليلة والمثال على ذلك الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن بني هارون الوحدة الإنتاجية والتجارية فرجيوه ومن خلال الفرضيات نجد ان:

الفرضية 1: الوحدة الإنتاجية والتجارية لا تستعين بإدارة الإنتاج وهذا الافتراض خاطئ فالإدارة الانتاج هي المشرف على الإنتاجية الانتاجية لأنها تسهر على الوظيفة التي تضمن استمرارية المؤسسة ألا وهي الوظيفة الانتاجية، من خلال التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة ولكن بصفة قليلة لأننا لاحظنا أن تغير قليل في الإنتاجية فالتنظيم يخص ساعات العمل عن طريق الورديات وزيادة عدد العمال دون وجود برامج التكوين والتدريب، أما التخطيط فيتمثل في وجود خطط إنتاج لفترات قصيرة فقط ولا توجد خطط استراتيجية على المدى الطويل، أما الرقابة تكون على المادة الأولية مدخلاتها ومخرجاتها دون تحسين نوعيتها إلا في بعض الحالات يتم الإعتماد على المادة الأولية الأجنبية ومراقبة وصيانة الآلات فقط.

الفرضية 2: والتي ترى ان الوحدة الإنتاجية والتجارية تقوم بقياس الإنتاجية هي فرضية خاطئة لأن الوحدة الإنتاجية لا تقوم بقياس الإنتاجية بل مجرد حساب لقيمة المدخلات والمخرجات السنوية أما بالنسبة لقياس الإنتاجية فتم حسابها من طرف الطلبة بالإعتماد على قوانين حساب الإنتاجية من الكتب وذلك بسبب المفهوم الغامض للإنتاجية بالنسبة للكثير من المؤسسات الذي ينطوي على مدلولات كثيرة بالرغم من كون الإنتاجية مقياس للتعرف على مدى التقدم المحقق في مستوى القطاعات والمجالات في الإقتصاد وهي وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء على مستوى المؤسسة أو الإقتصاد أو تساعد على التنبؤ والتخطيط فيما يتعلق باستخدام الموارد أو فيما يتعلق بتعظيم المخرجات كما ونوعا.

الفرضية 3: التي ترى أن الوحدة الانتاجية والتجارية لا تعمل على تحسبن الإنتاجية هي فرضية صحيحة لأن الوحدة الانتاجية ليس لها اهتمامات بتحسين الانتاجية إلا من خلال تقديم تحفيزات قليلة، وجدولة الانتاج فقط وهي تظل قليلة بالنسبة لأهمية المنتجات ومكانة المؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية نقترح التوصيات التالية:

1- تحسين تكنولوجيا الإنتاج و توفير و صيانة وسائل و أدوات الإنتاج و تحديثها (أدوات العمل ، الآلات ، الأجهزة ، خطوط الإنتاج، المخازن ، وسائل النقل.....الخ) والعمل على صيانة ما هو معطل من الأجهزة والمعدات لأن تكلفة توقفها أكبر من تكلفة إصلاحها.

2- توسيع المخبر وتزويده بكل الآلات والتجهيزات الضرورية اللازمة للقيام بالمهمة و تمكينه من اجراء مختلف التحاليل التي لا يمكنه القيام بها حاضرا لان ذلك سيساعد على زيادة الانتاجي .

الخاتمة العامة

- 3- تشجيع البحث العلمي على مستوى المؤسسة بإنشاء خلية للبحث العلمي في كل وحدة تشرف عليها مصلحة للبحث العلمي ملحقة بالمديرية العامة او مديرية الانتاج للوحدة
- 4- إستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة للوصول إلى تحسين وأفضل توليفة لعناصر الإنتاج التي يحقق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وهذا بالإعتماد على منجزات العلم والتكنولوجيا، وتعميم ونشر الأساليب الفنية والتقنية الجديدة التي توصلت إليها الدول المتطورة.
- 5- إنشاء بعض المنح الجديدة التي تحفز مجموعات العمل على التعاون في سبيل رفع الإنتاج، أو تحسين الخدمة، و كهذه تساعد على إيجاد جو من المنافسة الإيجابية .كمثال لذلك منح أحسن فوج منتج من حيث الكمية والنوعية، أحسن مصلحة إدارية من حيث الخدمات.
- 6- العمل على استقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات كمختصين في مجالات الانتاج والهندسة الغذائية

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- مراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون 2001.
- 2- بشير العلاق: الادارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن دون سنة نشر .
- 3- بن عنتر عبد الرحمان: ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان 2008.
- 4- جاسم نصر حسين وآخرون: تخطيط ورقابة التخزين، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.
- 5- حسين التهامي: التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الاخرين في العملية الادارية، دار الكتاب الحديث القاهرة مصر 2013.
- 6- الحسين محمد الديوي: مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات، ط2 , دار المناهج, عمان 2004.
- 7- الحسين محمد وآخرون: إدارة الانتاج، ط1، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب سوريا 2003.
- 8- خضير كاضم محمود هایل يعقوب فاخوري: إدارة الانتاج والعمليات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004.
- 9- رواء زكي الطويل: محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار زهران للنشر و التوزيع عمان، الاردن دون سنة النشر .
- 10- زكرياء الدوري و اخرون: وظائف و عمليات منظمات الاعمال، ط1, دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن 2012.
- 11- زكرياء الدوري وآخرون: مبادئ مدخل الادارة ووظائفه، دار اليازوري للنشر عمان 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- 12- زهير بوجمعة شلالي: الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة, ط1, دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان, الاردن, 2004 .
- 13- سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد قنديل: تخطيط و رقابة الانتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمات, ط1, دار الفكر للنشر و التوزيع, عمان, الاردن 2011.
- 14- سليمان خالد عبيدات: مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان 2008.
- 15- صباح مجيد, محسن عبد الكريم النجار: ادارة الانتاج و العمليات, ط2, مكتبة الذاكرة بغداد 2006.
- 16- صلاح محمد عب الباقي : قضايا ادارية معاصرة, الدار الجامعية للنشر, مصر 2011.
- 17- طاهر فاضل البياتي, خالد توفيق المشري: مدخل لعلم الاقتصاد (التحليل الجزئي و الكلي) ط1 دار وائل للنشر و التوزيع عمان, الاردن 2005.
- 18- عاطف محمد عبيد: ادارة الانتاج, ط10, دار النهضة العربية, مصر, القاهرة 1986.
- 19- عبد الرزاق بن جيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة, ط4, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 2009.
- 20- عبد الرزاق بن جيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة, ط4, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 2002.
- 21- عبد الستار محمد على: إدارة الانتاج والعمليات, دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2000.
- 22- علاء الدين عبد الغاني محمود: ادارة المنضقات, ط1, دار الصنعاء, عمان, الاردن 2011.
- 23- علي الشرقاوي: ادارة النشاط الانتاجي (مدخل تحليلي كمي) دار الجامعية الجديدة, مصر 2003
- 24- علي ضلاعين: اساسيات مبادئ ادارة الاعمال, ط3, مركز يزيد للنشر, الكرك 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- 25- علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الادارة, معهد الادارة العامة الرياض 1981.
- 26- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط6، الساحة المركزية، ديوان المطبوعات الجامعية بن
عكنون الجزائر 2008.
- 27- فليح حسن خلق: العولمة الاقتصادية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
- 28- فيصل حسونة: دارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2008.
- 29- كاسر نصر المنصور: إدارة العمليات الانتاجية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع عمان،
الاردن 2010.
- 30- محمد الصرفي: ادارة العمليات و الانتاج، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، مصر
2007.
- 31- محمد توفيق ماضي: ادارة الانتاج والعمليات، دار الجامعة للنشر والتوزيع الاسكندرية، دون
سنة نشر.
- 32- محمد صيرفي: إدارة الموارد، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الردين 2010.
- 33- محمد طاقة عجلان حسن: اقتصاديات العمل، دار الإثراء للنشر والتوزيع عمان الأردن
2008.
- 34- محمد طاقة و آخرون : اساسيات العالم الاقتصادي، ط3، اثراء للنشر و التوزيع، عمان،
الاردن 2009.
- 35- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الادارة النظريات و العمليات و الوظائف، ط2، دار وائل
للنشر و التوزيع، عمان 2006.
- 36- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الادارة، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2006.
- 37- محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد: ادارة الانتاج و العمليات، ط1، دار صنعاء
للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2010.
- 38- محمود حسين الوادي، احمد عارف العساف: الاقتصاد الجزئي، ط1 دار المسيرة للنشر و
التوزيع، عمان، الاردن 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 39- مؤيد الفضل, حاكم محسن محمد: ادارة الانتاج و العمليات, ط1, دار زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن 2012.
- 40- ناجي المعلا, رائق توفيق: اصول التسويق, ط4, دار وائل للنشر و التوزيع عمان, الاردن 2010.
- 41- نوري منير: تسيير الموارد البشرية, ط1, ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2010 .
- 42- هاشم حمدي رضا: ادارة الانتاج و العمليات, ط1, دار اليازة للنشر, عمان, الاردن 2011.
- 2- المذكرات والأطروحات:**
- 1- بن عنتر بن عبد الرحمان: دراسة أثر إدارة الانتاج على الانتاجية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية معهد العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي جامعة الجزائر 1995.
- 2- بن عنتر بن عبد الرحمان: نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولية في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2000.
- 3- بوكحول عبد المومن وآخرون، اساليب تطوير الموارد البشرية وأثرها على الانتاجية في المؤسسة الصناعية مذكرة لنيل شهادة ليسانس LMD في علوم التسيير تخصص مالية المركز الجامعي ميلة دفعة 2011-2012.
- 4- جزار عبد الستار وآخرون: دور إدارة المخاطر في وظيفة الانتاج مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس LMD علوم التسيير تخصص مالية معهد علوم اقتصادية والتسيير المركز الجامعي ميلة دفعة 2012-2013.
- 5- الصادق حمدون وآخرون: تسيير المخزونات في المؤسسة الانتاجية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس LMD معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميلة دفعة 2010-2011.
- 6- لعساس آسيا: التخطيط والرقابة على الانتاج في المؤسسة الانتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر دفعة 2000-2001.

قائمة المصادر والمراجع

7- ناموس وافية وآخرون: سياسة المنتج في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص مالية LMD المركز الجامعي ميله دفعة 2012-2013.

II- المراجع باللغة الفرنسية:

Patrice hammel « crition de la production édition BIE 1991

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ.....	المقدمة
02.....	الفصل الاول:مدخل للمؤسسة الاقتصادية
02.....	المبحث الاول :مفاهيم اساسية حول المؤسسة
02.....	المطلب الاول : مفهوم المؤسسة و خصائصها
03.....	المطلب الثاني : انواع المؤسسة الاقتصادية
05.....	المطلب الثالث : اهداف المؤسسة الاقتصادية
06.....	المبحث الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية
06.....	المطلب الاول : وظيفة التمويل و الانتاج
07.....	المطلب الثاني : الوظيفة المالية و الموارد البشرية
09.....	المطلب الثالث : وظيفة التسويق
10.....	المبحث الثالث : الاطار العام لوظيفة الانتاج
10.....	المطلب الاول : ماهي وظيفة الانتاج
13.....	المطلب الثاني : علاقة و وظيفة الانتاج بباقي الوظائف
14.....	المطلب الثالث : سير العملية الانتاجية
20.....	الفصل الثاني: عموميات حول ادارة الانتاج
21.....	المبحث الاول : مفهوم ادارة الانتاج
21.....	المطلب الاول: مراحل تطور ادارة الانتاج و اسهامات الادارة الحديثة في تطورها
24.....	المطلب الثاني : مفهوم ادارة الانتاج ووظائفها
29.....	المطلب الثالث : تنظيم ادارة الانتاج و اهدافها
34.....	المبحث الثاني : الانتاجية، انواعها والعوامل المؤثرة فيها
34.....	المطلب الاول : مفهوم الانتاجية و اهميتها
35.....	المطلب الثاني : انواع الانتاجية و تقييمها
38.....	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الانتاجية
41.....	المبحث الثالث: تحسين ادارة الانتاج و الانتاجية

فهرس المحتويات

- المطلب الاول : تحسين ادارة الانتاج 41
- المطلب الثاني : قياس الانتاجية و طرق تحسينها 43
- المطلب الثالث : ادارة الانتاج و دورها في تحسين الانتاجية 46
- الفصل التطبيقي: دراسة الانتاجية في مؤسسة مطاحن "بني هارون" الوحدة الانتاجية و التجارية فرجيوه 50
- المبحث الاول : تقديم عام للوحدة الانتاجية و التجارية مطاحن بني هارون فرجيوه 50
- المطلب الاول : نبذه عن الوحدة الانتاجية و التجارية 50
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية و توزيع الوظائف داخله 51
- المبحث الثاني: الدائرة الانتاجية و النظام الانتاجي و مراحل العملية الانتاجية في الوحدة 57
- المطلب الاول : الدائرة الانتاجية 57
- المطلب الثاني : النظام الانتاجي و مراحل العملية الانتاجية 59
- المبحث الثالث : الانتاجية في مطاحن بني هارون فرجيوه 59
- المطلب الاول: العوامل المؤثرة على الانتاجية في الوحدة الانتاجية التجارية مطاحن بني هارون فرجيوه 60
- المطلب الثاني : قياس الانتاجية و تحسينها في الوحدة الانتاجية و التجارة مطاحن بني هارون فرجيوه 61
- الخاتمة 69

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال:

رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
1	وظيفة الانتاج كنظام	13
2	التطور التاريخي لإدارة الإنتاج وعلاقته بالانتاجية	23
3	ما هية إدارة الانتاج	26
4	نظام الرقابة الدائري لإنتاج	28
5	الهيكل التنظيمي لمركب فرجية	53

فهرس الجداول

رقم الجداول	العنوان	الصفحة
1	مزايا وعيوب أنواع الانتاجية	37
2	جدول حجم رأس المال	61
3	جدول كل حجم الإنتاج	62
4	إنتاجية المادة الأولية	63
5	انتاجية العمل	46
6	انتاجية رأس المال	64
7	انتاجية المادة الأولية (ثلاثي السنوات 2012-2013-2014)	56
8	انتاجية العمل (ثلاثي سنوات 2012-2013-2014)	65
9	انتاجية رأس المال لثلاثيات 2012-2013-2014	65