

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الانتاج و التموين

قسم علوم تسيير

الموضوع:

ادارة الانتاج في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن مرابط ولاية النعامة

SARL LES MOULINS

تحت إشراف الأستاذ:

أرزى فتحي

من إعداد الطالب:

بن معروف محمد أمين

جباري حنان

اللجنة المناقشة

أ.د. طيبي بومدين	رئيسا	جامعة سعيدة
أ.د. أرزي فتحي	مشرفا و مقرا	جامعة سعيدة
د. عوني محمود	ممتحنا	جامعة سعيدة

السنة الجامعية 2021-2022

شكر و عرفان

الشكر لله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل: "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" (سورة يوسف آية 76) وأرشدني طريق العلم ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع والذي يعتبر قطرة من بحر. و لقوله صلى الله عليه وسلم: "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافيتموه" (رواه ابو داود)، أثني ثناء حسنا على كل من قدم لنا يد المساعدة في مشوارنا الدراسي من قريب او بعيد.

وأيضاً و فاءً و تقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: **فتحي ارزي** على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من ساهم في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه ولو بالكلمة الطيبة، و نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى علينا.

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب.. إلى من كَلَّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة.. إلى من حصد

الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير "والدي العزيز"،

إلى من أرضعتني الحب والحنان.. إلى رمز الحب ويلسم الشفاء..

إلى القلب الناصع بالبياض "والدتي الحبيبة"،

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة.. إلى رياحين حياتي "إخوتي"،

إلى الروح التي سكنت روحي فلن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر

الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة.. إلى الذين أحببتهم وأحبوني

"أصدقائي".

محمد أمين

إهداء

إلى كل من علمتني أن النجاح صبر ؛ ملهمتي أمي الغالية أطال الله في عمرها
إلى من علمني النجاح كفاح؛ قدوتي؛ أبي حفظه الله
إلى كل زميلاتي و زملائي قسم السنة الثانية ماستر إدارة إنتاج وتموين
إلى كل من خط مسار طريق علمي، كل معلم و معلمة كل أستاذ و أستاذة
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

حنان

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الإنتاج في المؤسسة و ما لها من دور أساسي في مكانة المنشأة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل انفتاح الأسواق وتطور آليات ألتصال ، حيث إن إنتاج منتج ينافس المنتجات العالمية يتطلب المزيد من الابتكارات في فن أو علم إدارة أساليب الإنتاج ، و من هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة الخيارات الإستراتيجية الأنجع و الأحدث في إدارة الإنتاج و العمليات للوصول إلى منتج منافس في السوق العالمية و يحقق رغبات المستهلك بجودة عالية خلال اقصر مدة ممكنة و في اقل تكلفة . تهدف ايضا هذه الدراسة إلى مناقشة الجوانب المتعلقة بإدارة الإنتاج في المؤسسة وتفحص آليات العمل فيها من خلال أساليب ونشاطات و مهام إدارة الإنتاج في المؤسسة

توصلة هذه الدراسة الى نتائج عديدة منها للوصول إلى حل يحقق أهداف المؤسسة لابد من تحديد المشكل ودراسته عن طريق توفير المعطيات والمعلومات بشكل دقيق وتام ولتحقيق اهداف المؤسسة يجب اتقان اساليب ادارة الانتاج.

كانت هناك دراسة تطبيقية داخل مؤسسة مطاحن مرابط و تم وضع استبيان لتجميع المعلومات حيث تم دراستها ببرنامج SPSS.

الكلمات المفتاحية : إدارة الإنتاج، المؤسسة ، الإنتاج

Summary:

Cette étude vise à identifier la gestion de la production dans l'entreprise et son rôle clé dans le statut de l'entreprise et la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise à la lumière de l'ouverture des marchés et du développement des mécanismes de communication, comme la production d'un produit qui est en concurrence avec les produits mondiaux nécessite plus d'innovations dans l'art ou la science de la gestion des méthodes de production. Et à partir de là, cette étude a permis de connaître les options stratégiques les plus efficaces et les plus récentes en matière de gestion de la production et des opérations pour atteindre un produit compétitif sur le marché mondial et atteindre désirs des consommateurs avec une haute qualité dans les plus brefs délais et au moindre coût. Cette étude vise également à discuter des aspects liés à la gestion de la production dans l'entreprise et à examiner les mécanismes de travail dans celle-ci à travers les méthodes, les activités et les tâches de la gestion de la production dans l'entreprise.

Cette étude débouche sur de nombreux résultats, notamment pour parvenir à une solution qui permet d'atteindre les objectifs de l'institution, le problème doit être identifié et étudié en fournissant des données et des informations de manière précise et complète. doit être maîtrisé.

Il y a eu une étude appliquée au sein de la Merabet Mills Corporation, et un questionnaire a été développé pour collecter les informations, qui ont ensuite été étudiées à l'aide du programme spss.

key words : Production Management , entreprise, production

مقدمة عامة

تمهيد:

نعيش اليوم نهضة إنتاجية ضخمة في دول العالم مما أدى إلى رفع مستوى معيشي للأفراد وهذا يعتمد أساسا على قدرة المنظمات المختلفة على إشباع حاجات ورغبات مستهلكيها، بل وإن قدرة الدولة على الحصول على مركز متقدم بين الدول يعتمد على مدى كفاءة منظماتها المختلفة في الترويج لمنتجاتها إلى الأسواق العالمية والوصول إلى أبعد زون ممكن وبأقل تكلفة ، من هذا الإطار بات الاعتماد على فعاليات التنمية الصناعية بآفاقها الواسعة ، و تكتسي الصناعة بصفة عامة أهمية بالغة في البناء الاقتصادي و الاجتماعي لأي بلد يتطلع إلى تنمية متوازنة ويهدف إلى تحقيق نمو فعلي ، وتتجسد أهداف البناء التنموي وبلوغ الأهداف المسطرة من خلال تحقيق أكبر استفادة من الموارد والطاقات ، بحيث أن التحكم الناجع في الموارد و الطاقات ينصب أساسا على العملية الإنتاجية ويسري على جميع عناصرها ويسجل ذلك من خلال كفاءة وتحسين الأداء وزيادة فعالية الانجاز، ويعتبر النشاط الإنتاجي الدعامة الرئيسية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في العصر الحديث لأنه وسيلة استغلال الثروة القومية و الطريق إلى تحقيق الرفاهية.

إن التطور الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا قد أثر على مردودية وإنتاجية مؤسساتنا الاقتصادية ، والجزائر كبلد نام تسعى لإحداث تنمية صناعية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية وهذا يأتي عن طريق توافر جملة من السياسات و الإستراتيجيات و العمليات الاقتصادية وهذا يأتي عن طريق توافر جملة من السياسات و الإستراتيجيات و العمليات التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية وتحقيق أكبر الأرباح بتكاليف أقل ، و بالتالي قدرتها على المنافسة و مواجهة العقبات المستقبلية. والجهود التي تبذلها الدولة مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية المتمثلة في إقامة مؤسسات صناعية إنتاجية ، تكون فاشلة طالما بقيت إدارة

هذه المؤسسات غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنيات الحديثة، في بيئة وظروف ملائمة للإنتاج لذا بات من الضروري الإمام بالنظريات والأصول العلمية المرتبطة بوظيفة إدارة الإنتاج.

تحتل ادارة الانتاج أهمية خاصة وعلى غيرها من الوظائف الأخرى والدور الحيوي الذي تؤديه في تحقيق أهداف المؤسسات والوحدات الإنتاجية بحيث أن التسيير الجيد لإدارة الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء عن طريق استخدام أساليب وطرق إنتاج حديثة وفعالة من أجل حل ومعالجة المشاكل و الظواهر المختلفة التي قد تعترض كفاءة النظم الإنتاجية، وتحويل دون بلوغها للأهداف المرغوبة.

أولاً: إشكالية البحث: في ضوء ما تقدم تتبلور معالم المشكلة والتي تهتم بمعالجة مايلي:

ما هو واقع إدارة الإنتاج بصفقتها إحدى الركائز و الوظائف الرئيسية بالمؤسسة ؟

الاسئلة الفرعية:

- ما هي وظائف ادارة الانتاج ؟

- ما هي الاساليب و الركائز الاساسية لادارة الانتاج ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية:

يمكن تصميم وصياغة الفرضية التالية بهدف طرحها للمناقشة وأملا في تحقيقها ميدانيا والتي يمكن تلخيصها

فيما يلي: عدم وصول المؤسسات الإنتاجية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، يرجع لضعف التسيير لإدارة الإنتاج.

ب- الفرضيات الثانوية:

- ❖ نقص في التخطيط و التنظيم و الرقابة يؤدي الفشل في إدارة الإنتاج
- ❖ قد يؤثر الترتيب الداخلي للمصنع على الحركة الانتاجية

ثالثا: أهداف الدراسة

الأهداف النظرية : إن الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق الأهداف النظرية و التطبيقية التالية:

- ❖ إبراز أهمية و مكانة إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية الإنتاجية
- ❖ تحديد مفاهيم إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية
- ❖ إبراز الأثر الذي يتركه التسيير الجيد لإدارة الإنتاج وسائل الإنتاج الحديثة على أداء المؤسسة

الصناعية.

- ❖ سعيا إلى رفع قدراتنا المنهجية و العلمية و زيادة معارفنا في مجال تسيير إدارة الإنتاج.

الأهداف التطبيقية:

- ❖ الوقوف على أهم السلبيات و العوامل التي أدت إلى ضعف أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية
- ❖ محاولة تحسين سوء التسيير داخل هذه المؤسسات عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها

رابعاً : منهج الدراسة

لدراسة الموضوع ، قد تم الاعتماد على منهج يستند في جوهره إلى أساسين ، المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، وهما منهجين رئيسيين يهدف الأول إلى إعداد الجانب النظري من مفاهيم و شرح أبعاد و أهداف إدارة الإنتاج ، وذلك أيضا عن طريق وصف و تشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الإطار النظري. و الثاني تم استخدامه من اجل تحليل دراسة حالة و البيانات المذكورة في الفصل الثاني لإلقاء مزيد من الضوء على ظاهر الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تتوافق مع موضوع الدراسة او تقترب منه ويذكر ما يلي:

1 - الدراسة الأولى :

دراسة ميموني سهام سعودي خديجة تحت عنوان " إدارة الإنتاج في مؤسسة الحليب و مشتقاته " دراسة حالة مؤسسة الحليب و مشتقاته سعيدة بجامعة مولاي طاهر سعيدة سنة 2018/2019 حيث تضمن الإشكالية إلى أي مدى تساهم إدارة الإنتاج في المؤسسة ؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية و مكونات و تحديد مفاهيم إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية الإنتاجية وتضمنة النتائج التالية

❖ إن البرمجة العامة أداة فعالة لتخطيط الإنتاج والتي تعبر عن إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ الوصول إلى حل يحقق أهداف المؤسسة لابد من تحديد المشكل ودراسته عن طريق توفير

المعطيات والمعلومات بشكل دقيق وتام.

❖ إدارة الإنتاج تساهم في تحسين الإنتاجية في المؤسسة من خلال المراقبة و الجودة.

2- الدراسة الثانية: دراسة *chakir kahina et djioua amina* تحت عنوان:

*"la gestoin du processus de la prodoction au sein d'une
entreprise industrielle " cas Industrie d'AZAZGA Unité
Transformateur U.T.R cas d'Electro*

سنة: 2015/2014

حيث تضمن الإشكالية التالية كيف يتم تنظيم إدارة عملية الإنتاج داخل الشركة الصناعية: حالة شركة "كهروصناعية"؟ ما هي الطرق المستخدمة؟ وهدفة الى الغرض العام للإنتاج داخل المؤسسة الصناعية ونضمنة النتائج التالية

- إن تسيير و تنظيم إدارة عمليات الإنتاج هي الأنسب.
- يجب إدخال تقنيات جديدة و حديثة للإنتاج.
- يجب أن يكون هناك تدريب وتحفيز الموظفين مصدر اهتمام أيضاً.

3-الدراسة الثالثة:دراسة شهيدي محمد تحت عنوان "ادارة الانتاج في المؤسسة الصناعية -اداء و فعالية-

"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس سنة " 2005/2004 و كانه الاشكالية ماهو واقع تسيير ادارة الانتاج ومدى فعاليتها لرفع مستوى اداء المؤسسة الصناعية؟ وهدفة الى تحديد مفاهيم الاداء في المؤسسة الصناعية و الوقوف على اهم السلبيات التي ادت الى ضعف اداء المؤسسة الصناعية الجزائرية ومحاولة تحسينهاةتضمنة النتائج التالية ان الرفع من مستوى المؤسسة يقوم على اساس التخطيط الكفاء و التنظيم السليم للموارد و الطاقة البشرية المتاحة و يعد مدير الانتاج المسؤول الاول عن تحقيق اهداف ادارة الانتاج.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لإدارة الإنتاج في

المؤسسة

تمهيد :

عرفت إدارة الإنتاج عدة تطورات ، نتيجة لظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة والتطور التقني المتسارع، وخاصة بعد اشتداد المنافسة بين المؤسسات الساعية إلى النجاح والنمو والاستمرارية وتحقيق الربح على المدى البعيد، مما دفع بتلك المؤسسات إلى إعادة النظر في إستراتيجية الإنتاج والعمليات باعتبارها إحدى التحديات التي تواجهها بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء وقصد الإمام بمختلف جوانب إدارة الإنتاج سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الإنتاج ، وكذا أهميتها المختلفة وظائف إدارة الإنتاج المتعددة ونشاطاتها و التطرق إلى الإنتاج و الإنتاجية.

المبحث الأول: ماهية و مفاهيم عامة لإدارة الإنتاج في المؤسسة

في الوقت الراهن تعتبر إدارة الإنتاج احد الأنشطة الرئيسية في المؤسسة ، فمحاولات القيام بالأعمال الإنتاجية لها تاريخ طويل في الماضي حيث تعود إلى تاريخ قيام السومريون والبابليون ببناء مدينتي أوروبا بل في العراق (4000) قبل الميلاد ، وقيام المصريين ببناء الأهرامات (2500) قبل الميلاد ، وقيام الصينيين ببناء جدار الصين العظيم (200) قبل الميلاد ، وكذلك إلى تاريخ الرومان في عهد المسيح (عليه السلام) في تشييد القلاع وشق الطرق والأنهار ، وعلى أية حال، فان إنتاج السلع بقى على مستوى الصناعات الحرفية الى حين قيام الثورة الصناعية في انكلترا عام 1800.

المطلب 1: مفهوم إدارة الإنتاج¹

1 الإدارة:

تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل مراحل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتمويل والرقابة.

2 الإنتاج:

هو عملية تحويل المدخلات إلى سلع و خدمات أو هو النشاطات التي يتم فيها تحويل الموارد الاقتصادية إلى خدمات و سلع.

¹ - د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع،عمان،2015،ص13

3 إدارة الإنتاج:

مجموعة من المبادئ العامة التي تتعلق باقتصاديات الإنتاج، وتصميم وترتيب وسائل الإنتاج، وتصميم طرق الأداء وقياس العمل، والرقابة على نوعية الإنتاج، وإعداد جداول الإنتاج والسيطرة على التخزين وتحديد تكاليف الإنتاج.

4 إدارة الإنتاج والعمليات أو إدارة العمليات:

هي مجموعة النشاطات التي تستهدف تكوين السلع أو تقديم الخدمات. أو تختص بالتخطيط والتنظيم والرقابة.

المطلب 2: أهمية و وظيفة إدارة الإنتاج في المؤسسة

1- أهمية إدارة الإنتاج في المنظمة²:

1. تعتبر من الإدارات الرئيسية والوظائف الرئيسية في أي منظمة، وقد زادت أهميتها بعد تضخم حجم المؤسسات، وزيادة احتياجات ورغبات الإنسان من السلع والخدمات
2. تعتبر المجال الذي يعمل فيه أكبر شريحة من المجتمعات
3. تعتبر المسئولة عن النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال في منظمات الأعمال
4. تعتبر المسئولة عن تحسين وزيادة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق الوفورات الممكنة من هذه الموارد.

²- احمد هادي الصادق، ادارة الانتاج و العمليات،الطبعى الاول،دار امجد للنشر و التوزيع،عمان،2017،ص16

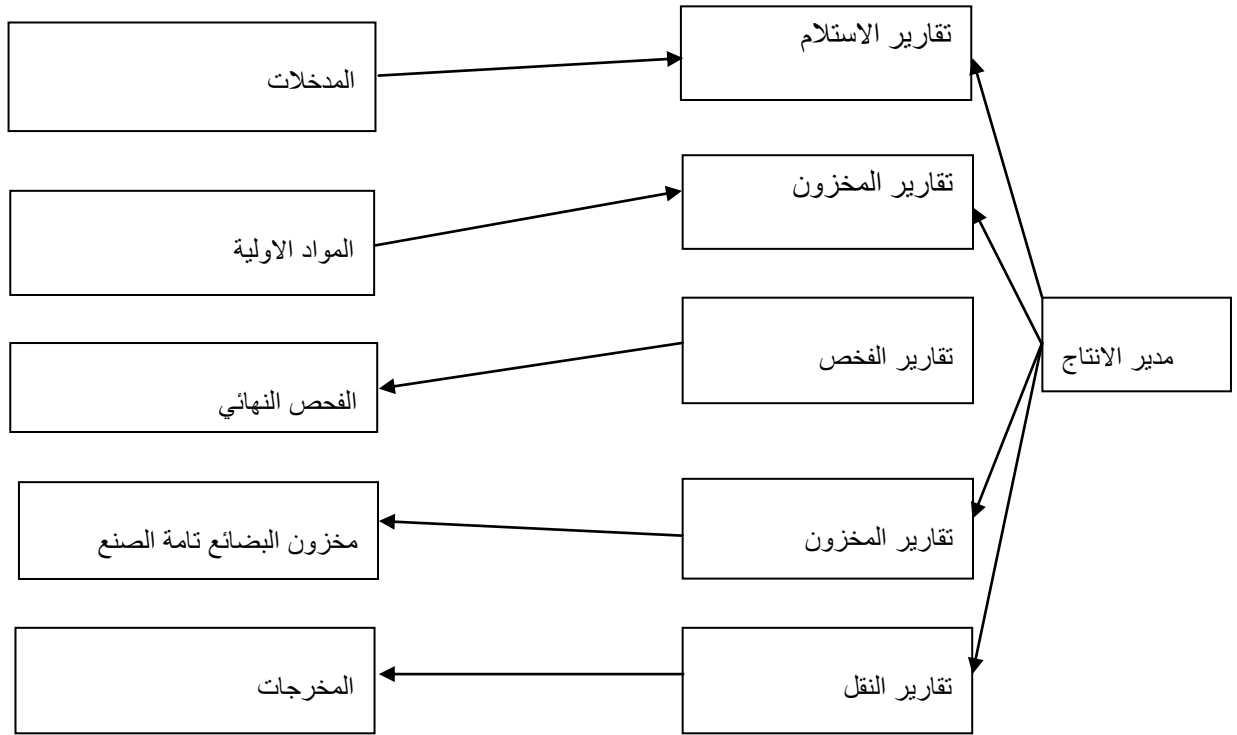
2- وظيفة إدارة الإنتاج في المؤسسة³ :

بموجب نظرية النظام تعتبر منشأة الأعمال كنظام يتكون من أنظمة فرعية يمثل نظام الإنتاج احدها ولكونه احد الأنظمة المتسلسلة البسيطة، يعني انه متكون من مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات والعمليات التحويلية تؤدي أساسا بواسطة عناصر الإنتاج والتي تمثل تكاليف ثابتة والمخرجات تمثل نقطة البداية في العملية الإنتاجية :

وهناك نظامين للإنتاج:

1. نظام الإنتاج المستمر

2. نظام الإنتاج المتقطع و أدناه مخطط نظام بسيط للإنتاج .



المصدر: د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، ادارة الانتاج و العمليات ص15

الشكل رقم 1 يبين التقارير المستلمة و المصدرة من طرف مدير

³ -- د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، ادارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع،عمان،2015،ص15

المطلب 3: نشاطات إدارة الإنتاج :

⁴قامت جمعية إدارة العمليات الأمريكية OMA بتحديد أنشطة أو مهام إدارة الإنتاج والعمليات بوضع

القائمة التالية للأنشطة التي تدخل في نطاق تلك الإدارة، و ذلك على النحو التالي :

1 -مراقبة المخزون:

- ❖ نظم إعادة الطلب.
- ❖ نظم تخطيط الاحتياجات من المواد.
- ❖ كميات الشراء / الإنتاج.

2 - التخطيط الشامل:

- ❖ تخطيط الإنتاج.
- ❖ تخطيط العمالة.

3 -الجدولة الزمنية :

- ❖ جدولة برامج الإنتاج.
- ❖ جدولة مشروعات العمل / الطلبيات.
- ❖ تخطيط أوليات التشغيل.

⁴- بلقروور مصحات رشين، إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالات، رسالة الدكتور 2013\2014 ص38

❖ تخطيط ورديات العمل.

❖ تخطيط الخدمات.

❖ مراقبة التشغيل.

4- تخطيط الطاقة الإنتاجية :

❖ الاستثمار في الآلات والمعدات نظم التحميل.

❖ نظم الخدمات المساعدة.

5 - الشراء :

❖ توفير مستلزمات الإنتاج.

6 - تخطيط الموقع:

❖ مراكز الإنتاج.

❖ مراكز الخدمات.

7 - التصميم :

❖ تصميم مراكز الإنتاج.

❖ تصميم مراكز الخدمات.

8- تصميم نظم العمل:

- ❖ اختيار طرق و أساليب التشغيل.
- ❖ موازنة خط الإنتاج .
- ❖ تصميم العمل .
- ❖ تحديد المزيج المناسب من رأس المال العمالة.
- ❖ الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج.

09- الصيانة :

10- مراقبة الجودة:

11- طرق وأساليب قياس العمل :

المبحث الثاني: الإنتاج و الإنتاجية

⁵ يتمثل الاختلاف الرئيسي بين الإنتاج والإنتاجية في أن الإنتاج هو عملية التصنيع أو إنشاء شيء ما ، في حين أن الإنتاجية هي عملية حساب مقدار ما تنتجه في حين يلعب الإنتاج دورًا لمنظمة تتعلق بتكييف مجموعة متنوعة من المدخلات في المخرجات المتوقعة ، في حين أن الإنتاجية تلعب دورًا في مدى كيفية تجميع الموارد واستخدامها بقوة في الشركة ، لتحقيق النتيجة المتوقعة.

⁵- بلقور ومصحات رشيد، إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالات ،رسالة الدكتور 2013\2014 ص38

المطلب 1: مفاهيم عامة حول الإنتاج و أساليبه

الإنتاج⁶ هو عملية تحويل المدخلات إلى سلع و خدمات ، أو هو النشاطات التي يتم فيها تحويل الموارد الاقتصادية إلى خدمات و سلع.

الإنتاج مصطلح⁷ يعنى به عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة وحدات قيمة كمخرجات لعملية مزج عناصر الإنتاج، وهو لا يكفي للحكم على نجاح المشروع أو المخطط لأنه يجب تحديد المدخلات واستخدامات الموارد وعوامل الإنتاج.

وتتمثل أساليب الإنتاج في:⁸

1- الإنتاج اليدوي:

تميز الأسلوب اليدوي بالبطء الشديد نسبيا مقارنة مع الأسلوب الآلي كما يتميز بعدم التنوع في المنتجات بدرجة كبيرة نتيجة للتخصص الجغرافي حيث يعتمد علي المهارات الفردية, هذا الأسلوب يعتمد على الابتكار والقدرة علي الإبداع لدي الأفراد لكن ما يؤخذ علي هذا الأسلوب إن تكلفة المنتجات تكون مرتفعة لان عنصر العمل هو العنصر لأساسي في التكلفة.

⁶د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص13

⁷ - ارفيق غدار "دعم انتاجية عوامل الانتاج و دورها في تحفيز مصادر النمو الاقتصادي" جامعة سطيف 1 انظر الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/6/3/86377>

⁸ - د.الحارث عبد المنعم احمد حمد النيل "ادارة الانتاج و العمليات" جامعة شندي ص13

2- الإنتاج النصف إلي:

يعتمد هذا الأسلوب علي رأس المال والآلة أكثر من اعتماده علي العمل اليدوي والمهارات الفردية وانتقلت فيه عملية الإنتاج من المنازل إلي المصانع كما أدى هذا الأسلوب إلي زيادة تنوع المنتجات وتخفيض التكاليف نظرا لكبير حجم الإنتاج وزاد كذلك التخصص.

3- الإنتاج الآلي: يعتمد هذا الأسلوب علي الآلة في جميع مراحل وعمليات الإنتاج فتعمل الآلة وفق

نظام معين لها دون تدخل الإنسان والذي يقتصر دوره علي تشغيل الآلة ومراقبتها ويمتاز هذا الأسلوب بكبير حجم الإنتاج والقدرة علي التنوع وعدم الاعتماد علي المهارات الفردية.

المطلب 2: مفهوم الإنتاجية و أنواعها**مفهوم الإنتاجية:⁹**

يتضمن مفهوم الإنتاجية تعزيز عملية الإنتاج أي الوصول إلي نتيجة جيدة من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات وكذلك من خلال تخفيض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة كذلك يمكن زيادة الإنتاجية من خلال زيادة المخرجات مع الإبقاء علي المدخلات ثابتة وأيضا يمكن زيادة الإنتاجية من خلال زيادة المخرجات بمعدلات اعلي من زيادة المدخلات. بالتالي يمكن تعريف الإنتاجية بأنها :

مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية وتشير إلي العلاقة ما بين الإنتاج "المخرجات" المتحصل من النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة للحصول علي

⁹ - د. الحارث عبد المنعم احمد حمد النيل المرجع سبق ذكره ص19

ذلك الإنتاج "المدخلات" ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال ويأخذ المقياس الصيغة

التالية: المخرجات/المدخلات

أنواع الإنتاجية:¹⁰

1- الإنتاجية الكلية: هي العلاقة بين الناتج النهائي ككل "حجم الإنتاج" وبين عناصر الإنتاج الداخلة

في تكوين هذا الناتج خلال فترة زمنية معينة وبذلك تعبر عن مستوى الأداء الكلي

2- الإنتاجية المركبة أو المتعددة: هي العلاقة ما بين أكثر من عنصر من المدخلات و اقل من

عدد عناصر المدخلات الكلية مع علاقتها بالمخرجات.

3- الإنتاجية الجزئية: هي العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، وتشمل:¹¹

إنتاجية العمل : يعبر عنها بالعلاقة ما بين الناتج والعمل المبذول للحصول عليه، الناتج إذا كان متجانسا

أمكن التعبير عنه ماديا بوحدات القياس الكمية ، أما بالنسبة للعمل فيعبر عنه بعدد العمال أو ساعات العمل

المبذولة الخ ، أما إذا كان الناتج غير متجانس فترجح الكميات المنتجة بالسعر و ساعات العمل المبذولة بتكلفة

الساعة الواحدة .

إنتاجية رأس المال: تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج و رأس المال وفق الصيغة التالية: الإنتاج/رأس المال

إذا كان رأس المال مقترضاً يجب أن تضاف له الفوائد المدفوعة للحصول عليه، أما إذا كان ممتلكاً فيجب أن

يرجح بسعر الفائدة السائدة في السوق.

¹⁰ - عبد الغفور حسن كنعان المعماري "اقتصاديات الإنتاج الصناعي" دار وائل للنشر ، الطبعة 1 عمان ، الاردن 2010 ص 26
¹¹ - خالص صافي صالح "الانتاجية و تأثيراتها على الربحية في المؤسسة الصناعية" اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2000 ص 10

3- الإنتاجية الحدية: تعبر عن العلاقة النسبية بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات

$$\text{وفق الصيغة التالية: } \frac{\Delta \text{ الإنتاج}}{\Delta \text{ الإنتاج عناصر}}$$

المطلب 3: طرق حساب الإنتاجية¹²

تختلف أساليب قياس الإنتاجية باختلاف نوعية المدخلات في علاقتها بالمخرجات فمثلا يمكن استخدام

بعض الأساليب لقياس إنتاجية العمل مثل إنتاجية ساعة العمل

$$1- \text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات المدخلات}}{\text{المخرجات رأس المال + العمل + المواد + الطاقة}}$$

2- الإنتاجية الجزئية:

$$\text{أ- إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة العكلمة الإنتاج}}{\text{عدد}}$$

$$\text{ب- إنتاجية ساعات العمل} = \frac{\text{قيمة العكلمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات}}$$

$$\text{ج- إنتاجية الأجور} = \frac{\text{قيمة الإكلمة الإنتاج}}{\text{اجمالي}}$$

¹² - د. الحارث عبد المنعم احمد حمد النيل المرجع سبق ذكره ص22

المبحث الثالث: أنظمة الإنتاج وخصائصه و عناصره

قد أدى تطور الفكر الإداري إلى إفراز عددا من الأفكار والنظريات التي ساهمت في تعميق المفاهيم الإدارية وتسهيل ممارستها، ومن بين هذه الأفكار والنظريات نجد مفهوم أو مدخل النظم ذلك المدخل الحديث الذي يعتبر الأداة المنهجية التي ساعدت على تحقيق التكامل بين العلوم المختلفة، وتناولت المشكلات المختلفة والظواهر من منظور التكامل والشمولية. وذلك بأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة.

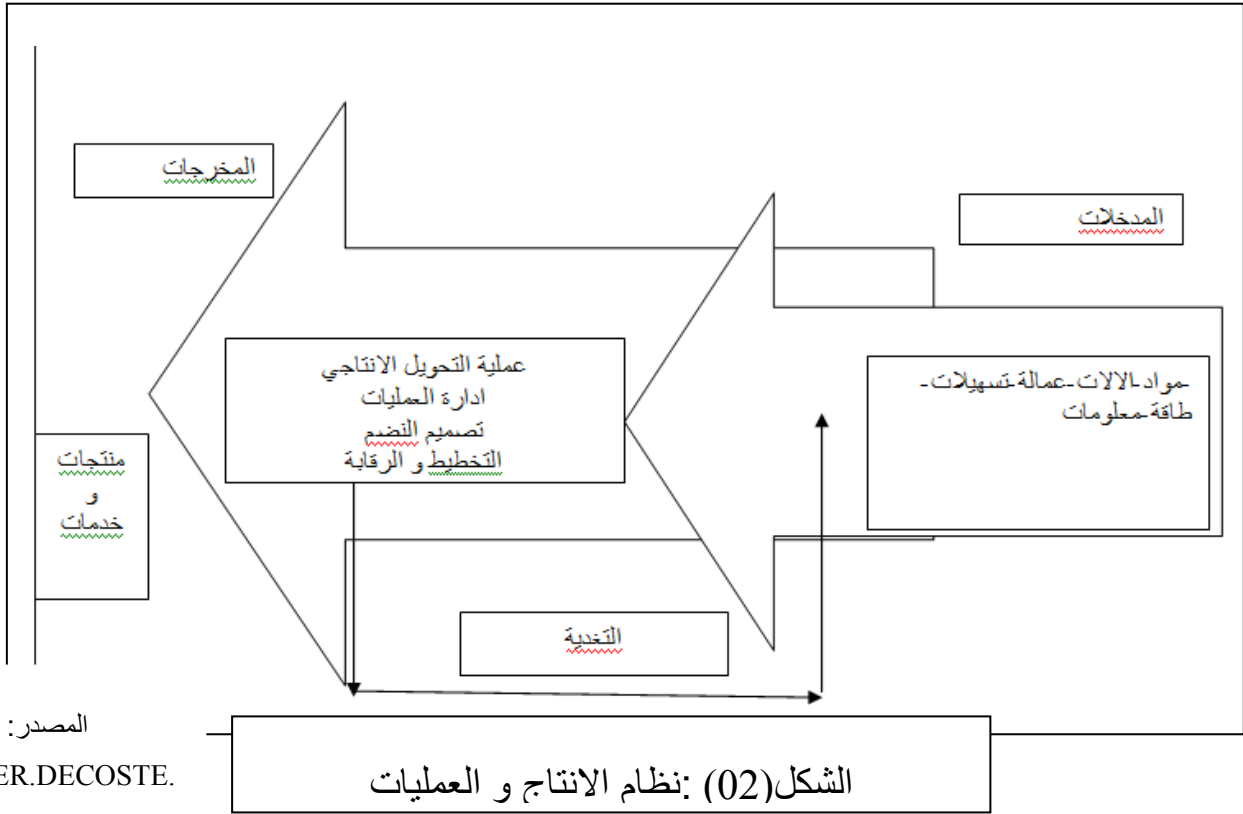
المطلب 1: مفهوم أنظمة الإنتاج و أنواعه¹³

النظام ببساطة هو تركيب أو كيان كلي منظم ومركب يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء الفرعية المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها، والتي تعمل من أجل تحقيق الهدف العام الذي وجد النظام من أجله. وعلى ذلك فإن تعاون وتضافر جهود هذه الأجزاء أو المكونات معا يؤدي إلى تحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر من كفاءة قيام كل منها بالوظيفة المنوط لها دون مراعاة عملية التنسيق بين هذه الجهود"

مفهوم أنظمة الإنتاج:

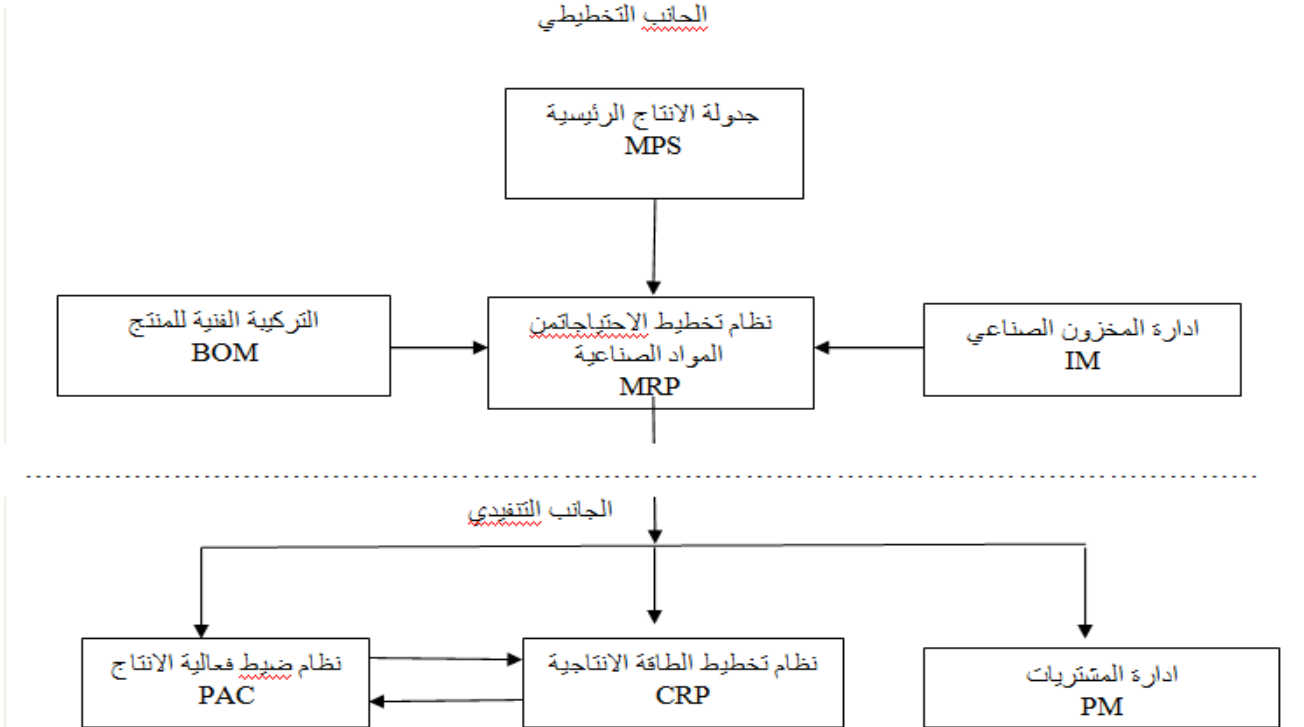
ويمكن تعريف نظام الإنتاج والعمليات على أنه: مجموعة الأنشطة والعمليات والوسائل التي تتميز بالارتباط والتكامل فيما بينها من أجل تحويل مجموع المدخلات من الموارد (المواد الأولية، الطاقة، العمل، رأس المال والمعلومات) إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات بأكثر كفاءة وفعالية من خلال عمليات التحويل الإنتاجي كما في الشكل التالي:

¹³ - GARIER.DECOSTE. GAGNON. SAVARD. Op-cit. P14



الشكل(02): نظام الانتاج و العمليات

Op-cit. P14



المصدر: د فريد عيد الفتاح زين الدين،امال

فتحي متولي جعفر"ادارة الانتاج و العمليات"

الشكل رقم 03 :مكونات نظام الانتاج المتكامل

المطلب 2: خصائص أنظمة الإنتاج

يتميز النظام الإنتاجي خاصة والنظام بصفة عامة بمجموعة من الخصائص والسمات المشتركة التي تتوفر في كل النظم أيا كان نوعها أو المجالات التي تنتمي إليها، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹⁴

1 - مفهوم الشمولية:

ويعني أن النظام الكلي هو هيكل متكامل أكبر من مجرد مجموع أجزائه وعناصره الفرعية التي يتكون منها، وبالتالي فإن دراسة أي نظام تستدعي البدء بالكل وليس بالأجزاء أو العناصر المنفصلة.

2- التدرج أو الهرمية:

وفقا لمدخل النظم فإن النظام الكلي ينطوي على مجموعة من النظم الفرعية التي يعتبر كل منها نظاما كليا يحتوي على مجموعة أخرى من النظم الفرعية، وحتى النظام الكلي الأساسي ما هو إلا نظام فرعي في نظام أكبر.

3- الهادفية:

إن أي نظام لا يمكن أن يقوم وينشأ بدون غرض محدد، فالنظام ينشأ أساسا لتحقيق هدف محدد، والأنظمة الفرعية للنظام الكلي في حد ذاتها تعمل من أجل تحقيق أهداف تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف الكلية للنظام الكلي.

¹⁴-فريدعبد الفتاح زين الدين، أمال فتحي متولي جعفر "إدارة الإنتاج و العمليات"، الزقازيق، مكتب المدينة، 1994 ص 29-30

المطلب 3: عناصر أنظمة الإنتاج

1- الإنتاج المستمر:

تتبع المؤسسة نظام الإنتاج المستمر في حالة إنتاج سلعة واحدة أو عدة أصناف متماثلة وبكميات كبيرة، ويتم الإنتاج بهدف التخزين وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة. من أهم الصناعات التي تتبع هذا النظام، الصناعات البتروكيميائية ومصانع الإسمنت وتكرير السكر...¹⁵

¹⁶ ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النظام ما يلي:

- يختص بإنتاج منتجات نهائية نمطية، وتكون المواد المستعملة وطريقة التشغيل نمطية، مما يتطلب ترتيب الآلات في شكل خطي في مواضع خاصة طبقاً لتتابع عمليات التشغيل لاعتماد هذا النظام على خطوط إنتاج متصلة.

- سرعة تحرك المنتجات داخل المصنع وسهولة مناولة المواد نتيجة استخدام النقل الآلي.

- عدد العمال يكون قليل، لا يشترط التخصص والمهارة العالية، دورهم هو في الغالب تشغيل ومتابعة وتوقيف الآلات التي تكون تقريباً بصفة.

2- الإنتاج المتقطع:

يبدأ العمل وفقاً لهذا النظام بإنتاج أجزاء المنتج التام تبعاً لما هو محدد لها في التركيبة الفنية له، حيث يتم تخصيص أوامر العمل على خطوط الإنتاج على شكل دفعات، ويتم التصنيع حسب ما هو محدد في المسار الفني

¹⁵ - العزاوي محمد عبد الوهائي "الإنتاج و إدارة العمليات : مدخل كمي تحليلي" عمان:اليازوري ،2006،ص59
¹⁶ -pierre BARANGER ، gestion de la production ، paris: vuibert، 1987 ،pp 32-33

لتصنيع الدفعة، إذ يبدأ العمل على تلك الأجزاء واحد تلو الآخر أو دفعة إلى حين إكمالها بالكامل ويبدأ

التجميع المتتالي للأجزاء الذي قد يولد أجزاء أكبر إلى حين الوصول إلى المنتج النهائي التام.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النظام ما يلي:

- معظم المنتجات تصنع بكميات قليلة نسبياً مقارنة مع النظام المستمر.

- تجمع الآلات حسب طبيعة الأعمال التي تقوم بها في ورشات وظيفية ولديها مواضع عامة.

- أوامر الإنتاج تكون متعددة وتتطلب تعليمات عديدة ومتجددة.

- تقوم الآلات بعدة أعمال ولا تخصص في جزء معين فقط من المنتج.

3- الإنتاج الوحدوي:

يتم الاعتماد على هذا النظام إذا كانت عملية الإنتاج تتعلق بإنتاج منتج واحد يتميز بمواصفات فنية محددة مسبقاً

مثل صناعة باخرة، بناية، بناء سد، إنتاج فيلم أو تنظيم ألعاب أولمبية... الخ. تعرض سيرورة الإنتاج آنذاك

بمجموعة منتظمة من العمليات التي لا تجدد لأكثر من مرة والتي تعبر عن تنسيق كل العمليات التي تقود إلى

الانتهاء من المشروع. حيث يتم التصنيع على خط إنتاجي واحد ويبدأ العمل في المصنع وفق أسلوب المجاميع

(المجموعة الأولى، المجموعة الثانية، وهكذا) من بداية الخط إلى حين إكماله في نهاية ذلك الخط، والخاصية الوحيدة

للإنتاج حسب المشروع هي التي تسمح أثناء سير التنفيذ بإجراء تغييرات عديدة والتي تكون ضرورية من وجهة

ويتميز هذا النظام باستخدام تكنولوجيا كثيفة وعدم استقرار قوة العمل إضافة إلى أن. نظر الآجال والتكاليف

الرقابة الإدارية على العمل تكون قليلة.

خاتمة الفصل الأول

إن قيام الثورة الصناعية قرن ثامن عشر ودخول الآلة إلى الإنتاج بدلا من العمل اليدوي ، تطورت طرق وظهرت أنماط جديدة لإدارة وتنظيم العملية الإنتاجية ، لأن الإنتاج تحول إلى الإنتاج في المصنع بدلا من الإنتاج الحرفي من ما زاد من عند العمال ، ومنذ ذلك الحين بدأت بظهور أفكار إدارية في مجال الإنتاج علة يد الكثير من الباحثين والمفكرين ، ساعدت في الوصول إلى المفاهيم الحالية لإدارة الإنتاج والعمليات ولقد ازدادت أهمية دور ومسؤوليات إنتاج والعمليات في ظروف راهنة، لأنها أصبحت مطالبة نشاط إنتاجي وعملياتي ، وبما يواكب التغيير الملحوظ كمية ونوعية الطلب ، في أنماط الإنتاج السائدة حاليا هي أنماط الإنتاج حسب الطلب وهذا يتطلب ومرونة العمليات وقرارات ومستويات الجودة المطلوبة لإنتاج ، وهو مشكلة أتها ضابطا على إدارة الإنتاج والعمليات في الوقت نفسه زاد من أهميتها.

الفصل الثاني:

تخطيط الإنتاج و طبيعة اختيار الموقع
في المؤسسة

تمهيد

يعد قرار اختيار الموقع المناسب لإقامة المشروع من أكثر القرارات طويلة الأجل التي تتخذها المنظمة وإدارة الإنتاج أهمية وخطورة، ويرجع في ذلك إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في المشروعات الحديثة أو القديمة ، وإذا كان الموقع المختار لم يتم اختياره على أسس موضوعية تنبؤية.

يعد كذلك الترتيب الداخلي للمشروع المرحلة التالية لاختيار الموضوع على طريق استكمال إقامة المشروع ومباشرته للنشاط ، فكما هو معلوم فإن الترتيب الداخلي للموقع يحكمه أسس ومواقع ومساحة المشروع من جهة، والعمليات والمنتجات المقترحة لعمل المشروع من جهة أخرى ما يجب التركيز علي تصميم المنتج واختياره. وفي هذا الإطار نود مناقشة أفضل موقع للمشروع والترتيب الداخلي له تصميم و اختيار المنتج لهذا سوف يتركز البحث في هذا الفصل على مسائل المتعلقة باختيار موقع المشروع والترتيب الداخلي للمصنع، بالإضافة إلى العوامل الموضوعية الأساليب الكمية التي تستخدم في عملية المفاضلة كما سنتطرق إلى دورة حياة المنتج.

المبحث الأول: تخطيط الإنتاج و الطاقة الإنتاجية¹⁷

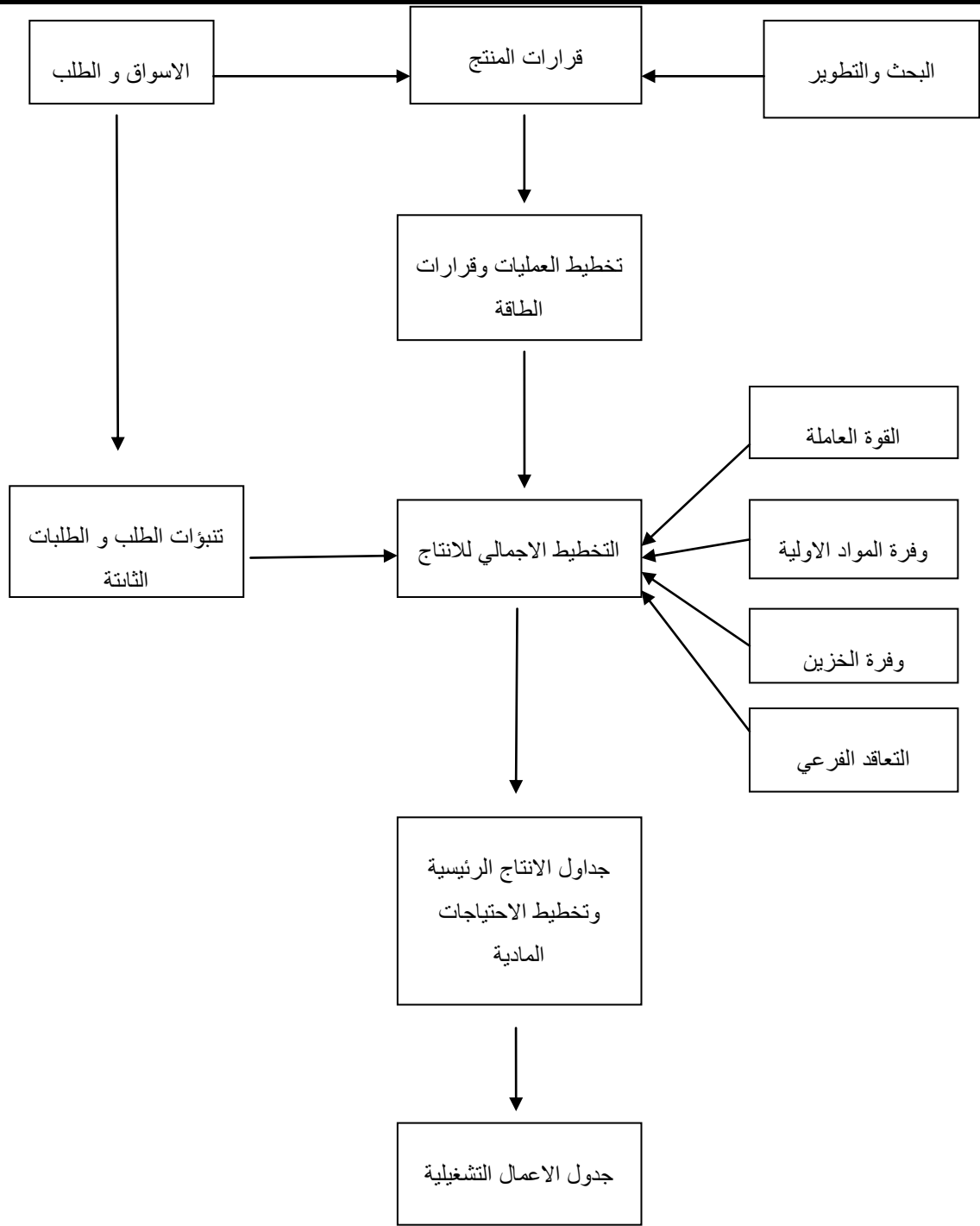
يعد تخطيط الإنتاج هو الفيصل الأساسي أو الأول في نجاح العملية الإنتاجية ككل بالنسبة لأي مُصنع , حيث أن كل شئ محدد وليس بلا نهاية لذلك لا بد من المحاولة للوصول للنتيجة المرجوة وفي هذه الحالة الإنتاج المطلوب بالكمية المطلوبة في الوقت المطلوب في حدود المتاح من موارد سواء كانت خطوط إنتاج أو حتى عمالة.

المطلب 1: مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج و الطاقة الإنتاجية

يشير التخطيط الإجمالي للإنتاج إلى عملية تخطيط كميات الإنتاج ومواعيدها خلال فترة تخطيط متوسطة مقبلة من ثلاثة إلى ثمانية عشر شهراً. وذلك من خلال التحكم بمستويات الإنتاج ، والقوة العاملة ، والتخزين ، و وقت العمل الإضافي ، والتعاقد الفرعي ، وبعض المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها ، ويوصف هذا النوع من التخطيط بالإجمالي لأنه لا يركز على نوع معين من المنتجات أو الخدمات وإنما يجمع الأصناف المتجانسة للمنتجات أو الخدمات في غوائل كعدد الزبائن الذين يجري خدمتهم أو عدد الأطنان من حديد التسليح بدون الإشارة إلى التفاصيل الدقيقة للمنتج أو الخدمة إن التخطيط الإجمالي للإنتاج يعد جزءاً من نظام التخطيط للإنتاج في لشركة.

- د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع،عمان،2015،ص173-

¹⁷174-175



الشكل (04) العلاقة بين التخطيط الاجمالي للإنتاج و الخطط الأخرى

المصدر: د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الانتاج و

العمليات ص 174

المطلب 2: الهدف من التخطيط الإجمالي للإنتاج و الطاقة الإنتاجية

¹⁸ هو الاستجابة إلى تغيير الطلب في السوق من خلال الاستغلال الكفاء لموارد المنظمة، ويتبلور ذلك في تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن. وقد تأخذ بعض المشاكل الإستراتيجية أهمية تفوق مسالة تكاليف الإنتاج ، مثل إستراتيجية تسوية مستويات الاستخدام للقوة العاملة أو تخفيض مستويات التخزين ، أو تحقيق مستوى خدمة عال بغض النظر عن الكلفة ، إن التخطيط الإجمالي للإنتاج يمثل حلقة الوصل بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط قصير المدى في الشركة ، إي انه يربط الأهداف الإستراتيجية للشركة بخطة الإنتاج لمجموعة معينة من المنتجات أو الخدمات، فالإدارة العليا في الشركة تختص باتخاذ قرارات ذات إبعاد إستراتيجية طويلة المدى كقرارات توسيع الطاقة والموقع واختيار منتجات جديدة وتمويل نشاطات البحث والتطوير ، وإما التخطيط متوسط المدى فهو من اختصاص مديري العمليات ويبدأ هذا النوع من التخطيط بعد إن يتم وضع الخطط بعيدة المدى ، وينبغي تحقيق الانسجام بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط متوسط المدى وان يصاغ الأخير في إطار الموارد التي تم تخصيصها في الخطط الإستراتيجية للشركة ، ويمثل التخطيط الإجمالي للإنتاج احد أهم الخطط متوسطة المدى في لشركة ، إما التخطيط قصير المدى اقل من ثلاثة أشهر فهو أيضا من اختصاص مديري العمليات الذين يعملون مع مشرفي الإنتاج لتجزئة خطط الإنتاج الاجماليه إلى جداول، إما التخطيط قصير المدى فهو أيضا من اختصاص مديري العمليات الذين يعملون مع مشرفي الإنتاج لتجزئة خطط الإنتاج الاجماليه إلى جداول أسبوعية ، ويومية ، أو بالساعات ومن الأدوات المستخدمة في هذا النوع من التخطيط:

أ-تحديد المسار.

¹⁸- د. خالد احمد فرحان المشهاني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، ادارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع،عمان،2015،ص-174-

ب-التحميل.

ج-التتابع.

د-تحديد أسبقيات الأعمال.

المطلب 3 : مدخلات عملية التخطيط الإجمالي للإنتاج

يمكن إجمال أهم المدخلات على النحو الآتي :

❖ مستوى الربحية المطلوبة.

❖ تنبؤ الطلب.

❖ خطط المبيعات.

❖ أهداف نظام التخزين.

❖ الموازنة المالية.

❖ توفر القوى العاملة.

❖ توفر وسائل الإنتاج

المبحث الثاني: تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية

ان تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية يعتبر وسيلة لتحقيق التكامل بين الانشطة المختلفة في المنشأة ابتداء

بعملية التنبؤ بالمنتجات النهائية وانتهاء لبيانات التغذية العكسية من خطوط الانتاج.

المطلب 1: مفهوم تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية¹⁹

تمثل كلفة المواد الصناعية نسبة قد تصل الى 70% من إجمالي كلفة المنتج، وأن نسبة تكاليف التخزين قد تصل إلى 30% من قيمة المخزون، ويتضح من ذلك أثر كلفة المواد الصناعية في إجمالي التكاليف، لذا لا بد من وجود نظام كفاء للتخطيط والرقابة على هذه المواد. وعلى ضوء التكتلات التي رافقت الأساليب التقليدية، ومع ظهور الحاسب الآلي وبعد تطورات وجهود بحثية كبيرة ظهر نظام تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية وتمت ترجمة هذا النظام على شكل وحدة وظيفية ضمن وحدات نظام الإنتاج المتكامل مستفيدين من التقدم الكبير الذي صاحب استخدام الحاسب في مجال التصنيع.

أي أنه وسيلة لتحقيق التوازن بين تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون والقدرة على تسليم طلبات العملاء في مواعيد استحقاقها.

المطلب 2: أنواع تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية²⁰

أ - يستخدم نظام تخطيط متطلبات المواد كنظام سيطرة على التخزين: يقوم النظام هنا بإطلاق / إصدار أوامر الشراء وأوامر الإنتاج في الوقت الصحيح المحدد لإسناد تنفيذ جدول الإنتاج الرئيس، وان النظام يطلق هذه الأوامر لغرض السيطرة على مخزون المواد الأولية والمخزون تحت الصنع من خلال التوقيت الصحيح والمناسب لإطلاق أمر طلب الشراء وأوامر الإنتاج ، وان هذا النوع للنظام لا يتضمن على أية حال تخطيط الطاقة.

¹⁹-د.منعم زمزير، ادارة الانتاج و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ارلندا\2012 ،ص171
²⁰- د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، ادارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص184

ب - يستخدم نظام تخطيط متطلبات المواد كنظام للسيطرة على الإنتاج والمخزون : يكون النظام هنا كنظام معلومات يستخدم لتخطيط ورقابة لمخزون ، والطاقة الإنتاجية ، إذ يتم في هذا النوع فحص وتدقيق الأوامر الصادرة للإنتاج : نتيجة عملية تحليل أو تجزئة المنتج النهائي إلى الأجزاء المكونة له و هذا النوع يستخدم التغذية الراجعة الدائرية الأوامر الصادرة للإنتاج وبين الجدول الرئيس للإنتاج ويطلق عليه بنظام تخطيط متطلبات المواد الدائري المغلق، انه نظام يسيطر على كل من المخزون والطاقة معاً .

نظام تخطيط الموارد الصناعية:

يستخدم النظام هنا لتخطيط ورقابة موارد الإنتاج و المخزون ، و الطاقة ، والنقد ، والمكائن والمعدات والعاملين ، وبذلك يكون تخطيط متطلبات المواد.

هنا نظاماً شاملاً للمعلومات ويقود كل الأنظمة الفرعية الأخرى في الشركة لذلك يكون أكثر تعقيداً وصعوبة في التطبيق، عليه فأن استخدامه هذا النظام قد يتطلب التدرج في التطبيق بدءاً بالنوع الأكثر بساطة وصولاً إلى النوع الثاني.

المطلب 3: الطلب المستقل و الطلب التابع

يستمد نظام تخطيط متطلبات المواد قوته من خلال التفريق والتمييز بين نوعين من المخزون هما مخزون الطلب المستقل ، ومخزون الطلب التابع أو المشتق ، حيث سنتناولهما بشكل موجز وعلى النحو الآتي :

١ - مخزون الطلب المستقل: يعرف بأنه ذلك المخزون الذي يكون عرضة لظروف وتقلبات السوق، إذ يفترض الطلب المستقل بأن الطلب على عنصر أو منتج نهائي معين يكون مستقلاً عن الطلب الواقع على عنصر أو منتج نهائي آخر. وان هذا النوع من المخزون يجب إن يدار بواسطة طرائق نقطة، إعادة الطلب.

ب- مخزون الطلب التابع : هو ذلك المخزون الذي لا يكون عرضه لظروف السوق إذ إن الكثير من عناصر المخزون قد يكون تابعاً ، والمقصود بالتابع ، هو إن الطلب على عنصر معين يكون مرتبطاً بالطلب على عنصر آخر مثل الأدوات الاحتياطية أو الأجزاء والمكونات للسلع النهائية يجب إن تدار بواسطة أنظمة.

المبحث الثالث: الموقع و ترتيب المصنع وعوامل تصميم المنتج

يعد قرار اختيار الموقع المناسب لإقامة المشروع من أكثر القرارات طويلة الأجل التي تتخذها المنظمة وإدارة الإنتاج أهمية وخطورة، ويرجع في ذلك إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في المشروعات الحديثة أو القديمة ، وإذا كان الموقع المختار لم يتم اختياره على أسس الموضوعية تنبؤية.

المطلب 1: عوامل اختيار موقع

1- عوامل اختيار المواقع²¹

أدناه أهم العوامل التي تؤثر على اختيار الموقع الملائم من بين مجموعة المواقع البديلة ، وبصفة عامة يجب إن نذكر بأن أهمية هذه العوامل تتباين من صناعة لأخرى ومن وقت لآخر .

²¹د.منعم زمير ،ادارة الانتاج و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ارلندا\2012 ،ص35

1) توفر القوى العاملة

يجب أن يتوفر في الموقع المختار كمية ونوع العمالة المطلوبة. وهذا يتطلب دراسة سوق العمل للتأكد من توفر الأفراد المؤهلين الصالحين لنوع العمليات الإنتاجية في الصناعة المعنية، خاصة إذا تطلبت هذه العمليات أفراداً على درجة كبيرة من الخبرة والمهارة. غير أن تنوع العمليات في كثير من الصناعات وضعف احتمال وجود جميع الخبرات في الموقع الواحد دفع معظم الشركات الصناعية الى تعويض هذا بتنظيم البرامج التدريبية اللازمة لهم.

2) توفر المواد الخام

فضل إن يكون موقع المصنع بالقرب من مصادر المواد الخام خاصة إذا كانت سريعة التلف كما في صناعة تعليب الخضروات والفواكه واللحوم ومنتجات الألبان، أو إذا كانت نفقات نقلها كبيرة كما في صناعة الأسمت والحديد والصلب.

3) القرب من الطرق الرئيسية

يفضل إن يمتاز موقع المصنع بالقرب من شبكة الطرق الرئيسية ، فبالإضافة إلى أنها تسهل عملية نقل المواد الأولية إلى المصنع والمنتجات التامة الصنع منه ، فأنها تسهل أيضا الحصول على العمالة اللازمة من المناطق البعيدة نسبياً ، وهذا بدوره يساعد في حل أزمة السكن التي سيقابلها العاملون عن طريق السكن على بعد من المصنع وإمكانية الانتقال إليه والعودة منه إلى منازلهم يومياً.

4) القرب من السوق

تعتبر تكاليف وكمية الوقت اللازمة لنقل المنتجات إلى الأسواق من العوامل الهامة في اختيار الموقع المناسب للمصانع في كثير من الصناعات ، فقرب موقع المصنع من السوق يساعد على إعطاء المستهلكين خدمات أفضل وعلى توفير جزء كبير من تكاليف النقل ، ولكن هناك صعوبة في اختيار الموقع بالقرب من أماكن تواجد المستهلكين لأنهم لا يتركزون جميعاً في منطقة واحدة.

5) لقرب من مصادر الماء

وقوع المصنع بالقرب من مصادر الماء يعتبر أمراً هاماً بالنسبة للصناعات التي تتطلب عملياتها الإنتاجية كميات ضخمة من الماء كصناعات الورق والمطاط والصلب والكيمياويات وحفظ الأطعمة ، ويستخدم الماء في هذه الصناعات إما بشكل مباشر في العملية التصنيعية أو كوسيلة لتبريد الآلات والمنتجات أو لتكثيف البخار أو للغسيل والتنظيف وما إلى ذلك. وأهم مصادر المياه الأنهار والبحيرات والآبار.

6) القرب من مصادر القوى المحركة

أصبحت القوة الكهربائية من الأمور الضرورية بالنسبة لجميع الصناعات في الوقت الحاضر ، فتستخدم الكهرباء كمصدر للإضاءة ويستخدمها البعض الآخر لإدارة الآلات والمحركات وهناك صناعات تحتاج بطبيعتها إلى كميات كبيرة من الكهرباء لذلك يعتبر هذا العامل من أهم عوامل اختيار موقع المصنع.

7) توفر شبكة صرف جيدة

من العوامل الهامة في اختيار موقع المصنع بالنسبة لبعض الصناعات توفر شبكة صرف جيدة، فالشركات التي تعمل في صناعة المضادات الحيوية والكيمياويات والمواد المشعة تواجه مشكلة التخلص من المياه الناتجة عن عملياتها الصناعية، خاصة وان قوانين معظم دول العالم تحرم إلقاء هذه المياه في الترع والأنهار، لذلك تبني مصانعها في المواقع التي يمكن فيها التخلص من هذه المياه بسهولة ودون ان تعرض السكان لأي خطر.

8) توفر الأرض

من العوامل التي يستلزم مراعاتها عند المفاضلة بين المواقع المختارة طبيعة الأرض الموقع المختار وصلاحيتها لإقامة المباني عليها وان تتحمل نوع العدد والآلات التي تستخدمها لصناعة المعنية خاصة اذا كانت من النوع الثقيل أو تحدث اهتزازات أثناء دورانها ، كما يجب مراعاة توفر الأرض من أجل التوسع مستقبلاً

9) القرب من المصانع الأخرى

من العوامل الهامة التي المصانع الأخرى التابعة لنفس الشركة الصناعية. كما وجود معظم مصانع الشركة قريبة بعضها أهمية خاصة بالنسبة من الشركات الصناعية حيث يحقق إمكانية استفادة المصنع الجديد من القدرات الإدارية والفنية الموجودة المركز العام للشركة

10) المناخ

بالرغم من أن المناخ له أهمية خاصة في المفاضلة بين المواقع المرشحة غير أن هذه الأهمية أصبحت في الوقت الحاضر أقل منها منذ عشرات السنين. فيمكن التحكم في الوقت الحاضر وبتكاليف معقولة درجة الرطوبة

والتهوية والأترية والدخان وذلك باستخدام أجهزة الهواء لهذا السبب قلت أهمية عامل في اختيار موقع القرب من الصناعات التي تعتمد على إنتاجها.

يتم اختيار موقع الصناعات التي تقوم على مخلفات صناعات أخرى بالقرب من مواقع تلك الصناعات ، مثلاً صناعة المطاط الصناعي تقوم على بعض منتجات جانبية لصناعة تكرير البترول لذلك تختار مواقع مصانعها بالقرب من معامل تكرير البترول حتى يمكن نقل المادة الخام المطلوبة إليها عن طريق الأنابيب.

11) القوانين

من العوامل الهامة في اختيار الموقع دراسة القوانين التي تخضع لها المنطقة المعنية ، فهل مثلاً قوانين المباني فيها تؤثر في خطط البناء و التوسيعات التي قد تجريها الشركة مستقبلاً وهل هناك قوانين تحرم إقامة بعض الصناعات في أماكن معينة.

12) الخدمات

من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها عند المفاضلة بين المواقع المرشحة توفر الخدمات مثل المطاعم والمقاهي والخدمات الصحية والفنادق لأنها ضرورية لاستقرار القوة العاملة

لقد تطرقنا أعلاه إلى أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند المفاضلة بين المواقع البديلة وهناك عوامل أخرى يدرجها بعض الكتاب ومنها مثلاً الرأي العام أي مدى تقبل سكنت المنطقة للصناعة المقترحة بالإضافة إلى ذلك عامل الابتعاد عن مواقع هجوم الأعداء في حالة اختيار مواقع للصناعات التي تخص الدفاع عن الأمن القومي.

المطلب 2: الترتيب الداخلي للمصنع و عوامل اختياره

ماهية ترتيب المصنع:²²

إن المسافة التي يقطعها المنتج من عملية لأخرى ضمن عملية التحويل يمكن اختصارها عن طريق الترتيب الجيد ، وذلك لان الترتيب الداخلي للمصنع هو عملية تهدف إلى تحقيق التنظيم المادي لأقسام الإنتاج ومحطات العمل و المكائن والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في الشركة وهو إعداد خطة يمكن من خلالها الحصول على أفضل تنظيم للتسهيلات المادية والقوى العاملة من اجل تصنيع منتج معين أو تشكيل من المنتجات ، أو بمعنى آخر فان الترتيب الداخلي يعني اختيار الموقع المناسب لكل عملية ماكينة للإعمال المساعدة والأنشطة الأخرى والتي تعتبر جزء من العمليات ضمن المصنع الواحد.

الأهداف الأساسية للترتيب الداخلي

- ❖ توفير قدرات إنتاجية عالية: من خلال تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عمليات التشغيل
- ❖ تقليل تكاليف المواد الأولية والأجزاء نصف المصنوعة
- ❖ توفير مجالات القيام بأعمال الصيانة والتصليح
- ❖ توفير مجالات الإشراف على العمل الفني.
- ❖ تحقيق عالية من المرونة في الإنتاج.
- ❖ توفير المسافات الملائمة لمعدات الإنتاج : وذلك بإعطاء مساحات واسعة لمعدات الإنتاج.

22 - د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص155

عوامل اختيار موقع²³

1- طبيعة العملية الإنتاجية : ويمكن تناول طبيعة العملية الإنتاجية وعلى النحو التالي:

أ- العملية الاستخراجية : وهي عملية عزل واستخراج مادة معينة من بين مجموعة من المواد

ب- العملية التحليلية : وهي عملية تحليل المادة الأولية إلى عناصر الأساسية المختلفة لها طابعها

الخاص.

ج- العملية المزجية: وهي عملية مزج مادتين أوليتين أو أكثر للحصول على مادة واحدة أو سلعة لها

خواص واستخدامات متميزة .

د- العملية التجميعية: وهي العملية التي تتميز بتجميع أجزاء أجريت عليها عمليات إنتاجية سابقة

ويكون الناتج سلعة متميزة في خصائصها واستعمالاتها .

هـ- عمليات التشكيل والتكيف: وهي عملية تتضمن إجراء التبديل في الشكل أو الخصائص المادية

و- عمليات النقل : وهي عملية تهدف إلى تغيير مكان وموقع المواد.

2- نوع المنتج : يؤثر نوع المنتج على الترتيب الداخلى للمصنع . فلكل منتج له ترتيب خاص به في

المصنع.

²³ - د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الانتاج و العمليات ، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص156

3- احتياجات الأفراد : مدى احتياجات الأفراد الى توفير الخدمات اللازمة ومنها وسائل الراحة

والاستحمام .

4- نمط الإنتاج: يتأثر الترتيب الداخلي بنمط الإنتاج اليومي والتفصيلي وكما نلاحظ ذلك في الأنماط

الآتية :

أ- في حالة نمط التصنيع المتقطع: يتم إنتاج السلعة حسب مواصفات يحددها العميل ومن ثم لا

يوجد مخزون سلعي

ب- إما في حالة نمط مصانع الإنتاج المستمر : فإنه يتم إنتاج سلعة واحدة أو عدة سلع موحدة

المواصفات ومن ثم تحتاج إلى وجود المخازن .

ج- إما في حالة نمط التصنيع المتكرر : وهو الذي يقع بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع حيث

يتم إنتاج تشكيلة واسعة من السلع ولكن ليس بشكل مستمر.

5- الجودة العالية : إن الجودة العالية عادة ما تتطلب آلات خاصة مما يؤثر بشكل مباشر على الترتيب

الداخلي للمصنع.

6- خطة المناولة: إن الترتيب الداخلي للمصنع ما هو إلا وسيلة للحصول على تدفق متسلسل للمواد

وفي ضوء مناولة المواد يتم تكيف الترتيب الداخلي للمصنع.

7- كمية الإنتاج : يؤثر في معدل الإنتاج اليومي بشكل مباشر على عدد الأقسام وخطوط الإنتاج

المطلوبة مما يؤثر بدوره على الترتيب الداخلي للمصنع.

المطلب 3: دور و عوامل تصميم المنتج

دور تصميم المنتج²⁴:

يقصد بدورة التصميم الفترة التي يجب بعد انقضائها إجراء تعديلات ثانوية أو جوهريّة في تصميم المنتج حتى يتناسب مع التطور في أذواق المستهلكين وتختلف طول هذه الدورة من صناعة لأخرى ، فقد تكون عدة أسابيع كما في بعض أزياء السيدات، أو عدة سنوات كما في الثلاجات والغسالات والسيارات وغيرها . وتتأثر دورة التصميم بالعوامل الآتية:

1- نوع وطبيعة المنتج:

طبيعة المنتج لها تأثير كبير على دورة التصميم الخاصة به. فيعدل تصميم السلع شائعة الاستعمال بصفة عامة تعديلات بسيطة من سنة لأخرى ، لذلك تكون دورة التصميم الخاصة بها طويلة نسبياً . بعكس الأمر بالنسبة للسلع التسويقية التي تتغير فيها المودة موسمياً أو سنوياً لذلك تكون دورة التصميم بالنسبة لهذا النوع من السلع قصيرة نسبياً. أما بالنسبة للسلع الخاصة فأنها تكون طويلة بالنسبة لبعضها وقصيرة بالنسبة للبعض الآخر. وتعتبر دورة التصميم بصفة عامة بالنسبة للسلع الاستهلاكية أقصر منه بالنسبة للسلع الإنتاجية.

2- تكاليف تعديل التصميم

يكلف المنتج عادة تكاليف باهظة لتعديل التصميم بالنسبة لبعض المنتجات، ولعل أهم عنصر من عناصر هذه التكاليف هو الآلات الجديدة اللازم الحصول عليها لإنتاج المنتج بالشكل أو التصميم الجديد أو المعدل. فنظراً لارتفاع تكاليف الآلات المستخدمة في صناعة السيارات مثلاً، لا يمكن تعديل تصميم السيارة من

²⁴-د. عادل حسن، إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للنشر و الطباعة، بيروت 1988 الصفحة 474

سنة لأخرى، بل لا بد من الانتظار عدة سنوات حتى يمكن استهلاك ثمن هذه الآلات. ولكن قد لا يتطلب تعديل التصميم بالنسبة لبعض المنتجات إلا تكاليف بسيطة، وقد لا يتكلف الأمر شيئاً، كما في صناعة ملابس السيدات، حيث لا يحتاج الأمر إلى شراء آلات جديدة، لذلك يكون تعديل التصميم بالنسبة لها موسمياً..

3- التصميم الذي أتفق عليه العرف

هناك بعض المنتجات التي لا يتغير تصميمها من سنة لأخرى إلا في حدود ضيقة كما في صناعة السجاير، لذلك تكون دورة التصميم بالنسبة لها طويلة نسبياً.

عوامل تصميم المنتج

- 1- نوع وطبيعة المنتج، وعمّا إذ كان سلعة إنتاجية أو سلعة استهلاكية، فالتصميم الذي يطلبه المستهلك في السلع الاستهلاكية يختلف عنه في السلع الإنتاجية كما سيتبين فيما بعد.
- 2- حجم وطبيعة وموقع السوق الذي يباع فيه المنتج، ومدى المنافسة فيه ومدى التقدم الإنتاجي الذي حققه المنافسون.
- 3- السعر المنتظر بيع المنتج به، فإذا هدف المنتج إلى البيع بسعر أعلى من سعر السوق وجب عليه الاهتمام بالتصميم اهتماماً كبيراً، بعكس الأمر لو هدف المنتج إلى البيع بسعر أقل من سعر السوق.
- 4- تكاليف التصميم، ومدى فرصة المنتج في رفع سعر البيع حتى يستطيع تغطية التكاليف الإضافية التي أنفقها على التصميم.

5- اختلاف المستهلك فهناك مثلا تباين ملحوظ رغبات الريف وأهل المدن لذلك صممت شركات السكر ثلاث أنواع من السكر، فهناك سكر القمع، لاستعمال أهل الريف والسكر الناعم و القوالب لاستعمال أهل المدن. كما صممت بعض الثلاجات لتعمل بغاز الاستصباح أو الكيروسين لاستخدامها في الريف حيث لا توجد الكهرباء كما أن تصميم وطريقة تعبئة بعض أنواع الروائح العطرية التي تنتجها شركة الشيراويشي لتوزيعها بالريف تختلف عن التي توزعها في المدن. كذلك يقبل المستهلكون في الريف بدرجة كبيرة على شراء الأقمشة الشعبية ذات الألوان الأزرق والأسود والأحمر، في حين لا يقبل عليها أهل المدن.

خاتمة الفصل الثاني:

قد تأخذ بعض المشاكل الإستراتيجية أهمية تفوق مسالة تكاليف الإنتاج ، مثل إستراتيجية تسوية مستويات الاستخدام للقوة العاملة أو تخفيض مستويات التخزين ، أو تحقيق مستوى خدمة عال بغض النظر عن الكلفة ، إن التخطيط الإجمالي للإنتاج يمثل حلقة الوصل بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط قصير المدى في الشركة ، إي انه يربط الأهداف الإستراتيجية للشركة بخطط الإنتاج لمجموعة معينة من المنتجات أو الخدمات، فالإدارة العليا في الشركة تختص باتخاذ قرارات ذات إبعاد إستراتيجية طويلة المدى كقرارات توسيع الطاقة والموقع واختيار منتجات جديدة وتمويل نشاطات البحث والتطوير ، وإما التخطيط متوسط المدى فهو من اختصاص مديري العمليات ويبدأ هذا النوع من التخطيط بعد إن يتم وضع الخطط بعيدة المدى ، وينبغي تحقيق الانسجام بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط متوسط المدى وان يصاغ الأخير في إطار الموارد التي تم تخصيصها في الخطط الإستراتيجية للشركة ، ويمثل التخطيط الإجمالي للإنتاج احد أهم الخطط متوسطة المدى اقل من ثلاثة أشهر فهو أيضا من اختصاص مديري العمليات الذين في لشركة ، إما التخطيط قصير المدى يعملون مع مشرفي الإنتاج لتجزئة خطط الإنتاج الاجماليه إلى جداول، إما التخطيط قصير المدى فهو أيضا من اختصاص مديري العمليات الذين يعملون مع مشرفي الإنتاج لتجزئة خطط الإنتاج الاجماليه إلى جداول أسبوعية ، ويومية ، أو بالساعات ومن الأدوات المستخدمة في هذا النوع من التخطيط.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مطاحن مرابط ولاية النعامة

تمهيد :

بناء على ما يسق سوف تتمحور دراسة هذا البحث حول دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة مطاحن مرابط بولاية النعامة بصفتها مؤسسة انتاجية تتطابق مع دراستنا الميدانية و باعتبارها من أكبر المؤسسات في منطقتنا حيث تم وضع مسح للمعلومات عن طريق استبيان و ادخال كل المعلومات في برنامج spss و تحليل البيانات.

المبحث الأول:عموميات حول مؤسسة مطاحن مرابط

تعد المؤسسات الإنتاجية وحدة الاقتصادية التي يتم فيها الجمع والتنسيق بين العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي وتحليل هذه التعاريف للمؤسسة الإنتاجية يتضح بأن التعريف الأول قد ركز على وظيفة الإنتاج.

المطلب الأول: مؤسسة مطاحن مرابط

تعتبر مؤسسة مطاحن مرابط من أكبر المؤسسات إنتاج مادة السميد و الفرينة على مستوى ولاية النعامة مساحتها 200 مبنى على مساحة 700 م , توظف حوالي 60 عامل تنتج كافة أنواع السميد تقدر الطاقة الإنتاجية ب 268 قنطار في اليوم و الفرينة ب 148 قنطار في اليوم تتوفر لديها مخازن لتخزين المواد الأولية و مخازن لتخزين المنتجات النهائية .

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة مطاحن مرابط

-تعتبر منتجات المؤسسة أساسية و ضرورية للمستهلك.

-تغطي جزءا أكبر من حاجات سوق الجنوب.

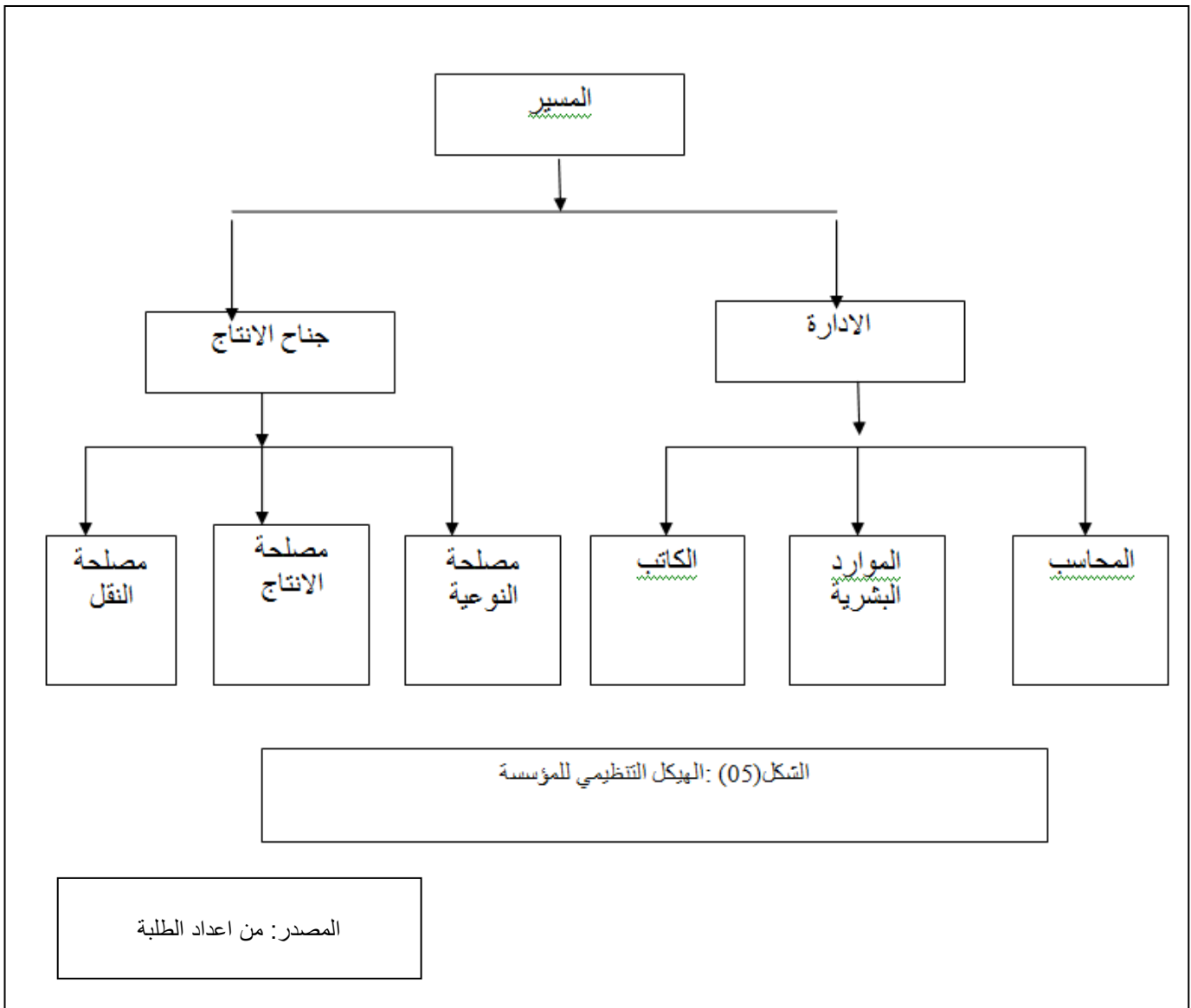
-توفير مناصب الشغل.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة مطاحن مرابط:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.

- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



تصميم الدراسة و الخطوات الإجرائية:

بغية دراسة موضوع إدارة الإنتاج في المؤسسة تم اختيار مؤسسة مطاحن مرابط لهذه الدراسة, نستعرض في هذا الجزء المجتمع و عينة الدراسة, متغيرات الدراسة, الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: المجتمع و عينة الدراسة:

أولا مجتمع و متغيرات الدراسة :

-يتكون مجتمع الدراسة كل عمال مطاحن مرابط البالغ عددهم 60 شخص تم الإجابة على الاستبيان بشكل كامل من طرف 40 عامل.

-متغيرات الدراسة :

- ❖ المتغيرات المستقلة: تتمثل في إدارة الإنتاج.
- ❖ المتغيرات التابعة: و تتمثل في مستوى المؤسسة.

ثانيا أدوات الدراسة :

لمناقشة اشكاليتنا و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعنا بعدة

أدوات لدراسة منها:

1 -الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي و جمع المعلومات و هذا من خلال زيارتنا لمؤسسة مطاحن مرابط التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة و هي معرفة إدارة الإنتاج في المؤسسة.

2 -المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع بعض العمال المؤطرين.

بهدف تقصي الحقائق و الوصول إلى مجموعة من النتائج .

3 -الاستبيان: من أجل الوصول إلى نتائج بمراعاة الوقت و الإمكانيات المادية وجدنا أنه أكثر أداة

ملائمة هي الاستبيان حيث تم تصميمه اعتمادا على الفرضيات الجزئية و شمل 13 سؤال نظمت كما يلي:

-المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية.

-المحور الثاني: يتعلق بالإدارة.

-المحور الثالث: يتعلق بإدارة الإنتاج.

-المحور الرابع: يتعلق بالتسيير.

المطلب الثاني: تفسير و تحليل النتائج:

بعد ما قمنا بجمع المعلومات من مؤسسة مطاحن مرابط, وحب تفرغ البيانات و تحليلها و هذا ما سنتناوله من خلال عملية تفرغ البيانات الشخصية, ثم البيانات الخاصة بالفرضيات و ذلك للوصول إلى النتائج العامة للدراسة و مناقشتها.

تحليل نتائج المحور الأول:

قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات إلفا كرو نباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته, فكانت قيمة المعامل لجميع عبارات الاستبيان في الجدول الموالي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	13

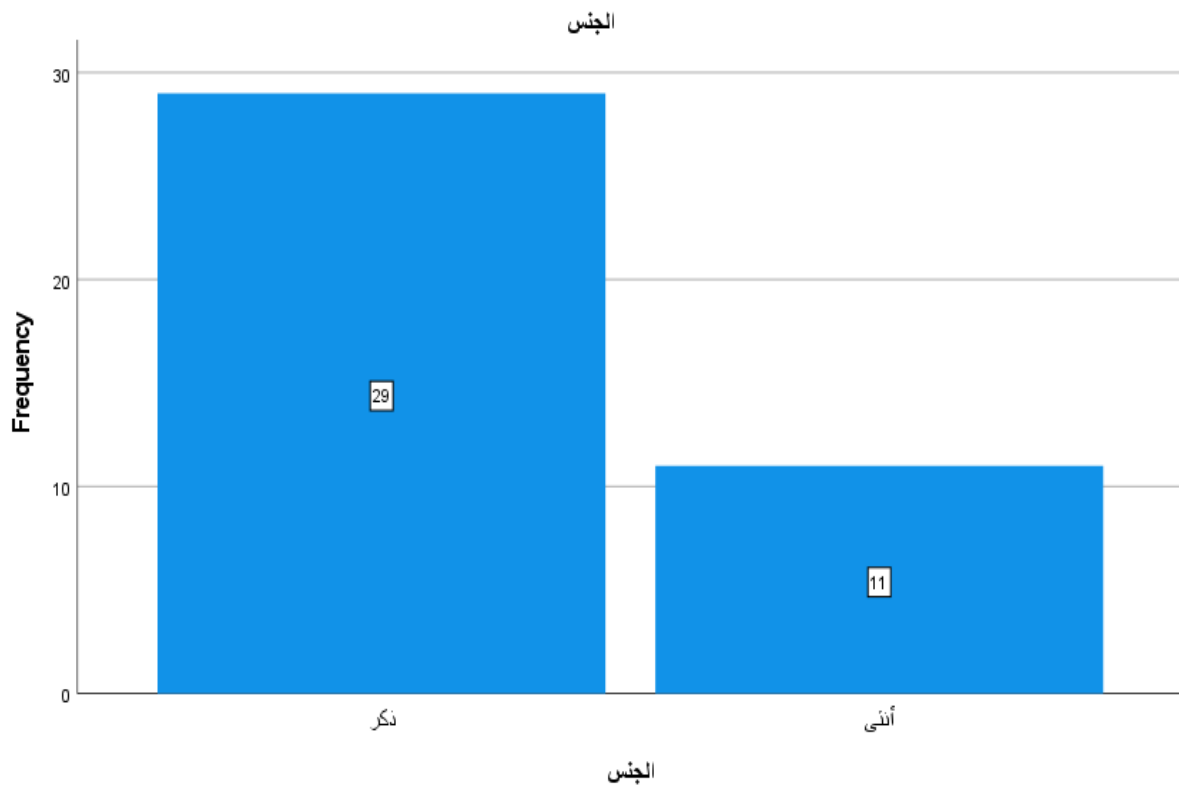
المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها و المتمثلة في معامل alpha cronbach الذي يساوي 0.742, مما يدل بدرجة عالية من الثبات و نسبة جد مقبولة لأغراض التحليل , يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني لدراسة.

المعلومات الشخصية:

1-الجنس:

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	72,5	72,5	72,5
	أنثى	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول و الشكل الخاصة بتوزيع عينة البحث حسب الجنس أن عدد الذكور 29 بنسبة

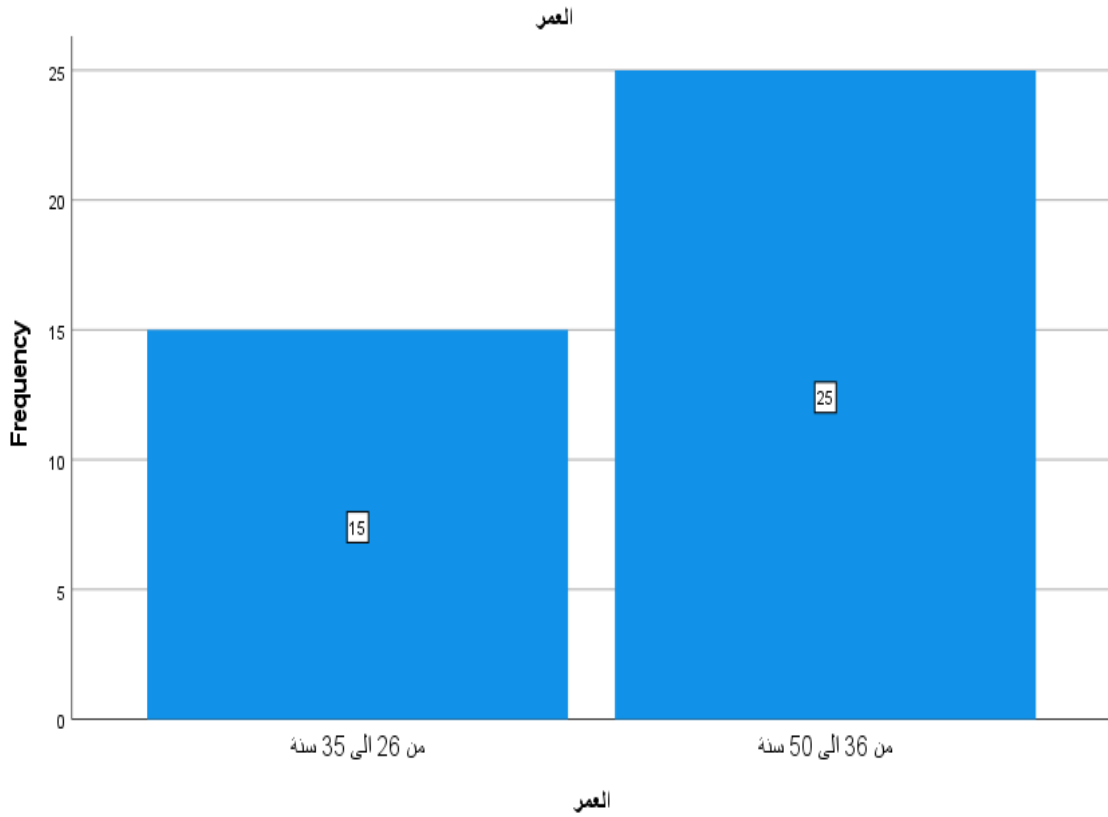
72.5 بالمائة و عدد الإناث 11 بنسبة 27.5 بالمائة و من يتضح أن نسبة الذكور أكبر من الإناث و هذا

راجع لطبيعة نشاط الذي يتطلب الأولوية لذكور في التوظيف على الإناث.

2-العمر:

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 26 الى 35 سنة	15	37,5	37,5	37,5
من 36 الى 50 سنة	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن فئة من 36 إلى 50 سنة هي الغالبة على المؤسسة بنسبة 62.5

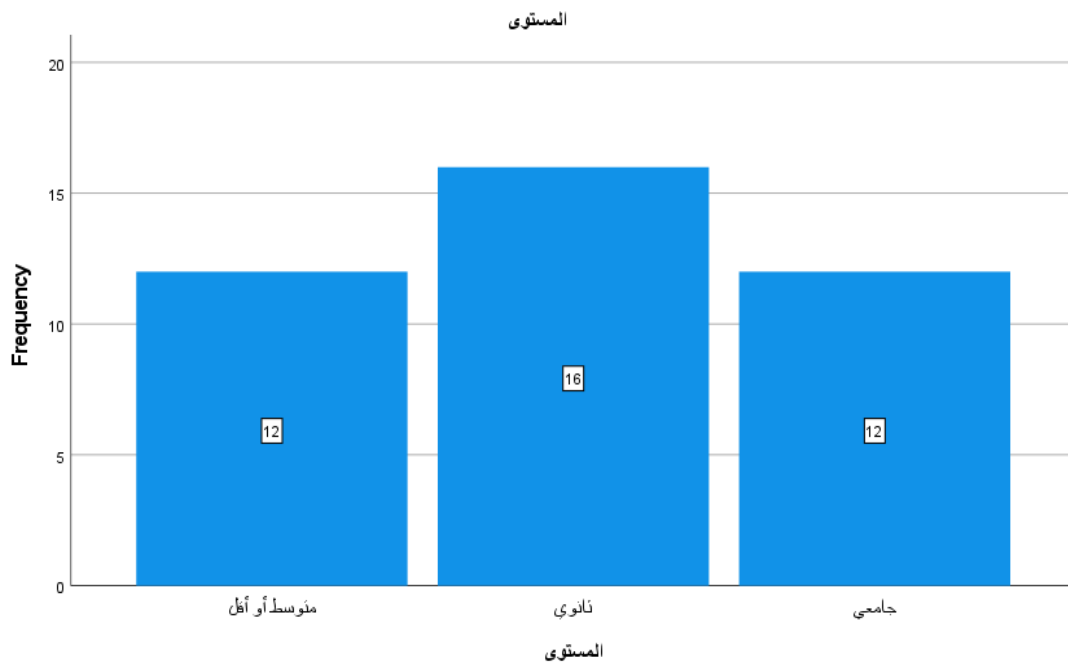
بالمائة تليها فئة من 26 إلى 35 سنة بنسبة 37.5 , و منه نقول إن مؤسسة تتميز بالعمال ذوي الخبرة مع عدد

لا بأس به من الشباب.

3-المستوى:

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط أو أقل	12	30,0	30,0	30,0
	ثانوي	16	40,0	40,0	70,0
	جامعي	12	30,0	30,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



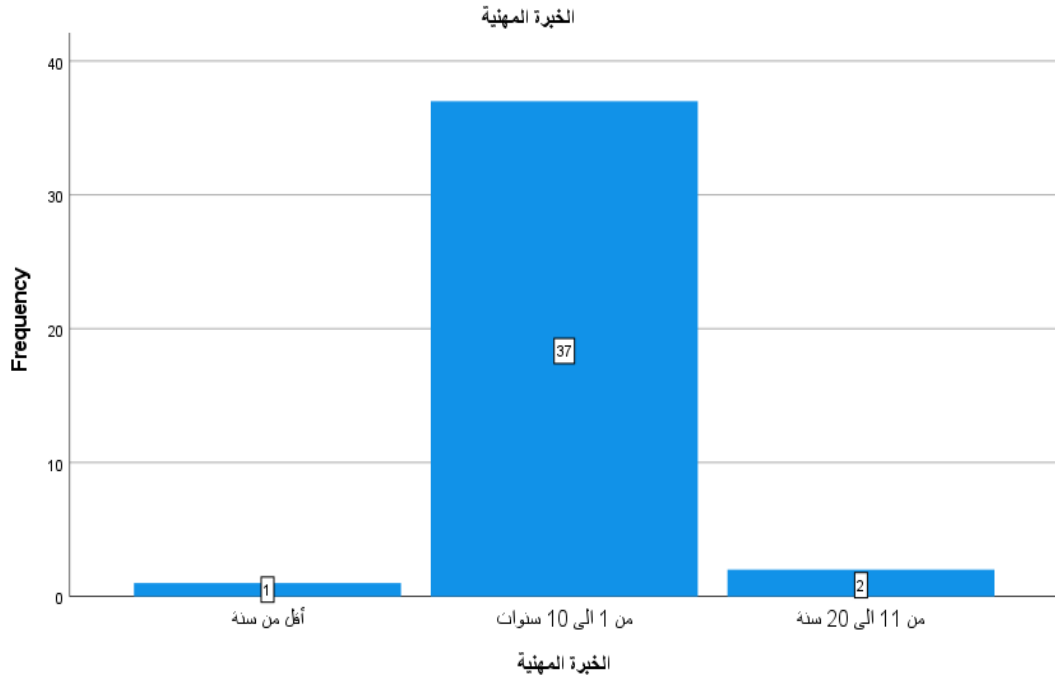
المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية عمال المؤسسة من ذوي المستوى ثانوي بنسبة 40 بالمائة , يليها كل من المستوى الجامعي و المتوسط أو أقل بنسبة 30 بالمائة لكل منهما , ومنه نلاحظ أن المؤسسة وطبيعة النشاط فيها يجعلها لا تهتم بالعمال الذين لديهم شهادة جامعية فقط بل أيضا أصحاب التعليم المهني وذلك حسب طبيعة مناصب الشغل المتوفرة.

-الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من سنة	1	2,5	2,5	2,5
من 1 الى 10 سنوات	37	92,5	92,5	95,0
من 11 الى 20 سنة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية العمال لهم خبرة مهنية من سنة إلى 10 سنوات بنسبة 92.5 بالمائة ثم أصحاب خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة بنسبة 5 بالمائة و في الأخير أصحاب خبرة أقل من سنة بنسبة 2.5 بالمائة. و منه المؤسسة تحاول الحفاظ على عمالها من ذوي الخبرة.

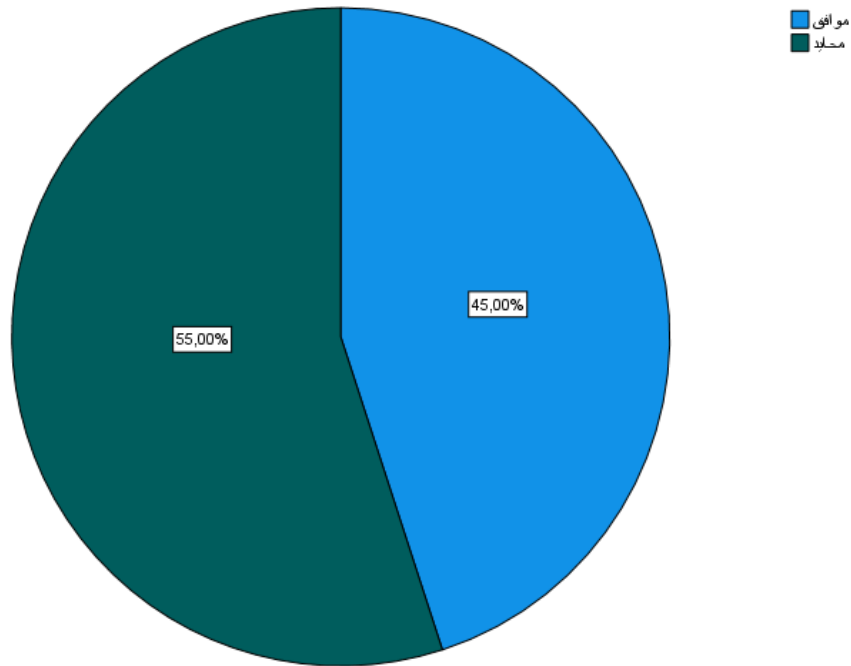
الإدارة:

1- يمكن التعامل مع الإدارة بسهولة:

يمكن التعامل مع الإدارة بسهولة

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	موافق	18	45,0	45,0	45,0
	محايد	22	55,0	55,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



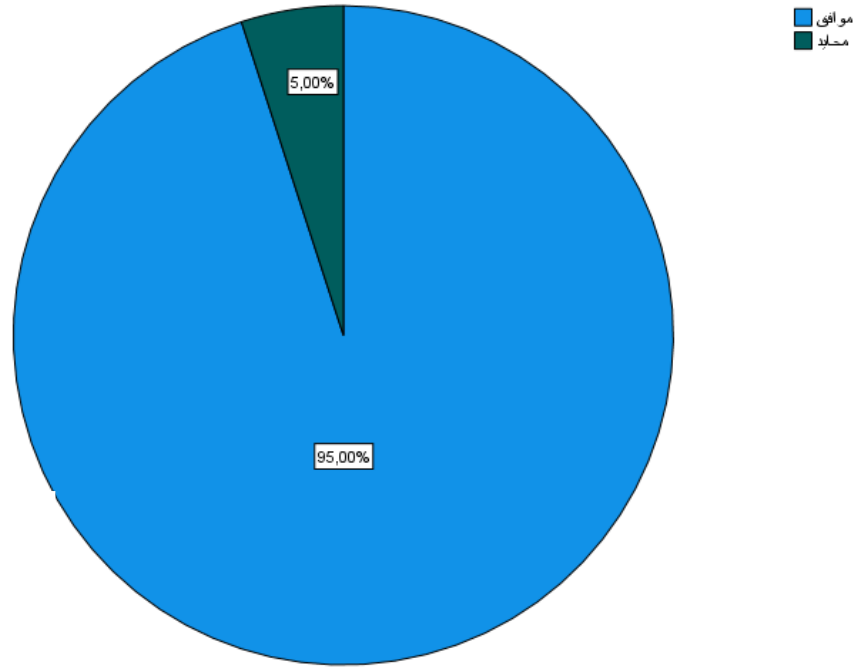
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل ان 55 بالمائة من العمال محايدين على الطرح القائل بأنه يمكنهم

التعامل مع الإدارة بسهولة, فيما كان 45 بالمائة من العمال موافقين على هذا الطرح.

- يتم مشاركتك في القرارات الإدارية الخاصة بالعمليات الإنتاجية:

يتم مشاركتك في القرارات الإدارية الخاصة بالعمليات الإنتاجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	38	95,0	95,0	95,0
	محايد	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

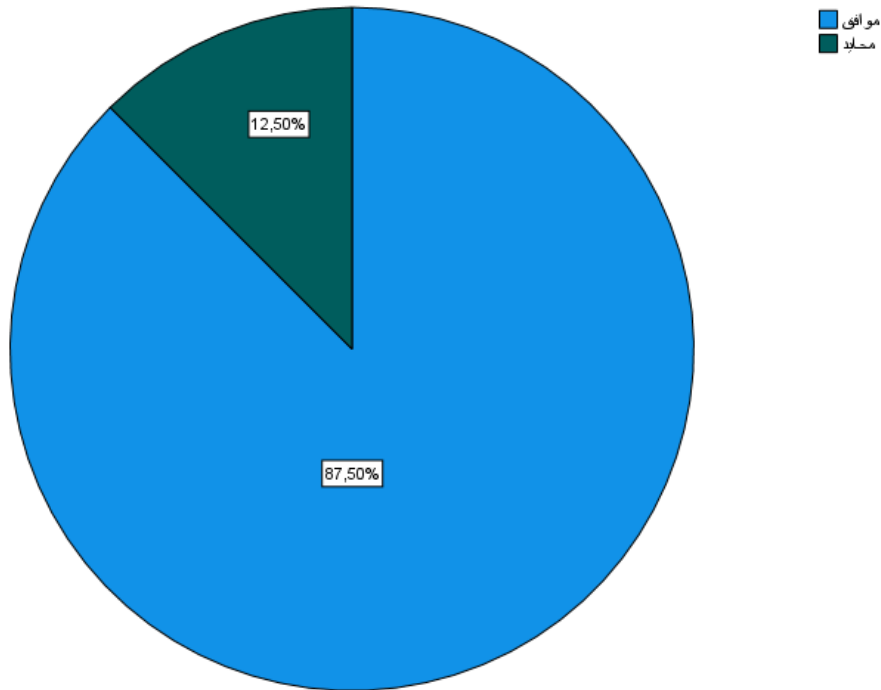
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن 95 بالمائة من العمال موافقين على أنه يتم مشاركتهم في القرارات

الإدارية الخاصة بالعمليات الإنتاجية.

-يتعامل مرؤوسين المؤسسة بمرونة:

يتعامل مرؤوسين المؤسسة بمرونة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	35	87,5	87,5	87,5
	محايد	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

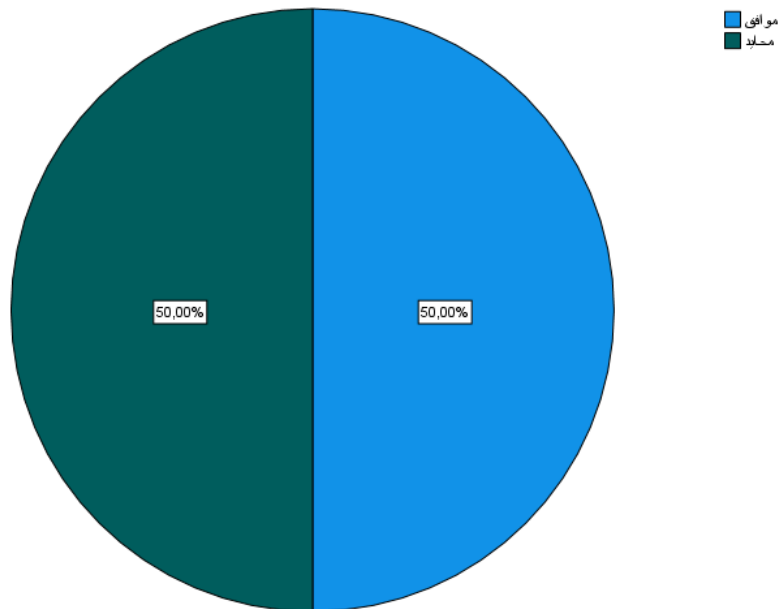
نلاحظ من خلال الجدول ان 87.5 بالمائة من العمال موافقين على أنه يتعامل مرؤوسين المؤسسة بمرونة , فيما فضل 12.5 بالمائة من العمال الحياد عن هذا الطرح.

إدارة الإنتاج:

1-الترتيب الداخلي للمصنع يساعد الموظفين على العمليات الإنتاجية:

الترتيب الداخلي للمصنع يساعد الموظفين على العمليات الإنتاجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	50,0	50,0	50,0
	محايد	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

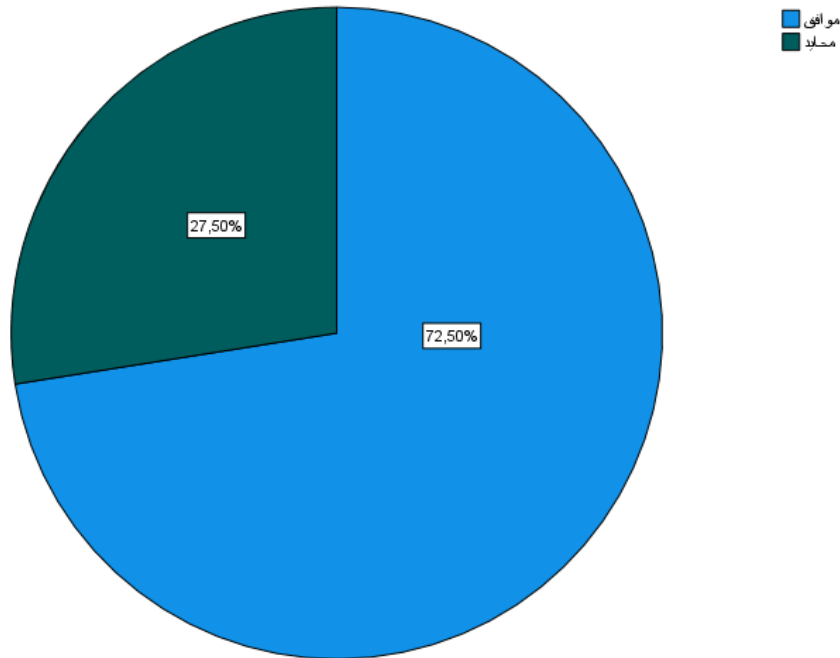
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن 50 بالمائة من العمال موافقين على أن الترتيب الداخلي للمصنع

يساعدهم على العمليات الإنتاجية, فيما فضل 50 بالمائة من العمال الحياد عن هذا الطرح.

- يتم تقديم جميع الموارد للقيام بالعمل بكفاءة و فعالية:

يتم تقديم جميع الموارد للقيام بالعمل بكفاءة و فعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	29	72,5	72,5	72,5
	محايد	11	27,5	27,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

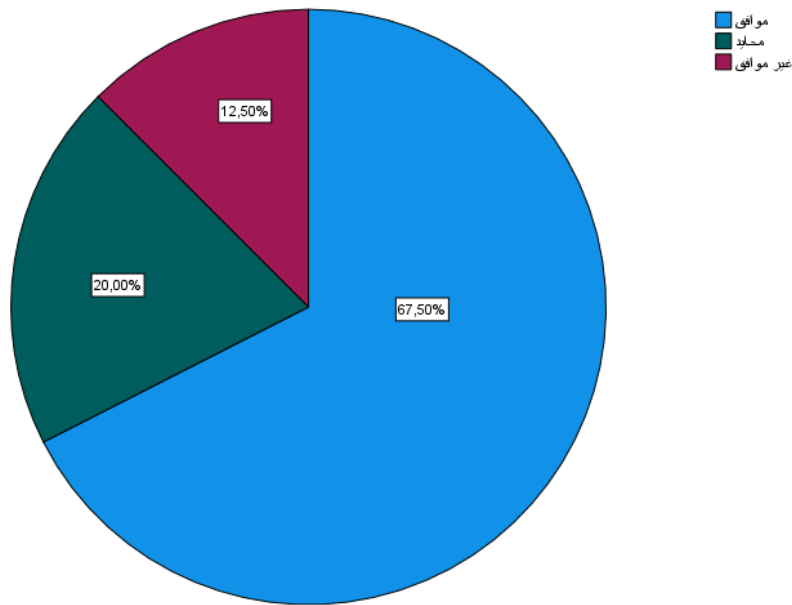
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل ان 72.5 بالمائة من العمال موافقين على أنه يتم تقديم جميع الموارد

للقيام بالعمل بكفاءة و فعالية.

- يلتزم فريق الإدارة بتقديم مخرجات عالية الجودة:

يلتزم فريق الإدارة بتقديم مخرجات عالية الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	27	67,5	67,5	67,5
	محايد	8	20,0	20,0	87,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أن 67.5 بالمائة من العمال موافقين على أن فريق الإدارة يلتزم بتقديم مخرجات

عالية الجودة, و كان 12.5 بالمائة من غير موافقين فيما كان ما نسبتهم 20 بالمائة من العمال محايدين عن هذا

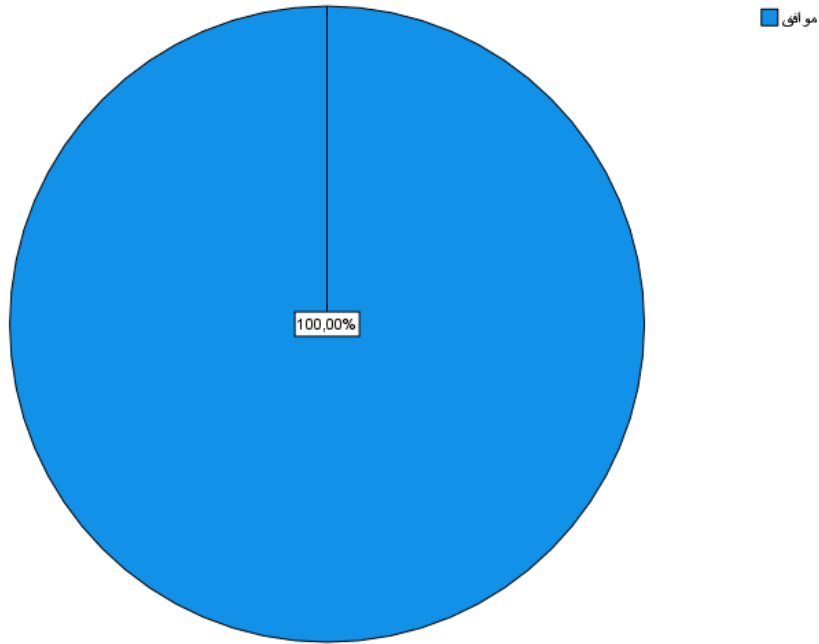
الطرح.

التسيير:

1- يتمتع المرؤوسين فالعمل بالتخطيط و التنظيم و الرقابة:

يتمتع المرؤوسين فالعمل بالتخطيط و التنظيم و الرقابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	40	100,0	100,0	100,0



المصدر: من اعداد الطلبة

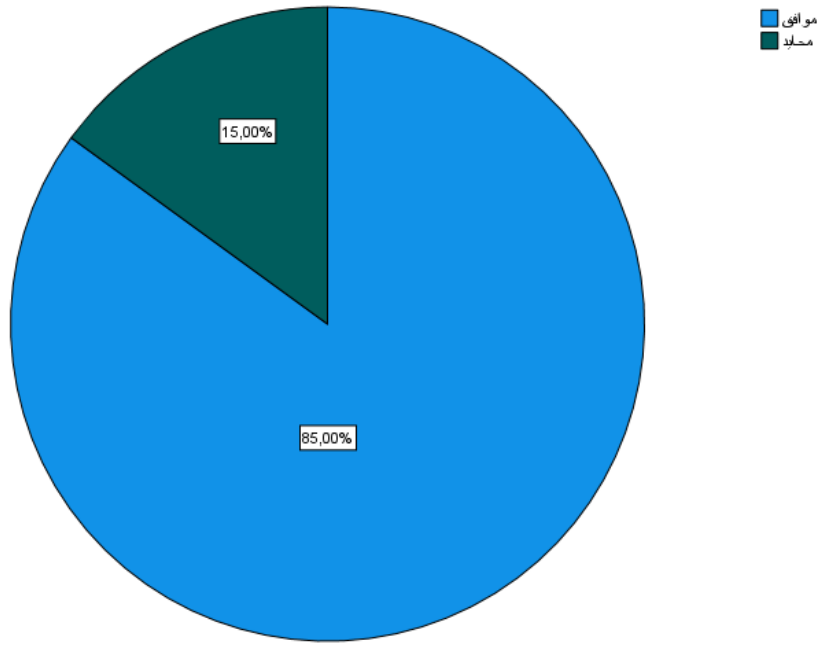
نلاحظ من خلال الجدول أن 100 بالمائة من العمال موافقين على أن المرؤوسين يتمتعون في العمل

بالتخطيط و التنظيم و الرقابة.

2- يتم تقسيم فرق العمل بشكل عادل و متساوي:

يتم تقسيم فرق العمل بشكل عادل و متساوي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	34	85,0	85,0	85,0
	محايد	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



المصدر: من اعداد الطلبة

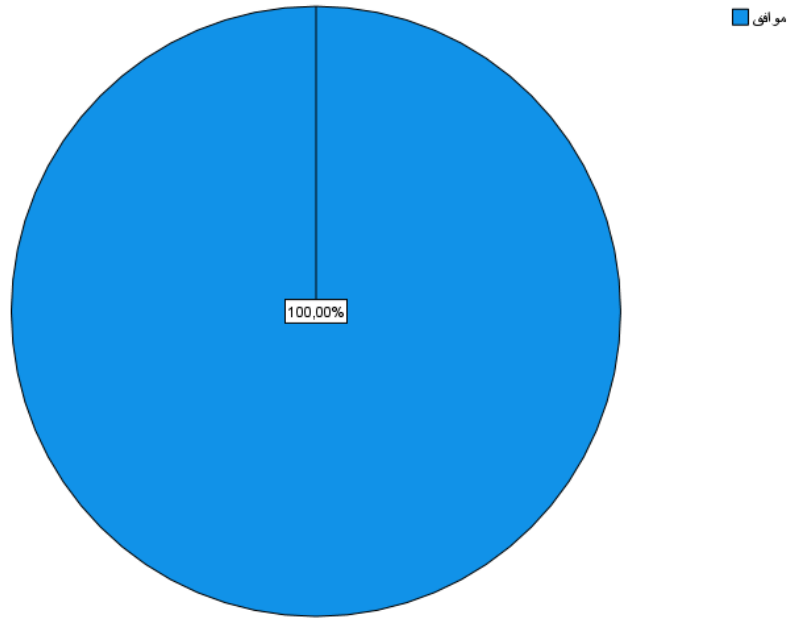
نلاحظ من خلال الجدول إن 85 بالمائة من العمال موافقين على انه يتم تقسيم فرق العمل بشكل عادل

و متساوي, فيما كان 15 بالمائة من العمال محايدين عن هذا الطرح.

- تتمتع مؤسستك بتسيير جيد في إدارة الإنتاج:

تمتع مؤسستك بتسيير جيد في إدارة الإنتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	40	100,0	100,0	100,0



المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أن 100 بالمائة من العمال موافقين على أن مؤسستهم تتمتع بتسيير جيد في إدارة الإنتاج.

المطلب الثالث: الاجاب على الفرضيات

إن عدم وصول المؤسسات الإنتاجية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية يرجع لعدة أسباب أهمها ضعف التسيير لإدارة الإنتاج:

Correlations

		تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	نجاعة ادارة الانتاج
تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	Pearson Correlation	1	,704**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	40	40
نجاعة ادارة الانتاج	Pearson Correlation	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطلبة

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $r=0.704$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين

نجاعة إدارة الإنتاج و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة, كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج

(0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) و عليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإنتاج

على تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما درسنا و تطرقن إليه في الجانب التطبيقي نستنتج أن التسيير والإدارة الحسنة للإنتاج يؤدي إلى تحسين ودعم مركز المؤسسة لمواجهة منتجات المؤسسات الأخرى. يتطلب على المؤسسة لدعم وتمتين مركزها التنافسي في السوق تخطيط فعال للإنتاج لان هذه الأخيرة ماهية إلا عبارة عن خطة مستقبلية تضعها المؤسسة لتحديد الكميات الواجب إنتاجها عند تكلفة معينة وبسر فائدة معين مع الخصائص التي يجب أن يكون عليها المنتج لمواجهة منتجات مؤسسات الأخرى. حيث تم اقتراح إنتاج منتج واحد فقط من بين ثلاث منتجات تقوم المؤسسة بإنتاجها وهذا من اجل تعظيم الأرباح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتدني التكاليف بإضافة مصدر ثاني لعرض وتوزيع المنتجات ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تم تحقيقها. وتدني تكاليف المؤسسة من خلال أسلوب النقل الذي توصل إلى تخفيض تكاليف النقل التي هي عبئ على المؤسسة.

خاتمة عامة

وفي نهاية هذا البحث، فإننا تمكنا أن نسلط الضوء على كل الجوانب المتعلقة بموضوع إدارة الانتاج في المؤسسة، لانه هو الجهاز اللذي يمكن من خلاله دفع المؤسسة الى العمل واداء مهامها وتحقيق اهدافها كما لها وضائفها الخاصة من تخطيط و تنظيم و رقابة وتنسيق و توجيه ونحن وضعنا كل الجوانب النظرية والعملية بهذا البحث .

لنتائج:

- ❖ البيئة الشرسة للأسواق تفرض على قسم الإنتاج اعتماد احدث و انجح الأساليب لحل المشاكل و اكتساب مكانة تنافسية في السوق.
- ❖ للوصول إلى حل يحقق أهداف المؤسسة لابد من تحديد المشكل ودراسته عن طريق توفير المعطيات والمعلومات بشكل دقيق وتام.

كتب باللغة الاجنبية:

- 1) GARIER.DECOSTE. GAGNON. SAVARD. Op-cit.
- 2) pierre BARANGER ، gestion de la production ، paris: vuibert، 1987.

كتب باللغة العربية:

- 1) احمد هادي الصادق ،إدارة الإنتاج و العمليات،الطبعة الأولى،دار امجد للنشر و التوزيع،عمان ،2017
- 2) د. خالد احمد فرحان المشهداني ، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي،إدارة الانتاج و العمليات ، دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان،2015
- 3) د. عادل حسن،إدارة الإنتاج،دار النهضة العربية للنشر و الطباعة،بيروت\1988
- 4) د.الحارث عبد المنعم احمد حمد النيل "إدارة الإنتاج و العمليات" جامعة شندي
- 5) د.منعم زمير ،إدارة الإنتاج و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ارلندا\2012
- 6) عبد الغفورحسن كنعان المعماري"اقتصاديات الإنتاج الصناعي" دار وائل للنشر ، الطبعة 1 عمان ، الاردن2010
- 7) العزاوي محمد عبد الوهاي "الإنتاج و إدارة العمليات : مدخل كمي تحليلي " عمان:اليازوري ،2006
- 8) فريدعيد الفتاح زين الدين،أمال فتحي متولي جعفر"إدارة الإنتاج و العمليات" ، الزقازيق، مكتب المدبنة،1994

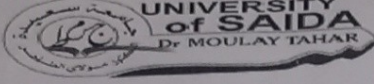
مؤكرات تخرج:

- 1) خالص صافي صالح"الإنتاجية و تأثيراتها على الربحية في المؤسسة الصناعية" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ،جامعة الجزائر، 2000

روابط الكترونية:

- 1) بلقرويصات رشيد ،إدارة الإنتاج و العمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالات ،رسالة الدكتور 2013\2014 ا.رفيق غدار "دعم إنتاجية عوامل الإنتاج و دورها في تحفيز مصادر النمو الاقتصادي"جامعة سطيف 1 انظر الرابط

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/6/3/86377>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سعيدة في : 06 مارس 2022

إلى السيد: محمد بن جويته مطا. جن
مرابط - النخامة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالب(ة):

الطالب(ة): جميلة زكية... جيميان... مسجل(ة) في السنة: الثالثة تخصص: إدارة الإنتاج و تكمون

الطالب(ة): بن محزون محمد أمين مسجل(ة) في السنة: الثالثة تخصص: إدارة الإنتاج و تكمون

الطالب(ة): مسجل(ة) في السنة: الثالثة تخصص:

بتسهيل عملية دخوله (ها) إلى مؤسستكم التي تشرفون عليها، و تمكينه (ها) من الإطلاع على كل ما يساعده (ها) لإنجاز بحثه (ها)، وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم، وهذا حتى يتسنى له (ها) التحضير الجيد لإعداد البحث.

و أخيرا تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
المؤني محمود



بسم الله الرحمن الرحيم

يسرنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات استكمال

نيل شهادة الماستر و الحاملة لعنوان " إدارة الإنتاج في المؤسسة . دراسة حالة مؤسسة مطاحن مرابط . "

راجين منكم تعبئتها بكل مصداقية علما إن إجاباتكم ستحاط بكل السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض

علمية أكاديمية، مع خالص الشكر و التقدير لكامل أفراد المؤسسة.

المعلومات الشخصية :

الجنس: ذكر: انثى:

العمر: من 19 الى 25 سنة من 26 الى 35 سنة من 36 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة

المستوى: متوسط أو اقل ثانوي جامعي دراسات اخرى

المحور	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
الإدارة	يمكن التعامل مع الإدارة بسهولة.			
	يتم مشاركتك في القرارات الإدارية الخاصة بالعمليات الإنتاجية			
	يتعامل مروضين المؤسسة بمرونة			
إدارة الإنتاج	الترتيب الداخلي للمصنع يساعد الموظفين على العمليات الإنتاجية			
	يتم تقسيم جميع الموارد للقيام بالعمل بكفاءة و فعالية			
	يلتزم فريق الإدارة بتقديم مخرجات عالية الجودة			
التسيير	يتمتع المروضين بالعمل بالتخطيط و التنظيم و الرقابة			
	يتم تقسيم فرق العمل بشكل عادل و متساوي			
	تتمتع مؤسستك بتسيير جيد في إدارة الإنتاج			

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	التقارير المستلمة والمصدرة من طرق المدير	1
18	نظام الانتاج و العمليات	2
18	مكونات نظام الانتاج المتكامل	3
25	يبين العلاقة بين التخطيط الاجمالي للانتاج و الخطط الاخرى في الشركة	4
43	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ت	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الأجنبية
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
1	المقدمة العامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة الإنتاج في المؤسسة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية إدارة الإنتاج و أهميته
7	المطلب 1: ماهية و مفهوم إدارة الإنتاج
8	المطلب 2: أهمية و وظيفة إدارة الإنتاج في المؤسسة
10	المطلب 3: نشاطات إدارة الإنتاج
12	المبحث الثاني: الإنتاج و الإنتاجية
12	المطلب 1: مفاهيم عامة حول الإنتاج و خصائصه
14	المطلب 2: مفهوم الإنتاجية و أنواعها
16	المطلب 3: طرق حساب الإنتاجية
17	المبحث الثالث: أنظمة الإنتاج و خصائصه و عناصره
17	المطلب 1: مفهوم أنظمة الإنتاج و أنواعه

18	المطلب 2: خصائص أنظمة الإنتاج
19	المطلب 3: عناصر أنظمة الإنتاج
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني: تخطيط الإنتاج و طبيعة اختيار الموقع
23	تمهيد
24	المبحث الأول: تخطيط الإنتاج و الطاقة الإنتاجية
24	المطلب 1: مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج و الطاقة الإنتاجية
25	المطلب 2: الهدف من التخطيط الإجمالي للإنتاج و الطاقة الإنتاجية
26	المطلب 3: مدخلات عملية التخطيط الإجمالي للإنتاج
28	المبحث الثاني: تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية
28	المطلب 1: مفهوم تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية
28	المطلب 2: أنواع تخطيط الاحتياجات من المواد الصناعية
29	المطلب 3: الطلب المستقل و الطلب التابع
30	المبحث الثالث: الموقع و ترتيب المصنع و عوامل تصميم المنتج
30	المطلب 1: عوامل اختيار موقع
34	المطلب 2: الترتيب الداخلي للمصنع
37	المطلب 3: دور و عوامل تصميم المنتج

40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثالث التطبيقي: دراسة حالة
41	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة مطاحن مرابط
41	تمهيد
41	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة مطاحن مرابط
41	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة مطاحن مرابط
42	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة مطاحن مرابط
42	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	المبحث الثاني: تصميم الدراسة و الخطوات الإجرائية
43	المطلب الأول: المجتمع و عينة الدراسة
44	المطلب الثاني: تفسير و تحليل النتائج
60	المطلب الثالث: الإجابة على الفرضيات
61	خلاصة الفصل
62	خاتمة عامة
64	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق
67	فهرس الاشكال
68	الفهرس