

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير الاستراتيجي الدولي

قسم: علوم تسيير

واقع تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر  
دراسة الحالة مؤسسة مستاني – بوقيرات-

مقدمة من طرف الطالبة:

سنوسي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الصفة	
الأستاذ خليفة الحاج	أستاذ محاضرات / أ	رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
الأستاذة ولد بن زازة زهرة	أستاذة مساعدة / ب	مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
الأستاذة نعيبي حكيمة	أستاذة مساعدة / ب	مقررا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## شكر و عرفان

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا  
مبارك كملء السموات والارض على ما أكرمني به من إتمام الدراسة التي  
أرجو أن تنال رضاه  
ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى:  
الأستاذة المشرفة, على كل ما قدمته لي من توجيهات و معلومات.  
وشكر عرفان إلى العائلة والأصدقاء  
كما أتقدم بالشكر جزيل لطاقم مؤسسة مستافي ولكل من قدم لي مساعدة  
جزاه الله كل خير



# الاهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنالها إن أبت رغما عنها أتيت بها

لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن المشوار سهلا كما قيل ، لم يكن الحلم قريبا لكني فعلتها  
ونلتها إلى نفسي أهدي تخرجي بعد رحلة طال انتظارها لسنين  
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى شمعتي منيرة في أيامي المظلمة (أمي)  
إلى الذي زين أسمي بأجمل ألقابي ، إلى من علمني كفاح مرحبا حتى نهاية (أبي).  
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى أحبتي وسندي (إخواني).  
إلى صديقاتي التي عرفتني بهم الحياة صدقتين دربي وامان ايامي (كوثر-نورهدى )  
لكل من كان عوننا وسندا في هذا المشوار.... إلى رفاق السنين وأصحاب الشدائد والأزمات،  
وإلى كل أحبتي ورفاقي أهدي لكم ثمرة نجاحي  
راجية من الله تعالى يشفعني بما علمني وان يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

	الملخص
	الاهداء
	تشكرات
	قائمة محتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء في الجزائر	
01	مقدمة الفصل الأول
02	المبحث الاول: ماهية المؤسسة ومتطلبات تسييرها
02	المطلب الأول: مفهوم تسيير المؤسسات
07	المطلب الثاني: أهداف ودور تسيير المؤسسة
09	المطلب الثالث: وظائف تسيير المؤسسة
11	المبحث الثاني: مدخل عام حول إنتاجية المؤسسة في الجزائر
11	المطلب الأول: مفهوم لإنتاجية المؤسسة
16	المطلب الثاني: العوامل المحددة والمؤثرة على لإنتاجية في الجزائر
20	المطلب الثالث: خصائص الإنتاج الوطني للحوم البيضاء
21	المبحث الثالث: واقع اللحوم البيضاء في الجزائر
21	المطلب الأول: واقع انتاج اللحوم البيضاء
22	المطلب الثاني: السوق اللحوم البيضاء في الجزائر (2000- 2019)
25	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه قطاع انتاج اللحوم البيضاء
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الفصل الثاني : دراسة حالة للوحدة الذبح والتحويل –بوقيرات	
29	مقدمة الفصل الثاني
30	المبحث الأول: التقديم العام لوحدة الذبح والتحويل ببوقيرات المؤسسة " ORAVIO "

30	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة " ORAVIO "
32	المطلب الثاني : تعريف مؤسسة مستا في -بوقيرات-
36	المطلب الثالث : خصائص التسيير مؤسسة مستا في -بوقيرات-
40	المبحث الثاني: مراحل ونظام الإنتاج مؤسسة مستا في - بوقيرات -
40	المطلب الأول: نظام الإنتاج مؤسسة مستا في -بوقيرات
44	المطلب الثاني: تسيير عملية الشراء والبيع بمؤسسة مستا في
50	المطلب الثالث: تحليل معطيات إنتاج اللحوم البيضاء بمؤسسة مستا في
53	المبحث الثالث : تقييم لمؤسسة مستا في -الإنتاج ، التسيير
53	المطلب الأول: أداة المقابلة لتقييم تسيير انتاج اللحوم البيضاء بمؤسسة مستا في
54	المطلب الثاني: تقييم مؤسسة مستا في -بوقيرات-
55	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها مؤسسة مستا في
56	خلاصة الفصل الثاني
57	خاتمة
	قائمة الملاحق
	قائمة المراجع

# قائمة الاشكال

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان	رقم
03	المؤسسة كعامل للإنتاج	1
03	المؤسسة كوحدة للتوزيع والانفاق	2
05	التسيير عملية دائرية	3
13	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية	4
16	النظام الإنتاجي	5
17	العوامل المحددة للإنتاجية	6
30	الهيكل البياني لإعادة هيكلة ONAB	7
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO	8
34	الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل	9
40	مراحل الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل بوقيرات	10
41	مرحلة وزن الدجاج	11
41	مرحلة الذبح	12
42	مرحلة نزع الريش	13
42	مرحلة نزع الأحشاء	14
43	مرحلة التعليب	15
43	مرحلة التخزين	16
44	مرحلة تدوير النفايات والفضلات	17
44	مصلحة تدوير المياه	18
45	مدخلات ومخرجات نظام الإنتاج بمؤسسة موستافي	19
46	طلبية الشراء	20
47	استلام طلبية الشراء	21
49	مخطط عملية البيع	22
49	عملية تحرير إذن الإستلام البضاعة من طرف الزبون	23
50	نسبة الإنتاج في مصلحة الإنتاج والذبح	24
55	تحديات تواجه المؤسسة	25

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان	الصفحة
1	الفرق بين الكفاءة و الفعالية	14
2	واقع الإنتاج المحلي للحوم البيضاء في الجزائر (2000 – 2019)	23
3	عرض اللحوم (الدواجن) لكل ثلاثي لفترة الممتدة (2008 – 2019)	24
4	تقسيم العمال حسب الجنس	37
5	تبيين تعداد العمال بوحدة الذبح والتحويل	39
6	تبيين التقسيمات حسب المستوي	39
7	كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج والذبح لسنتي 2015-2016	50
8	حالة المبيعات 2020	51

قائمة ملاحق

## قائمة ملاحق

العنوان	رقم
فاتورة شراء	01
فاتورة بيع	02
سند الطلب	03
سند الاستلام	04
شهادة بيظرية	05

يقاس التقدم الحضاري للشعوب بما يحصل عليه الفرد من منتجات وخدمات، فإذا كان نصيب الفرد فيها مرتفعاً تعتبر هذه الشعوب متقدمة، لذا فإن الدول والحكومات تعمل دائماً على الارتقاء والارتفاع بمستوى المعيشة للفرد وذلك بتوفير كل احتياجاته من منتجات وخدمات، ويعتبر القطاع الزراعي الذي يشمل تربية حيوانية وإنتاج اللحوم حيث يعتبر من أهم القطاعات التي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل في الدول المختلفة. وتعتبر الشركات والمؤسسات الاقتصادية العاملة في هذا القطاع من أبرز العوامل التي تحدد مدى نجاحه واستدامته.

إن تسيير المؤسسات الاقتصادية يعتبر أحد أهم الجوانب التي يجب مراعاتها وتطويرها بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المحددة وزيادة الإنتاجية والكفاءة. ومن المهم أيضاً دراسة القطاع الزراعي في البلدان النامية مثل الجزائر، وفهم تحدياته وفرصه وسبل تطويره لتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة. تعتبر اللحوم البيضاء من المنتجات الرئيسية في صناعة اللحوم في الجزائر، وتلعب دوراً هاماً في تلبية احتياجات السوق المحلية والدولية. ومن المهم دراسة وتحليل هذا القطاع وتحديد العوامل التي تؤثر على إنتاجيته وجودته وكيفية تحسينها.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تسيير المؤسسات المسؤولة عن إنتاج اللحوم البيضاء، وتقديم بعض المعطيات حول هذه الثروة الحيوانية في الجزائر، سنحاول التطرق لمختلف خصائص تسيير هذا النوع من المؤسسات.

➤ مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

### ما هو واقع تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة

1. ماذا نقصد بتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء؟
2. ما هو واقع إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر؟
3. ما هي التحديات التي تواجه مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر؟
4. كيف نقيم تسيير مؤسسة إنتاج اللحوم البيضاء مستافياً؟

➤ الفرضيات: وللإجابة عن الإشكالية يمكن صياغة الفرضيتين التاليتين:

- 1- يتم تسيير إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر بطريقة غير فعالة. مما ينعكس سلباً على كفاءتها وربحياتها
- 2- يمكن تحسين تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر من خلال اتباع أفضل الممارسات الإدارية والفنية.

➤ دوافع اختيار الموضوع:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر؛
- تأثير مشاكل إنتاج اللحوم البيضاء على الاقتصاد الوطني وسوق العمل؛
- قرب مسافة مؤسسة إنتاج اللحوم البيضاء محل الدراسة من مقر السكن؛
- ميولات شخصية لهذا النوع من المواضيع.

## ➤ اهداف الدراسة: يهدف هذا البحث الى

1. تحليل ودراسة واقع تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية بهدف تحسين .
  2. تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء وتحديد استراتيجيات للتعامل معها.
  3. تقديم توصيات ومقترحات لتحسين تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء في الجزائر وزيادة كفاءتها وتنافسيتها .
- أهمية الدراسة:

موضوع تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء في الجزائر يعتبر أمراً هاماً نظراً لأهمية القطاع الزراعي والثروة الحيوانية في الاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر قطاع اللحوم البيضاء واحداً من أهم أقسام القطاع الزراعي في الجزائر ويشكل مورداً هاماً للغذاء والتغذية في البلاد. لذلك، يعد استكشاف وتحليل واقع تسيير هذه المؤسسات ضرورياً لفهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية القطاع وتحسين أدائه.

## ➤ منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة منهج استقرائي استنباطي لانه ينطلق من المعلومات نظرية حول تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء و يتم اسقاط الدراسة على دراسة حالة لمؤسسة مستغنامي بوقيراط مستغنامي - تمثل المنهجية البحثية لهذه الدراسة دراسة ميدانية تعتمد على جمع البيانات والمعلومات من مختلف الجهات ذات الصلة بقطاع اللحوم البيضاء في الجزائر.

- سيتم استخدام أدوات البحث المختلفة مثل المقابلات الشخصية، والبيانات الإحصائية لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها.

- سيتم أيضاً الاعتماد على الدراسات السابقة والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة لتوسيع رؤيتنا والتأكد من دقة النتائج.

## دراسات سابقة حول الموضوع

الدراسة الأولى: بوحنان خالدية "مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة" حيث تقوم هذه الدراسة بتقدير دوال العرض والطلب للحوم البيضاء في الجزائر خلال فترة 2000-2019 فتهدف الى فهم تفاعلات العرض والطلب في سوق اللحوم البيضاء وتحليل العوامل التي تؤثر على هذه الديناميكيات حيث تتميز دراستي عن هذه الدراسات بالاستخدام التكنولوجي الحديثة والامتثال للمعايير الصحية وجودة المنتجات وزيادة تنافسيتها عن الصعيد المحلي

الدراسة الثانية: دراسة منشورة عنوانه "تراجع واستقرار في أسعار اللحوم البيضاء بالجزائر" حيث يهدف الى عرض النتائج والاحصائيات لتحليل اتجاهات الأسعار وتقديم توقعات السوق

الدراسة الثالثة: الاطروحة "أحمد عبد الرحمان ماجد" عنوانها "انتاج لحوم نظري" حيث تهدف الى تحليل عملية إنتاج لحوم الحيوانات. أهم نتائجها هي فهم عملية الإنتاج الحيواني وتحليل العوامل التي تؤثر عليها .

➤ أدوات الدراسة : تم الاعتماد على الكتب و المقالات و الدراسات المنشورة في الجانب النظري اما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على معلومات والاحصائيات المقدمة من طرف مؤسسة مستا في مذبج والتحويل – بوقيرات -

➤ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث سيتم تناول المباحث الثلاثة التالية في كل فصل:

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء في الجزائر

- المبحث الأول: ماهية المؤسسة ومتطلبات تسييرها

- المبحث الثاني: مدخل عام حول إنتاجية المؤسسة في الجزائر

- المبحث الثالث: تحليل معطيات انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

الفصل الثاني : دراسة حالة واقع مؤسسة انتاج مستا في – بوقيرات -

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة مستا في ببوقيرات المؤسسة " ORAVIO "

المبحث الثاني: تسيير مصلحة الإنتاج بمؤسسة مستا في

المبحث الثالث : : تقييم مؤسسة مستا في -الإنتاج ، التسيير

➤ صعوبات دراسة:

1. صعوبة الوصول إلى بيانات دقيقة ومحدثة حول تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء في الجزائر.

2. ندرة المراجع خاصة الكتب فيما يتعلق بإنتاج اللحوم والثروات الحيوانية ؛

3.نقص مصادر المعلومات فيما يتعلق بتسيير مؤسسات انتاج اللحوم تم توفر فقط ما يتعلق بتسيير مؤسسات بصفة عامة ؛

4. صعوبة الحصول على احصائيات كافية لتحليلها وتقديم مختلف الاستنتاجات.



# الفصل الأول

الاطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم

البيضاء

### مقدمة الفصل الاول

تنشط المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر، حيث تهدف إلى تحقيق الربحية وتحقيق التنمية الاقتصادية. يعد تسيير المؤسسات أمرا حيويا لضمان استمراريتها ونجاحها، حيث تتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

في السياق المحلي، تعتبر الإنتاجية هامة لضمان تحقيق أهداف المؤسسات، حيث تسهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف. وتشهد الجزائر تطورا مستمرا في مجال الإنتاجية للمؤسسات، سواء في قطاعات الصناعة أو الزراعة أو الخدمات.

وفي ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه الجزائر، تلعب صناعة اللحوم البيضاء دورا مهما في تلبية احتياجات السوق المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

تعتبر صناعة اللحوم البيضاء قطاعا استراتيجيا يستحق الدعم والتطوير لتحقيق الاستدامة والتنمية الاقتصادية في البلاد.

يمكن القول إن تسيير المؤسسات وزيادة الإنتاجية في الجزائر، بالإضافة إلى تطوير صناعة اللحوم البيضاء، يعد تحديا مهما يستدعي التركيز والجهد المشترك من قبل الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الي شرح خصائص تسيير المؤسسة بالتركيز على وظيفة الإنتاج بما أن موضوع دراسة يتضمن انتاج اللحوم البيضاء كما سيتم تقديم بعض المعطيات حول انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر .

### ❖ المبحث الأول: ماهية المؤسسة ومتطلبات تسييرها

تعتبر المؤسسة حجر الأساس لبناء أي اقتصاد وطني ، وهذا نظر للدور الاجتماعي والاقتصادي خاصة الذي تؤديه ، والذي يظهر جليا على الفرد والمجتمع ، ولقد أدى الاهتمام المتزايد بالمؤسسة و تنوع التزاماتها نحو المتعاملين معها إلى تطورها بغية مواكبة مختلف التغيرات وتحقيق التنمية في الاقتصاد الذي تنشط فيه .

يعد التسيير في المؤسسة أحد الدعامات الأساسية لنجاحها و تطورها في السوق الذي تنشط فيه حيث أن التسيير الناجح يؤدي إلى استغلال موارد المؤسسة بشكل جيد ويوجهها نحو تحقيق الأهداف الموجودة ، ولقد ازداد الاهتمام بمفهوم التسيير في المؤسسة من خلال المبحث التالي سنتطرق الي مفهوم تسيير المؤسسة واهم خصائصه

#### المطلب الأول : مفهوم تسيير المؤسسات

فهم تسيير المؤسسات أمر حاسم لنجاح إي مؤسسة ، حيث يعتبر مفتاحا لتحقيق الكفاءة في العمل . يتضمن مفهوم تسيير المؤسسات العديد من الجوانب الهامة مثل تخطيط الاستراتيجيات ، وإدارة الموارد ، وتنظيم العمليات . من خلال هذه الجوانب وتطبيقها بفاعلية ، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بنجاح وتعزيز مكانتها في السوق أو المجتمع .

#### ➤ مفهوم المؤسسة:

تسيير المؤسسات يعد أحد الجوانب الرئيسية في إدارة الأعمال ، حيث يشير إلى العمليات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة بكفاءة وفعالية حيث يمكن تعرف المؤسسة :

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي
  - المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين العوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي ، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج<sup>1</sup>
  - وتعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ قرارات حول تركيب وسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني<sup>2</sup>
- ومن جهة تعرف المؤسسة على وحدات التالية :

#### (1) المؤسسة كوحدة الإنتاج والتوزيع

وتكون مهيكلتة على أساس قوانين إجراءات خاصة ويعد هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتضمن في إطار الإنتاج الي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخل

#### (2) المؤسسة كوحدة اقتصادية :

ان الوظيفة الأساسية للمؤسسة تمكن في انتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها عكس بعض السلع والخدمات الغير التجارية كالإدارة العمومية<sup>3</sup>

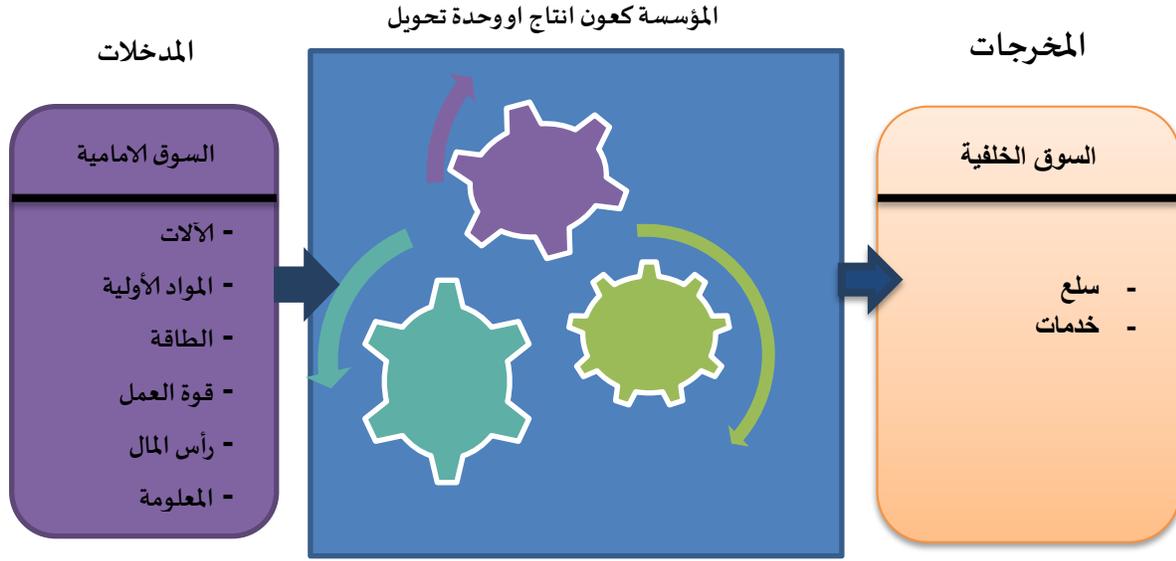
<sup>1</sup> عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 2003 ، ص 5 ، ص 24 .

<sup>2</sup> عبد الرازق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 2006 ، ص 3 ، ص 108 .

<sup>3</sup> عبد الرازق ، بن حبيب ، مرجع نفسه ، ص 28 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

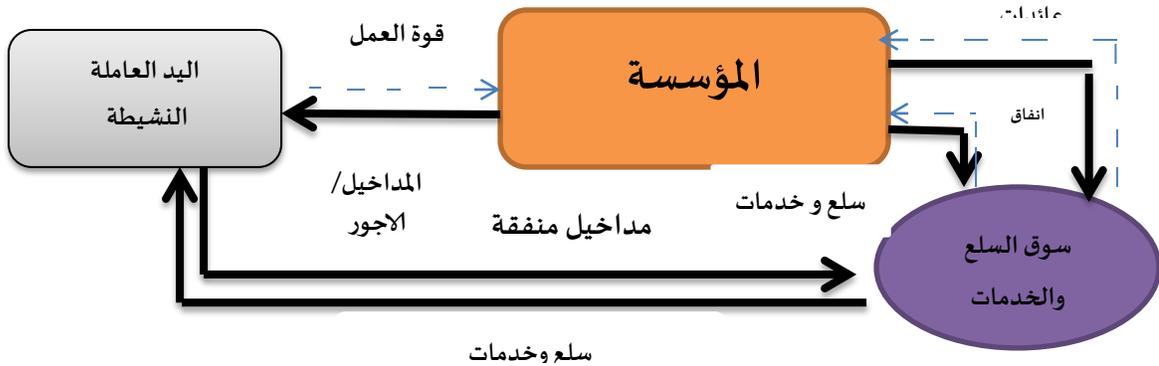
الشكل 01: المؤسسة كعامل للإنتاج



المصدر: زرفة رؤوف ،محاضرات في مقياس "تسيير المؤسسات"، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2018/2019، ص.28، الموقع: [https:// fsecg.univ-guelma.dz](https://fsecg.univ-guelma.dz)، 2024/03/25:

يشير الشكل إلى أن المؤسسة تعمل كعامل إنتاج، حيث تستخدم مدخلات مختلفة مثل المواد الخام والعمال والمعدات لإنتاج منتجات أو خدمات. وحدة التحويل التي تشير إليها تقوم بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات نهائية تكون جاهزة للتسويق أو للاستخدام من قبل العملاء. يعتبر هذا النموذج البسيط هو نموذج العمل الأساسي لأي مؤسسة إنتاج، حيث تقوم بتحويل الموارد والطاقة إلى منتجات أو خدمات يمكن تسويقها

الشكل 02: المؤسسة كوحدة للتوزيع والانفاق



المصدر: زرفة رؤوف ، مرجع نفسه، ص 29

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

من خلال الشكل إلى أن المؤسسة تعمل كوحدة توزيع وانفاق، حيث تتمتع بوجود عملية تبادلات بين اليد العاملة النشطة وسوق السلع والخدمات. يعني ذلك أن المؤسسة تشتري وتبيع سلع وخدمات مع سوق مخصص لها. هذه العمليات التبادلية تساهم في توزيع المنتجات وخدماتها إلى عملاء المؤسسة وفي استهلاكها من قبل اليد العاملة داخل المؤسسة.

تفاعل المؤسسة مع سوق السلع والخدمات يشير إلى عمليات الشراء والبيع وتبادل السلع والخدمات مع الأطراف الأخرى. بينما تفاعل المؤسسة مع اليد العاملة يشير إلى علاقتها مع موظفيها وعمالها، وكيفية توزيع السلع والخدمات داخل المؤسسة واستهلاكها.

### (3) المؤسسة وحدة التوزيع المداخل :

إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي [قيمة المخرجات - قيمة المدخلات] - إن قيمة المخرجات تتمثل في مجموعة المبيعات وهذا حسب تغيير مخزون السلع النهائية في إطار تحويل السلع من مواد أولية إلى موارد استهلاكية نهائية<sup>1</sup>

➤ مفهوم التسيير: يمكن تلخيص مفاهيم التسيير في مايلي<sup>2</sup>

عرف (Holt) التسيير بأنه عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية كما عرف العالم ريشا داف (Dafe 1991) الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

التسيير : عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة. والمعنى الحالي

للتسيير (La gestion) هو ترجمة للمصطلح الأنجلو اكسوني (Management) وهو يتضمن بعدين هما:

- التسيير الاستراتيجي (Gestion strategique): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد

- التسيير العملي (Gestion operationnelle): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.

### التسيير عملية دائرية مستمرة

يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز

أن تعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات<sup>3</sup>

➤ الوظائف المندرجة ضمن عملية التسيير: تندرج ضمن عملية التسيير خمسة وظائف رئيسية هي:

التخطيط: وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها تحديد غايات وأهداف المؤسسة والكيفيات التي تؤدي إلى تحقيقها، وينقسم إلى تخطيط بعيد الأجل وتخطيط متوسط الأجل وتخطيط قصير الأجل.

<sup>1</sup> عبد الرازق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>2</sup> هرقون ت، تسيير المؤسسة ، جامعة ابن خلدون، الجزائر، ص96، <https://fsecg.univ-tairret.dz>, 2024/03/25.

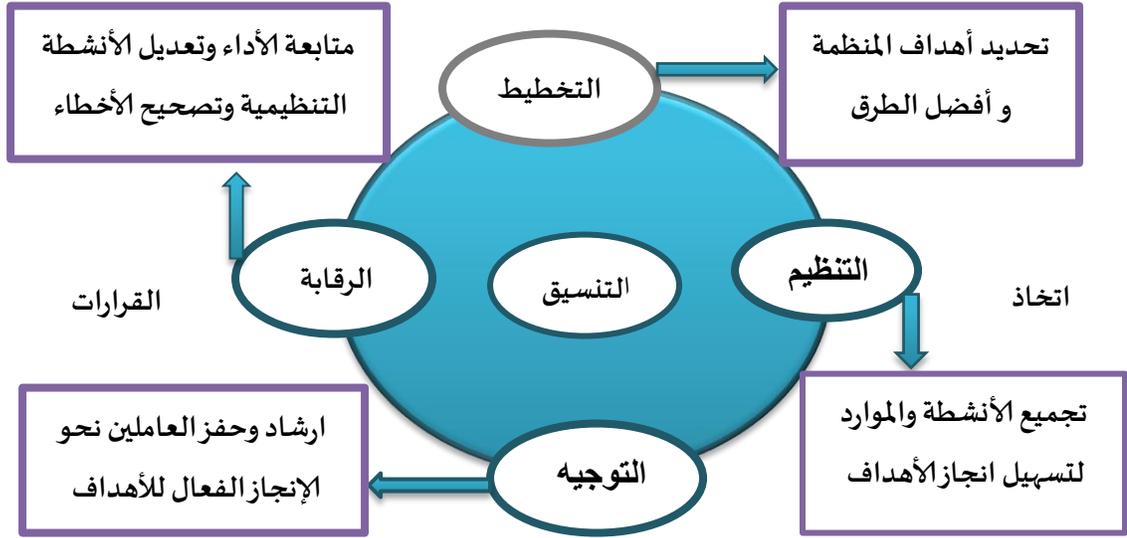
<sup>3</sup> تي احمد , محاضرات مقياس تسيير المؤسسة , جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي, 2022, <https://elearning.univ-eloued.dz>, 2024/03/05.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

التنظيم: هو عبارة عن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومحاولة تحقيق وتوفير آليات التنسيق بين أجزائه التوجيه (القيادة): تضم المؤسسة في معظم الأحيان عددا من الأفراد يتميزون بخلفيات وطموحات ومهارات وأهداف شخصية مختلفة، وكنتيجة لذلك وجب على المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية التأثير فهم عن طريق تحفيزهم وجعلهم مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف مؤسستهم، أي القيام بقيادتهم وتوجيههم بشكل يجعلهم أكثر فعالية وكفاءة ويؤدون واجباتهم على أتم وأحسن وجه.

الرقابة أو المراقبة: عبارة عن محاولة للتأكد من أداء العمل كما سبق التخطيط له، وهي تتضمن وضع المعايير العمل المعياري ) ثم قياس الأداء الفعلي ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت بتعديل الأداء المعياري أو الأداء الفعلي. **أخذ القرارات** : تعرف عملية اتخاذ القرارات بانها المفاضلة بين البدائل المتوفرة لحل مشكلة يوجهها المسير متخذ القرار، واختيار انسب او ارشد بديل<sup>1</sup>

الشكل 03:التسيير عملية دائرية



المصدر: تي احمد , محاضرات مقياس تسيير المؤسسة , جامعة الشهيد حمه لخضر- مرجع سابق ذكر ص 03

➤ مستويات المسيرين في المؤسسة: يخضع العمل التسيير للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

1.التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع المسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة الإنتاج المبيعات البحث والتطوير الموارد البشرية التسويق .....

2.التقسيم العمودي:

ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات:

<sup>1</sup> محاضرات في مادة تسيير المؤسسة، ص، ص:06-07، <https://elearning.centre-univ-mila.dz>، 2024/03/30.

(مستوى قيادي الإدارة العليا)، (مستوى تنظيمي الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا).

### 1.المسيرون القواعديون

حيث يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية. يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية. يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهامهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد

### 2.المسيرون الأواسط الإدارة الوسطى)

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى. يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم. يفسرون ويوضحون توجهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها للمسيرين القواعديون. يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح

### 3. الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنظمة أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة يجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

يمكننا القول أن تسيير المؤسسة عبارة عن دراسة مجموعة من العمليات المتكاملة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة، انطلاقا من تحديد غايات وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها وتجسيدها بأعلى معدلات الكفاءة والفعالية بشكل أكثر وضوح، تسيير المؤسسة علم يتضمن مجموعة من النظريات والمبادئ والقوانين التي تهدف إلى توفير والحفاظ على الموارد الاقتصادية للمؤسسة من أجل تحويلها لمجموعة من السلع والخدمات بأقصى معدلات الكفاءة والفاعلية بكيفية تؤدي إلى تحقيق أقصى معدلات الأرباح<sup>1</sup>. ويهدف التسيير الفعال إلى خلق قيمة تشير إلى النجاح والتفوق، و حتى يكون التسيير فعالا يجب على المسير أن:- يتوقع نمو المحيط الاقتصادي - يتأقلم عرض الخدمات والعمليات المتغيرة للزبائن، التحولات التكنولوجية والرهانات التنافسية - تحريك الرجال حول مجموعة من الأفكار الواضحة و المتعلقة بالمستقبل والأفاق.

<sup>1</sup> محاضرات في مادة تسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص04-05

### المطلب الثاني : أهداف ودور تسيير المؤسسة

تسيير المؤسسات يشمل العمليات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة غايتها لتكون لها دور لتحقيق الكفاءة

#### ➤ أولا: الأهداف المؤسسة :

إن المؤسسة الاقتصادية باختلاف أشكالها ونشاطاتها تملك مجموعة من الغايات، يحيل إلى مفهوم الهدف الرئيسي لتحقيقها، فمفهوم الغاية الأسمى. و تجدر الإشارة إلى أن غايات المؤسسة في غالب الأحيان غير كمية كضمان نمو وتوسع المؤسسة؛ على عكس الأهداف التي يمكن أن تكون كمية، وذلك لدواعي الفعالية في متابعة ومراقبة تحقيقها كالرفع من رقم أعمال المؤسسة

إن غايات المؤسسة المتمثلة في الأساس في استمرارية المؤسسة وتحقيقها لمكانة مرموقة لها ضمن محيطها مرتبطة بتحقيقها للمربح أو العائد. وهو في حقيقة الأمر الغاية الأساسية لكل مؤسسة اقتصادية ما عدى تلك التي تشتغل ضمن ما يسمى بالاقتصاد الاجتماعي كالتعاونيات والجمعيات غير الربحية. إن هذا الربح الذي يعبر عن إنتاج الثروة في المؤسسة،

تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات، وكذا اختلاف طبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها، حيث يمكن تلخيصها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

(1) الأهداف الاقتصادية: يمكن أن تذكر من الأهداف الاقتصادية ما يلي .

تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد العوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

هذا بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية

✓ التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني

✓ تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية

✓ محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية

(2) الأهداف الاجتماعية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال من المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

<sup>1</sup> عزيزة بن سميعة، اقتصاد المؤسسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط.2017، 1، ص.20-19

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسينها.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، منح التقاعد... الخ.

### 3) الأهداف التكنولوجية:

يمكن أن نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي: البحث والتنمية إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بتطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة. إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.<sup>1</sup>

### ➤ الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة: المؤسسة دور كبير في المجالين الاقتصادي والاجتماعي ويتمثل في

1. الدور الاقتصادي: يظهر دور المؤسسة من الناحية الاقتصادية يتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>
  - توفير السلع والخدمات من أجل تلبية حاجات المستهلكين
  - تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار مما يؤدي إلى توفير مناصب الشغل
  - المساهمة في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير ودعم البحوث من أجل تحسين النوعية وزيادة الإنتاج
  - تحقيق الربح، لأنه لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.
2. الدور الاجتماعي: يظهر دور المؤسسة من الناحية الاجتماعية في:
  - تحسين مستوى معيشة السكان عن طريق ضمان مستوى مقبول من الأجور
  - القضاء على الآفات الاجتماعية نتيجة القضاء على البطالة
  - تحسين المستوى العلمي والعمل للعمال من خلال الدورات التكوينية
  - إقامة أنماط استهلاكية معينة من خلال التأثير في عادات وأذواق المستهلكين وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة الإشهار و الدعاية
  - توفير تأمينات ومرافق للعمال مثل التأمين الصحي ضد حوادث العمل التقاعد بالإضافة إلى مزايا أخرى مختلفة

<sup>1</sup> عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> محمد بوشريبة، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، ط 1، 2022، ص 13.

### المطلب الثالث: وظائف تسيير المؤسسة

المؤسسات تمثل أساسا في أي نظام منظم، حيث تتمتع بخصائص ووظائف تسهم في تحقيق الأهداف المحددة وضمان سير العمل بشكل فعال

1. الخصائص الإدارية للمؤسسة:

تسيير المؤسسات هو عملية تنظيم وإدارة جميع النشاطات والموارد داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. وتتضمن هذه العملية العديد من الخصائص والوظائف التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال وكفؤ. يمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وهي ذات ذمة مالية مستقلة، ولها صفة اعتبارية، حيث تحمل اسما مستقلا وميزانية مستقلة، وحابا مصرفيا؛

- تعد المؤسسة نظاما اجتماعيا، لأنها خلية مكونة من أفراد واتجاهات وثقافة الخ، في النسيج الصناعي، حيث تساهم بفعالية في التنمية الاقتصادية، وترفع من القدرات والدخل القومي

- تعد المؤسسة نظاما تقنيا، لأن مسارتها للتطور التكنولوجي يعتبر أولوية من أولويات المؤسسة للمؤسسة الاقتصادية، فهي مسألة حيوية لها، وبما أنها ليست معزولة عن محيط، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع القيام بمهامها في أحسن الظروف، أما إذا حدث عكس ذلك فإن عملياتها تتعرقل أهدافها تضحل

- المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة فيئة، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة

- التحديد الوضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوالها إذا ضعف مبر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

### 2-وظائف المؤسسة:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي<sup>2</sup>:

#### - الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

#### - وظيفة التمويل

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين مهمة الشراء ومهمة التخزين.

<sup>1</sup> محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص84.

<sup>2</sup> مفاهيم حول المؤسسات المصغرة، -جامعة محمد خيضر- بسكرة-الجزائر، 2011، ص.ص:06-04: <https://theses.univ.biskra.dz>: 2024/06/04

أ - مهمة الشراء :

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين

ب - مهمة التخزين:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

- وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح .

- وظيفة التسويق

بعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و الجهود التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر المتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها .

- وظيفة الموارد البشرية

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال زبائن، تكنولوجيا، أسواق.... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

### ❖ المبحث الثاني : مدخل عام حول إنتاجية المؤسسة في الجزائر

تنال الإنتاجية اهتماما محوريا من قبل الممارسين والمنظمات على حد سواء بوصفها مرتكزا أساسيا لأي اقتصاد في العالم ، فكلما كانت الإنتاجية للمؤسسات مرتفعة كان الاقتصاد قويا .

#### المطلب الأول : مفهوم لإنتاجية المؤسسة

تعد الإنتاجية المؤسسات أساسية لنجاح وازدهار الشركات والمؤسسات ، حيث تشير إلى القدرة على تحقيق أقصى قيمة ممكنة من الموارد المتاحة وإنتاج مستوى عالٍ من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.

#### 1. مفهوم الإنتاجية :

يعتبر موضوع الإنتاجية من ابرز المواضيع في المجال الاقتصادي والإداري على نحو سواء ، واشكالية إيجاد تعريف موحد لهذا الموضوع لازلت قائمة لكن أبرز الباحثين في هذا المجال يرون أن تعريف الإنتاجية المؤسسة يمكن النظر إليه من وجهتي نظر هي الكمية والنوعية :

أ. التعريف النوعي: هي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة النشاط الإنتاجي وتعني "عمل الأشياء الصحيحة وعمل الأشياء بطريقة صحيحة والكفاءة و الفعالية"<sup>1</sup>

ب. التعريف الكمي: العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، حيث يمثل الناتج بالمخرجات ، وجميع العناصر المستحدثة بالمدخلات:<sup>2</sup>

#### 2. محددات الإنتاجية :

تحدد بعض المنظمات للإنتاجية بمفهوم الإنتاجية للمؤسسات في معادلة كالتالي:<sup>3</sup>

$$\begin{aligned} & \text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} \\ & \text{الإنتاجية} = \text{الحق في فعل الأشياء} + \text{القيام بالأشياء الصحيحة} \end{aligned}$$

من خلال ما سبق يمكن النظر إلى إنتاجية للمؤسسات في أنها جمع بين الكفاءة والفعالية ولهذا سوف نتطرق في هذا الجزء إليه بالمفهوم مفصل :

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور وآخرون ، إدارة العمليات الإنتاجية -مدخل الاستراتيجي- ، دار خوارزم العملية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، السعودية ، 2011 ، ص248.

<sup>2</sup> السعيد عاشور ، إدارة المنظومات الإنتاجية ، دار الشروق ، مصر ، 2000 ، ص273.

<sup>3</sup> هزشي طارق ، عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ص03 .

### 1.2 مفهوم الكفاءة.

يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي فلفيد و باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثليه باريتو<sup>1</sup> ، ليتطور بعد ذلك المفهوم ليعتبره البعض بأنه الإتقان حيث يقوم الإنسان الأكفاء بأداء العمل دون أخطاء إلا في القليل النادر، وترجع الكفاءة إلى الاستعداد والقدرة الذاتية للفرد<sup>2</sup>

مفهوم الكفاءة حسب ( فلفيد وباريتو) : هي " تخصيص الموارد"<sup>3</sup>

تعريف الكفاءة حسب Wellbr t Ruekerts : هي " قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية<sup>4</sup>

مفهوم الكفاءة حسب محمد سعيد احمد : هي " القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة"<sup>5</sup>

مفهوم الكفاءة حسب ( Peter Drucker) هي " أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل

### 2.2 مفهوم الفعالية

لقد اهتمت الدراسات الأخيرة في مجال الاقتصاد و الإدارة خاصة بالوصول إلى كيفية التحقيق والوصول إلى الفعالية التنظيمية والإدارية ، ولكن لم تفق هذه الدراسات على مفهوم موحد للفعالية وهذا راجع لوجهات النظر المختلفة للباحثين، وسوف نلخص أهم التعاريف للفعالية على النحو التالي:

- مفهوم الفعالية حسب ( Vincent Pluachet) : هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة<sup>6</sup>

- الفعالية حسب حسين حريم : هي " مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها"<sup>7</sup>

- الفعالية حسب ( Etzioni) هي " قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"<sup>8</sup>

- الفعالية حسب ( Kast and Rosenzweig ) : هي " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية"<sup>9</sup>

<sup>1</sup> هزرشي طارق، المرجع نفسه، ص.03.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص.10.

<sup>3</sup> هزرشي طارق، مرجع سابق ذكره، ص.03.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، 2010، ص.220.

<sup>5</sup> محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة نقابة التجار، العدد05، أكتوبر 1976، ص.20.

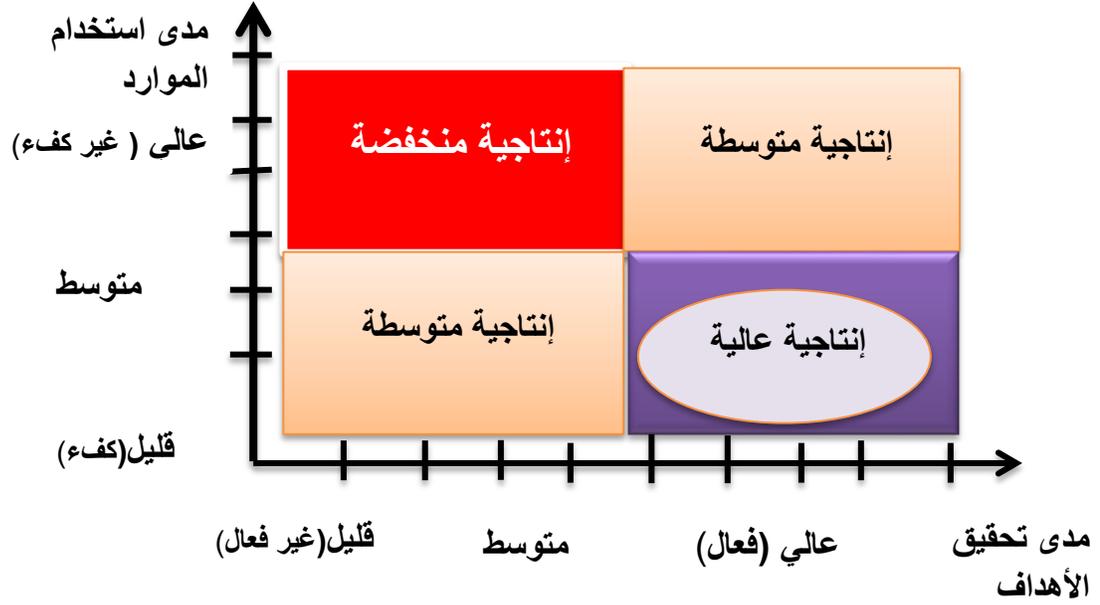
<sup>6</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص.219.

<sup>7</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص.92

<sup>8</sup> Richared M steers,introduction to organizational behavior ,4<sup>et</sup>ed,new york, p 249.

<sup>9</sup> هزرشي طارق، مرجع سابق ذكره، ص.04.

الشكل رقم 04 : العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية



المصدر: أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، مصر، ص 47

## 2.2 الفرق بين الكفاءة والفعالية:

الكفاءة والفعالية هما مفهومان متعلقان بالاداء ولكنهما مختلفان حيث ان<sup>1</sup>:  
الكفاءة: تعني القدرة على انجاز المهام والاعمال المطلوب بدقة و بأقل كمية من الموارد والجهد والوقت. وهي تركز على الإنتاجية وتقليل الهدر.

الفاعلية: تعني تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة

يمكن النظر إلى الفرق الكفاءة والفعالية من عدة معايير موجودة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Maymoonah Al-Najjar. <https://www.linkedin.com> , 11/04/2023

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

الجدول رقم 01: الفرق بين الكفاءة والفعالية

معايير الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الرسال، الإمكانيات والمدخلات	الرسالة، الغايات والمخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية العمليات	متغيرات استراتيجية الأهداف
قياس الإنتاجية	$\text{مخرجات الفعلية} / \text{مخرجات المستهدفة} = \text{معادلة}$	$\text{المخرجات الفعلية} / \text{المخرجات المستهدفة} = \text{معادلة}$
نقاط الاهتمام	مؤشرات داخلية (التكاليف، لمواصفات.)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع)
التقويم	تقويم أداء داخلي	تقويم أداء خارجي
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
الاتجاه (اتجاهات، الكفاءة والفعالية)	تسمى أحيانا: الكفاءة الداخلية	تسمى أحيانا: الكفاءة الخارجية
ماذا تقيس	استخدام الموارد المتاحة	قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها
التصرف والسلوك	فعل الشيء و بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح

المصدر: هزريش طارق - مرجع سابق ذكره - ص 04

### 3 أهمية الإنتاجية المؤسسة :

1.3. أهمية الإنتاجية للمؤسسة: تكمن أهمية الإنتاجية " في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- الإنتاجية عنصر الانتاجية هام في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار؛
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المؤسسة؛
- الإنتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات الإشباع احتياجات المجتمع؛
- التنبؤ الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل؛
- الإنتاجية تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون الزيادة؛
- تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي للدول بحسن استغلال الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة.

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة الإنتاجية، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1962، ص 23.

### 2.3. أهمية دراسة الإنتاجية

تمكن دراسة الإنتاجية على مستوى القطاعات الصناعية وعلى مستوى المؤسسات الإنتاجية بالقيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- تقييم كفاءة استخدام الموارد والتعرف على المعوقات ونقاط الاختناق في عملية الإنتاجية؛
- تحديد الطرق والوسائل المختلفة لتحسين العملية أما الإنتاجية،
- رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت؛
- والتخطيط والرقابة على الإنتاج فيما يتعلق باستخدام الموارد أو تعظيم المخرجات.

الإنتاج يعتبر عملية دمج وتحويل عوامل الإنتاج المختلفة إلى مجموعة من السلع والخدمات التي تلي رغبة أو تسد حاجة محددة لدى من ساهم في إنتاجها أو لغيره من عامة المستهلكين ، والإنتاج يمكن أن يجسد في شكل سلع استهلاكية، أي توجه لغرض الاستهلاك النهائي كإنتاج الملابس الجاهزة ومختلف الأطعمة والمشروبات، كما يمكن أن يجسد في شكل سلع رأسمالية أو استثمارية موجهة أصلاً لإعادة إدراجها داخل نظام إنتاجي آخر، كإنتاج الآلات والسلع النصف الصنع، ونفس الكلام يمكن أن يقال بالنسبة للخدمات. أما بالنسبة لعوامل الإنتاج فهي تلك الموارد أو المدخلات الضرورية من أجل الوصول إلى إنتاج سلعة أو خدمة معينة. وهنا يمكننا القول أن مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها وحجمها ونشاطها يستحيل عليها أن تنشأ دون توفرها على مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد اصطلح على تسمية تلك الموارد بعوامل الإنتاج<sup>2</sup>.

و يعتبر الإنتاج من بين المفاهيم التي تعبر عن المحتوى العام و الشامل للإنتاجية، و الذي تتجزأ منه هذه الأخيرة كما تتقلب معه في إطار واحد من أجل نتيجة واحدة و هدف مشتركو ذلك يعني أن النظرة إلى الإنتاجية هي نظرة متباينة تبعا لتباين القصد و الهدف من الإنتاج، ذلك أن الإنتاج يمثل نشاطا معيننا يستهدف الوصول إلى أغراض محددة تكون اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، وبالتالي فإن تفسير الإنتاجية الذي ينعكس بدوره على الإنتاج لا بد أن يكون مرتبطا بالهدف من الإنتاج. و هنا يجب الإشارة إلى التفرقة بين الإنتاج والإنتاجية، فإذا كان الإنتاج هو أحد أهداف الإنتاجية، و إذا كان الإنتاج هو حصيلة نشاط معين فإن الإنتاجية تفسر العلاقة بين الإنتاج و النشاط الإنتاجي نفسه، فالإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج ومصادر النشاط الإنتاجي، و بالتالي هناك ارتباط وثيق بين كل من الإنتاج و الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو القاسم مسعود الشيخ، تخطيط الإنتاجية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011، ص17.

<sup>2</sup> غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بن علي - الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - قسم العلوم الاقتصادية 2008/2007 ص19 <https://www.bu.univ-chlef.dz> 2024/03/28

<sup>3</sup> عادل جود، غسان قلعواوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، لبنان، 1962، ص20.

### الشكل 05: النظام الإنتاجي



المصدر: محاضرات في مادة تسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره.

### ➤ المطلب الثاني: العوامل المحددة والمؤثرة على إنتاجية المؤسسات في الجزائر

تحقيق الإنتاجية المؤسسات في الجزائر يعد أمرًا حاسمًا لنجاح الشركات والمؤسسات في بيئة الأعمال المحلية والعالمية. يتأثر مستوى الإنتاجية بعدد من العوامل المحددة والمؤثرة التي تلعب دورًا هامًا في تحديد كفاءة الأداء والنجاح العام للمؤسسات

#### 1. العوامل المحددة للإنتاجية:

حاولت العديد من الدراسات التي انصببت على الإنتاجية التوصل إلى إطار محدد يحكم الإنتاجية بهدف زيادتها. وقد عملت هذه الدراسات على الربط المنطقي بين زيادة الإنتاجية و عوامل عديدة ذات تأثير عليها كالتطور التقني الأسلوب الإداري، كفاءة العمالة، مهارتها والسياسات العامة المتبعة في الدولة بيئة العمل) و بالتالي نجد أن محددات الإنتاجية تم جمعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي<sup>1</sup>:

1.1 محددات مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها

1.2 محددات غير مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات

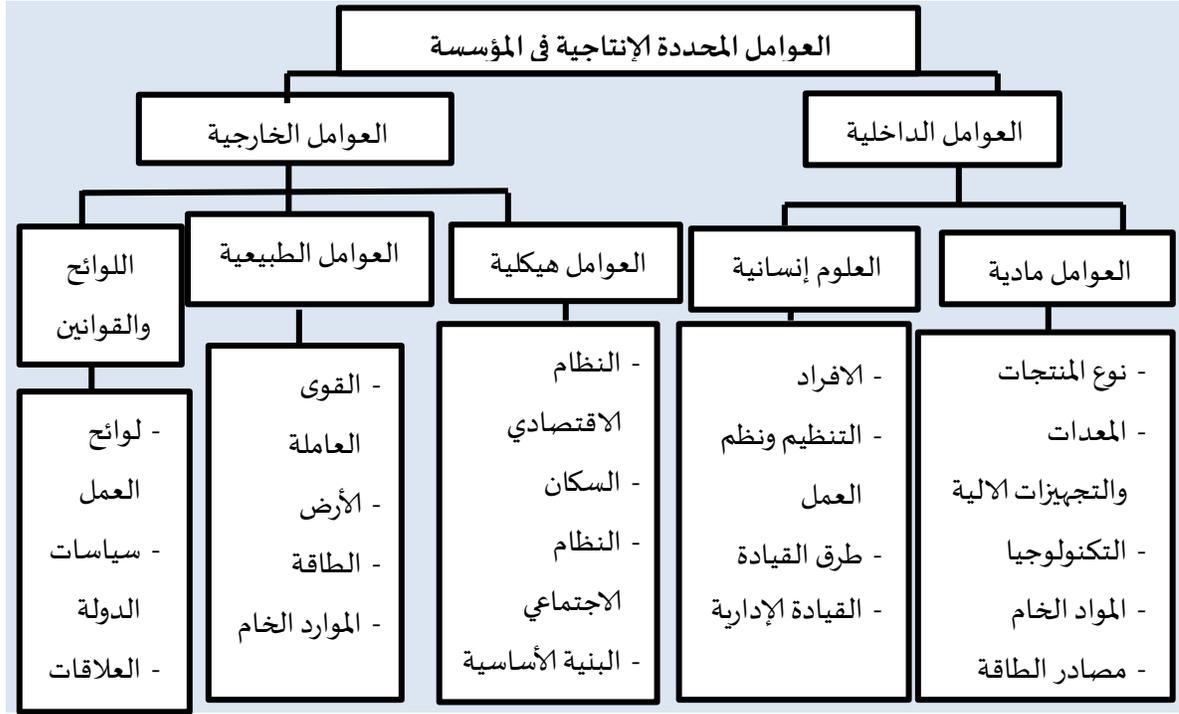
1.3 محددات استراتيجية: ويقصد بها السياسات والقوانين والبنية المؤسساتية التي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات لا يعني أنها منفصلة عن بعضها بل هي ذات تأثير متداخل على بعضها، مثلا إذا كان التطور التقني في الإنتاج يرفع من الإنتاجية فإن التطور التقني قد يكون نتاجا

السياسات و قوانين حكومية مشجعة للبحث العلمي والإبداع الصناعي فالقوانين و التشريعات يجب أن تكون محفزة للاستثمار

<sup>1</sup> عمر شعبان إسماعيل، الإنتاجية أهميتها - وسائل قياسها وسبل تطويرها، www.sis.gov.ps/arabic، 2024/04/25.

الشكل رقم 06: العوامل المحددة للإنتاجية



المصدر: علي السلي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 3.

## 2. العوامل المؤثرة على الإنتاجية

العوامل التي تؤثر في الإنتاجية، و من أهمها<sup>1</sup>:

1.2 الإدارة: تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية. فقد تتوافر الآلات الحديثة و اليد العاملة الماهرة و مع ذلك يحقق المصنع خسائر و الإنتاجية متدهورة و الروح المعنوية للعاملين هابطة. و يرجع السبب في ذلك إلى الإدارة السيئة للمصنع.

2.2 التقدم التكنولوجي: تميل إنتاجية العمل إلى الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي لا يعرف حدودا و أصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة و سريعة و من ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العلمية والتكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات للإنتاجية.

3.2 كثافة رأس المال: إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة. و أن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال و ذلك لأن هذا التطور يأتي من داخل البلاد الصناعية المتقدمة. هذه البلاد تتميز بندرة اليد العاملة مع وفرة رؤوس الأموال، و من ثم جاء التطور التكنولوجي يعكس ذلك.

4.2 نوعية اليد العاملة من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل غير الماهر و يلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها، و من ثم لا تندهب لوجود هذه

<sup>1</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب جامعة، مصر، 1997، ص 194.

المستويات العالية من الإنتاجية، ويلاحظ ذلك بشكل واضح في اليابان و شمال أمريكا و غرب أوروبا. أما في البلاد النامية فترتفع نسبة اليد العاملة غير الماهرة ومن ثم فإن ذلك يعتبر أحد الأسباب الهامة لانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

5.2. المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية: إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي و من ثم في مستوى الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة. فالعامل لا يعمل في فراغ و لكنه يعمل في إطار تصنيف اقتصادي و سياسي و اجتماعي معين. فإذا كان هذا الإطار صالحا أو جيدا تم تحقيق التقدم المنشود. أما لو كان هذا الإطار متخلفا انعكس ذلك سلبيا على كل شيء و من ثم الارتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات و الأنظمة القائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.

### 3. تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تستطيع القول أنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين والاقتصاديين والإداريين في أساليب و طرق تصنيف هذه العوامل، وعلى هذا الأساس.

سنحاول التطرق إليهما بصورة مختصرة و هي <sup>1</sup> :

1.3 التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج: حيث حصر فريق من الباحثين والاقتصاديين العوامل المؤثرة على الإنتاجية في الوسائل و المواد المستعملة في الإنتاج وقوة العمل التي تمزج بين هذه الوسائل و المواد.

2.3 التصنيف حسب طبيعة و خاصية كل عامل: و يتمثل ذلك في تجميع العوامل المؤثرة على الإنتاجية وفقا لطبيعة و خاصية كل عامل.

3.3 التصنيف حسب المكان و الموقع الجغرافي: حيث تقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، فتعتبر العوامل المؤثرة داخلية إذا ما تواجدت ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة أو الفرع الاقتصادي، كما يمكن اعتبار عوامل خارجية إذا كانت متواجدة خارج حدود المؤسسة أو الفرع الاقتصادي

4.3 التصنيف حسب التحكم والسيطرة على العوامل: فالمؤسسة الاقتصادية يمكن لها التحكم والسيطرة على عوامل معينة و إخضاعها لسياستها، كما توجد عوامل أخرى لا تملك المؤسسة أي سلطة للتأثير عليها فتتعامل معها على أساس أنها عوامل معطاة.

5.3 التصنيف حسب الزمن: هناك عوامل تأثيرها على الإنتاجية مرتبط بوقت معين أي تبعا للوقت الذي يظهر فيه أثر عامل ما على مستوى الإنتاجية.

### العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تعد الأسباب الحقيقية لضعف مستوى الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد ركز على وجود عاملين أساسيين في ضعف الإنتاجية ألا وهما كما يلي <sup>2</sup> :

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للبلاستيك (الحراش)، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995 ص 25.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، مشاكل انخفاض الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الأسباب والحلول تجربة الجزائر، مؤتمر الإنتاجية العربية الأول، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مصر، 2001، ص. ص: 10-07.

### ➤ العوامل الداخلية:

وهي تلك العقبات والمشاكل التي تحد من إمكانية التوظيف للطاقة الإنتاجية المتاحة ومن أبرز هذه العوامل كما يلي:  
1- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسات: يظهر ذلك من خلال بعض الممارسات السلبية مثل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها أو تشوبها بعض الفوضى أحيانا لعدم تحديد وحدة السلطة وغموض نطاق الإشراف وعدم احترام هرم التنظيم وتداخل السلطات، تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام.

2- عدم كفاءة القوى العاملة: تواجه المؤسسات سوء توزيع الطاقات البشرية بين مختلف المصالح تنتج عنه مشاكل تعود أساسا إلى عدم وجود الإطار الملائم الذي يخدم المصلحة العامة ويحقق الكفاءة المرجوة للمؤسسة، إلى جانب ذلك يوجد عدم وعي للقوى العاملة للمسؤوليات والمهام المنوطة بهم ، وعدم تبني إدارة المؤسسات سياسة موضوعية فيما يتعلق بالعمالين من حيث كفاءتهم وتوظيفهم وتدريبهم وتأهيلهم بما يتماشى وقدراتهم الذهنية والعقلية وتحفيزهم لبعث روح المبادرة والعطاء بين العمال

3- عدم توفر الأمن الصناعي: يشكل الأمن الصناعي الدرع الواعي المقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر إلى يمكن أن تتعرض لها العملية الإنتاجية ، حيث أصبح من أهم العوامل للإنتاجية ولعل ميزة غيابه في المؤسسات الجزائرية يمثل مشكل وعائقا كبيرا في زيادة الإنتاجية بل يساهم في انخفاضها من خلال ما يحدثه من حوادث في العمل بالمؤسسات وما ينجر عليه من غياب للعمال، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

4\_ عدم كفاءة الإدارة المسيرة: إن مستوى الإنتاجية يتأثر بعدم الأهمية لهذه الوظيفة التي تعتبر عامل ضعف في مؤسساتنا الإنتاجية، نظرا للطرق والكيفيات التي يتم وفقها تعيين مديري المؤسسات والتي تنعدم فيها المقاييس الثلاث الكفاءة النزاهة الالتزام .

5- عدم تكوين العمالة وتحفيزهم: يمكن اعتبار رفع مستوى كفاءة العامل في الجزائر شبه منعدما وذلك لان التكوين يؤثر بصفة مباشرة على قدرة الأداء وبالتالي على مستوى الإنتاجية مما يؤدي الى اكتساب الخبرة ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل.

6 - عدم إتباع طرق وأساليب حديثة في التخطيط: يوجد غياب لاتباع خطوات أساليب التخطيط العلمية الذي يؤدي غيابها إلى انحرافات عديدة يمكن تفاديها باستخدام أسلوب الرقابة السليم والمتابعة الفعالة

### ➤ العوامل الخارجية:

وهي كل العقبات التي ترتبط بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والطبيعي للمؤسسة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- الخيارات التكنولوجية الجزائر: لا تعاني من قلة الموارد المالية التي تخول لها امتلاك التكنولوجيا المتطورة أكثر مما تعاني من استيعابها ومحاولة تكييفها مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وفقا للأهداف العامة لمسار التنمية الوطنية مما يؤدي إلى الاستفادة القصوى من الآلات والمعدات وغيرها من التجهيزات المتوفرة.

2 الوضع الاقتصادي العام : إن التضخم والبطالة مثلا لهما دورهما في انخفاض الإنتاجية ، حيث أن معظم استثماراتنا كانت تعتمد على المواد الأولية المستوردة من الخارج التي تأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية والتي أثرت على السوق المحلية ، إلى جانب هذا عدم قلة وتوفير الحماية الكاملة للاقتصاد من المؤثرات الخارجية

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

3- تحديد مستوى الأسعار: إن مساهمة تحديد الأسعار ليس من اختصاص المؤسسات فهي تعتبر متغيرا خارجيا ، وبالتالي إذ لم تكن المؤسسة تحد السعر الذي يحفظها على زيادة الإنتاج فان مستوياته سوف تتأثر وبالتالي فلا النوعية ولا الجودة تتطوران ، لذلك فإن الإنتاجية تنخفض فإذا كانت المؤسسة الوطنية تنتج منتوجات لا تحوي على معايير الجودة والنوعية وبالتالي تصبح غير قابلة للتسويق ، فإن المستهلك يتجه مباشرة إلى المنتجات الأجنبية لاغتنائها ويبحث على البدائل بطرق مختلفة وهذا لعدم وجود طلب على السلع الوطنية المتنوعة مما يؤثر على الإنتاجية بطريقة غير مباشرة.

14- الاختيار غير السليم لموقع المؤسسة: أن الاختيار غير سليم لموقع المؤسسة نتج عنه العديد من المشاكل خاصة من حيث المسح الجيولوجي لأرضية الموقع المختار أو من حيث الأهداف العامة للتوطن الصناعي الذي يرمي إلى تقليل تكاليف الإنشاء وتكاليف التشغيل ورفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

5- مشاكل التمويل: إن تصنيف هذا العنصر من العوامل الخارجية المؤثرة في الإنتاجية بالنسبة للعديد من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهذا لما تتعرض له من معوقات في مجال نشاطها التمويلي والتي تتمثل في عدم توفر السيولة اللازمة وتضخم الديون وارتفاعه وعدم توافر سياسية مالية واضحة تتضمن هيكل تمويلي يتولى إمداد المؤسسة بالموارد المالية وتحديد المصادر المختلفة المتوقعة التي تمكنها من تكوين رأس المال ومصادر القروض الممكنة في حالة الحاجة إليها لاستكمال التمويل اللازم سواء في المدى القصير أو الطويل.

### المطلب الثالث: خصائص الإنتاج الوطني للحوم البيضاء بالجزائر

ونرى في الدواجن أن تواجه نفس الأزمات منذ نحو ثلاثة عقود، تارة يكون فيها المرابي هو الضحية و تارة أخرى المستهلك، أن ما تعرفه أسعار اللحوم البيضاء من ارتفاع أو انخفاض مرتبط بمعدلات إنتاج واستيراد أمهات الدواجن. وهو ما يؤكد أهمية وتربية الدواجن في عرض لحاجيات السوق الوطنية والمتمثلة في 5 ملايين كتكوت من أمهات الدواجن سنوياً، منها 2 مليون تُنتج محلياً، في حين يتم استيراد ما بين 2.5 مليون إلى 3 ملايين كتكوت من الخارج من أجل توفير حاجيات السوق الوطنية المقدرة بـ 650 ألف طن من اللحوم البيضاء سنوياً. وبالرغم من أن إمكانيات الجزائر الإنتاجية قد تصل مليون طن من اللحوم البيضاء سنوياً، لكن حاجيات السوق تملي على المنتجين الالتزام بهذا المعدل. وتعد الجزائر من الدول القليلة في إفريقيا التي طورت إنتاج صنفين من سلالة أجداد الدواجن الأمريكية في ولاياتي الجلفة وتلمسان

ودعا لدعم الراغبين في تطوير الشعبة وتربية سلالات جديدة لتلبية طلبيات السوق المقدرة بـ 5 ملايين كتكوت من أمهات الدواجن والقضاء نهائياً على الاستيراد. ونعني بأجداد الدواجن السلالات التي تنتج أمهات الدواجن، بينما تنتج الأمهات كتاكيت توجه للاستهلاك في شكل حوم بيضاء أو لإنتاج بيض المائدة. وتنتج جدة الدواجن 45 أما، بينما تنتج الأم 120 كتكوت<sup>1</sup>

و ارتفاعا معتبرا في عام 2017، ليبلغ 5,3 مليون قنطار مقابل 2,092 مليون قنطار في 2009، أي بزيادة نسبتها 153 بالمائة، حسبما أفاد به يوم السبت بالجزائر وزير الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري،

<sup>1</sup> رفيق عبود، إنتاج اللحوم البيضاء -تربية الدواجن، مجلة الشعب الاقتصادي جوان، 2021، <https://eliktissadi.echaab.dz>، 2024/04/25.

أوضح مخصص للدواجن بأن "هذه التي يستحوذ عليها القطاع الخاص بنسبة 90 بالمائة، شهدت في أقل من عقد من الزمن قفزة كبيرة مع ثروة حيوانية هائلة تقدر بـ 240 مليون دجاجة وديك رومي".  
كما عرف إنتاج البيض نفس الاتجاه التصاعدي خلال نفس الفترة، حيث بلغ الإنتاج نحو 6,6 مليار وحدة في 2017، ارتفاعاً من 3,8 مليار وحدة في 2009.. من حيث القيمة، زاد إنتاج الدواجن بشكل محسوس بنسبة 184 بالمائة إلى 155,5 مليار دج، مقارنة بـ 54,8 مليار دج في عام 2009. ولفت إلى أنه على مدى العقد الماضي، نمت الدواجن بنسبة 10,3 بالمائة بالنسبة للحوم البيضاء و6,2 بالمائة للبيض الموجه للاستهلاك. وفقاً لنفس الحصيلة التي عرضت، فإن تربية الدواجن توفر سبل العيش لآلاف الأسر في البلاد. فأن "هذ النشاط الذي يمارس في 1.322 بلدية عبر التراب الوطني، سمح باستحداث 500 ألف منصب عمل" مشيراً إلى ان ربع الإنتاج أي 1,6 مليون طن يقدم من أربعة ولايات تشتهر بتربية الدواجن<sup>1</sup>

### ❖ المبحث الثالث : تحليل معطيات إنتاج اللحوم البيضاء

تعتبر اللحوم البيضاء واحدة من المصادر الغذائية المهمة للإنسان، وقد تزايد الطلب عليها في الجزائر في الفترة الأخيرة نظراً لارتفاع أسعار اللحوم الحمراء والأسماك باعتبارها المنافس الرئيسي للحوم البيضاء (الدواجن)، لذا تطلب الأمر إعداد مثل هذه الدراسة التقدير واقع سوق اللحوم الدواجن لبيان أهم المتغيرات المؤثرة على الكمية المطلوبة والكميات المنتجة من هذه اللحوم لتكون مؤشراً اقتصادياً الراسمي السياسات الاقتصادية وأصحاب القرار يسترشد بها لتقرير ما هو مناسب المعالجة العجز الحاصل في العرض المحلي من تلك اللحوم؛ كونها تستحوذ على النصيب الأكبر من استهلاك اللحوم ..

### المطلب الأول: واقع إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

يعتبر قطاع إنتاج اللحوم البيضاء من القطاعات الزراعية الهامة ، حيث يلعب دوراً حيوياً في توفير الغذاء وتلبية احتياجات المستهلكين.

1. المفهوم الحديث لإنتاج اللحوم : وهو المفهوم الذي يبدأ بالحيوان الحي وينتهي بالذبيحة أي بعبارة أخرى اعتبرت مرحلة معاملة الحيوان قبل الذبح كالنقل والانتظار في أماكن البيع وكذلك مرحلة الذبح وتجهيز الذبيحة وحفظها لفترة معينة من النج جزءاً أساسياً من مفهوم إنتاج اللحوم. وهنا تكون العلاقة مباشرة بين موقع الإنتاج والمجزرة بخلاف المفهوم التقليدي أنف الذكر، واصبحت المجزرة تمثل في ظل هذا المفهوم نشاطاً تسويقياً في المقام الأول وجزئاً أساسياً من خط إنتاج اللحوم..

2. الذبيحة هي محور الارتكاز في إنتاج اللحوم: تعتبر الذبيحة محور الارتكاز لكافة الفعاليات الإنتاجية والتسويقية والتصنيعية المرتبطة بها إذ تعتبر الناتج النهائي (output) لكافة الفعاليات الأنفة الذكر كونها تؤثر كفاءة عملية تحول الحيوان إلى لحم أو كفاءة تحويل المواد العلفية التي يتغذى عليها الحيوان إلى غذاء بهيئة لحم، فكفاءة إنتاج اللحم في هذا المجال تعتبر معيار قياسي لكفاءة التحويل وكذلك تعتبر ايضاً معيار نوعي آخر لكفاءة التحويل. وإن

<sup>1</sup> وكالة الانباء الجزائرية ،شعبة الدواجن :الإنتاج الوطني من اللحوم البيضاء، <https://www.aps.dz> 2024/24/28

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

المواصفات النوعية للذبيحة تلعب دورا أساسيا في تحديد المسارات التصنيعية المختلفة لذلك اطلق على الذبيحة بانها نقطة الارتباط الذهبية ((Golden link) بين الإنتاج والاستهلاك وقد أصبحت الذبيحة علم قائم بذاته.

3. انتاج اللحوم وعلاقته بصناعة اللحم : أن القاعدة الأساسية لتنمية وتطوير صناعة اللحوم هو مرحلة انتاج اللحوم فبدونها لا يمكن أن تنمو وتتطور مرحلتي الذبح أو التصنيع وعلى هذا الأساس فإن البلدان التي تواجه عقبات أو ضعف في مرحلة انتاج اللحوم كما هو الحال في معظم البلدان العربية فإن ذلك سينعكس تلقائيا على اداء المرحلتين اللاحقتين، كما يلاحظ ان تجارب البلدان المتقدمة التي تجسد مفهوم التكامل في صناعة اللحوم فإنها قد اهتمت في أول الأمر بالمرحلة الأولى (الإنتاج) وبعد استكمال ونضوج مقومات هذه المرحلة انتقلت تلقائيا إلى المرحلة الثانية (الذبح) ثم إلى الثالثة (التصنيع)

4. المحاور البيولوجية لإنتاج اللحوم وكيفية التعبير عنها:

تقسم المحاور البيولوجية لإنتاج اللحوم إلى ثلاثة محاور رئيسية مرتبطة مع بعضها البعض بصورة متسلسلة - محور حيوان اللحم: يعبر عن تقدير كفاءة إنتاج اللحم أو بتعبير اضيق كفاءة التحويل الغذائي. وهذا المحور يعتبر المعيار الوحيد للإنتاج الكمي للحوم.

-محور الذبيحة: يهتم بالمواصفات النوعية والكمية للذبائح بعد إزالة مخلفات الذبح.

- محور اللحم: يعبر عن الرغبة في انتقاء القطع المعينة من اللحوم ودرجة احتوائها من الدهن وطريقة طبخها لذلك فان هذا المحور يعبر عن الإنتاج النوعي للحوم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : واقع السوق اللحوم البيضاء في الجزائر (2000 - 2019 )

لقد عرف قطاع الفلاحة في الجزائر خلال فترة التسعينيات وضعية صعبة كان لها تأثيرات سلبية كبيرة تسببت في هجرة الفلاحين ومربي الأغنام والمواشي والدواجن نحو المدن واضطرارهم لترك الأراضي الزراعية وبيع ممتلكاتهم الحيوانية ويسجل في هذا السياق أن 9.8 مليون نسمة هم سكان ريفيون، كما أن الوضعية المالية الصعبة فهذه الفترة الناتجة عن تدهور المداخيل النفطية لم تسمح بوضع سياسات فعالة لدعم وتطور القطاع الفلاحي. ومع تحسين الوضع الأمني وارتفاع العائدات النفطية ابتداء من سنة 2000 عملت الحكومة على إعادة بناء المرافق التي تم تخزينها من أجل توفير الشروط اللازمة لعودة الفلاحين إلى أراضيهم وأنشطتهم الفلاحية إضافة إلى تقديم بعض الإعانات البناء وترميم المنازل، كما ساهمت الحكومة في خلق برامج استثمارية شبانية كان الشباب هذه الفئة نصيب منها وتخص في خلق الثروة الحيوانية عن طريق التوسع في تربية المواشي والدواجن<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد عبد الرحمان ماجد، انتاج لحوم، انتاج لحوم، كلية الزراعة /جامعة الانبار ص، ص: 05-06: <https://www.uoanbar.edu.iq> 20/05/2024،

<sup>2</sup> بوجنان خالدية، مبطوش العجلة، تقدير دوال العرض والطلب على اللحوم البيضاء في الجزائر للفترة (2000-2019)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، الموقع <https://www.asjp.cerist.dz>، 28/01/2024 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

واقع الإنتاج المحلي من اللحوم البيضاء في الجزائر للفترة 2008-2019  
تعد اللحوم البيضاء في الجزائر واسعة الاستهلاك مقارنة باللحوم الحمراء، وذلك لتناسب أسعارها نوعا ما مع القدرة الشرائية، غير أن اللحوم البيضاء في الجزائر تفتقد للتنوع، فهي تتركز بدرجة أكبر على طيور الدواجن وفي السنوات الأخيرة بدأ الاتجاه نحو استهلاك طيور الديك الهندي

. الجدول رقم 02 : واقع الإنتاج المحلي من اللحوم البيضاء في الجزائر للفترة 2008-2019

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الإنتاج	142.08	190.83	190.83	267.41	365.40	418.40	284.76	293.44	515.44	529.81	539.49	555.49

المصدر: الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية المجلد رقم 37-38 المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم السودان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن التطور في إنتاج مادة لحوم الدواجن في تزايد بشكل مستمر نتيجة لعملية التوسعة التي عرفتها هذه الشعبة من خلال تقديم الدعم والعروض والبرامج الاستثمارية التي اقترحتها الحكومة في إطار تشغيل الشباب، والتي عرفت إقبالا واسعا خاصة من فئة شباب المناطق الريفية العائدين بعد النزوح في سنوات التسعينات، بالإضافة إلى توفير مستلزمات الإنتاج الضرورية من الأعلاف والذرة واللقاحات وغيرها، وأيضا اعتماد مربي الدواجن على الأساليب الحديثة في الآونة الأخيرة، وقيام الحكومة بإلغاء الرسم على القيمة المضافة والحقوق الجمركية بالنسبة للمدخلات الأساسية الأغذية الدواجن، وما شجع على تطوير هذه الشعبة أيضا في النشاطات التجارية الجديدة والتي تعتبر من هذه المادة - الدجاج مواد أولية كالمطاعم ومحلات الأكل السريع التي عرفت انتشارا في السنوات الأخيرة، إضافة إلى زيادة عدد السكان وزيادة دخل الأفراد أدى ذلك إلى زيادة الطلب على المنتجات الزراعية وخاصة الحيوانية، حيث كان ذلك حافزا لزيادة مشاريع إنتاج اللحوم زيادة على ارتفاع أسعار السلع البديلة كالأسماك واللحوم الحمراء الأمر الذي غير من سلوك المستهلك<sup>1</sup>

تحليل سوق اللحوم (الدواجن) في الجزائر:

سنختار في هذا الفرع ولاية غليزان كنموذج نظرا لتعذر الحصول على احصائيات باقي الولايات الجزائرية فافتقنا بولاية واحدة نظرا لنجاحها وسمعتها الجيدة وطنيا في قطاع اللحوم البيضاء

<sup>1</sup> بوجنان خالدية، مرجع سابق ذكره، ص.س: 31-32

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

الجدول 03 : عرض اللحوم (الدواجن) لكل ثلاثي للفترة الممتدة 2008-2019 بـغليزان

2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات الثلاثي
103288	10318	89619	75640	69747	77199	الأول
99020	95877	85654	76405	62748	69821	الثاني
105467	10977	85573	86289	78773	65871	الثالث
100068	11126	90369	80200	79476	72629	الرابع
2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنوات الثلاثي
10833	10629	101485	10987	10440	10723	الأول
10565	11084	107232	10878	10679	10758	الثاني
10505	11110	107705	10584	10805	10879	الثالث
	11058	106943	10634	11024	10862	الرابع

المصدر: مديرية المصالح الفلاحية، ولاية غليزان الوحدة : كلغ

تعدّ ولاية غليزان من أهمّ الولايات الجزائرية إنتاجًا للحوم الدواجن، حيث شهدت خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2019 تطورات ملحوظة في عرض هذه السلعة. يهدف هذا التحليل إلى دراسة نتائج عرض اللحوم (الدواجن) في ولاية غليزان خلال هذه الفترة.

أظهرت النتائج اتجاهًا عامًا لزيادة عرض اللحوم (الدواجن) في ولاية غليزان خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2019. وقد لوحظت بعض التقلبات السنوية في عرض اللحوم، حيث تراوحت الكميات المعروضة بين 62748 وحدة في عام 2009 و 11058 وحدة في عام 2019.

### العوامل المؤثرة على عرض اللحوم:

أظهرت النتائج أنّ من أهمّ العوامل المؤثرة على عرض اللحوم (الدواجن) في ولاية غليزان:

الأسعار: حيث لوحظ أنّ ارتفاع أسعار اللحوم يؤدي إلى زيادة عرضها في السوق.

الدخل: حيث لوحظ أنّ ارتفاع الدخل يؤدي إلى زيادة الطلب على اللحوم، وبالتالي زيادة عرضها.

الطلب: حيث لوحظ أنّ ازدياد الطلب على اللحوم يؤدي إلى زيادة عرضها في السوق.

شهد عرض اللحوم (الدواجن) في ولاية غليزان خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2019 ازديادًا ملحوظًا،

### المطلب الثالث: التحديات ومعوقات التي تواجه قطاع إنتاج اللحوم البيضاء

يعد قطاع إنتاج اللحوم البيضاء من القطاعات الحيوية والتي تواجه تحديات ومعوقات عدة تعيق نموه وتطوره -المنافسة بين اللحوم البيضاء واللحوم الحمراء :. وذلك يعزى لأسباب في مقدمتها قصر الدورة الانتاجية وارتفاع الكفاءة التحويلية واستخدام التقنيات الحديثة المستوردة من خارج الوطن العربي التي سهلت كثيرا من عمليات الادارة والتسويق.

- المنافسة بين الإنتاج النباتي والحيواني: تجهز الحبوب أكثر من 50% من الاحتياجات الغذائية للفرد من الطاقة والبروتين في حين تجهز المنتجات الحيوانية 18% من احتياجات الفرد من الطاقة و 32% من احتياجاته من البروتين وتوجد اختلافات كبيرة في معدلات التجهيز انفة الذكر بين البلدان النامية والمتقدمة اذ يبلغ حصة الفرد من البروتين 6 غم يوم في البلدان النامية في حين يصل الى 30 غم / يوم في بلدان العالم المتقدم.

- المنافسة بين الإنسان والحيوان في استهلاك الحبوب: هذه المنافسة تحصل في البلدان التي تعاني من نقص في انتاج الحبوب كما هو الحال في معظم بلدان الوطن العربي وعليه تشكل حصة الحيوانات حوالي 2010 من الانتاج الكلي للحبوب في حين في بلدان العالم المتقدم تصل حصة الحيوانات الى 60-80% من الانتاج الكلي للحبوب وبهذه الحالة تكون المنافسة غير موجودة، مع الاشارة الى أن اهم الاتجاهات الكفيلة بزيادة انتاج اللحوم الحمراء في الوطن العربي هو انتقال أنظمة الانتاج التقليدية للحيوانات نحو أنظمة الانتاج المكثف الأمر الذي سيتحتم عندئذ توفير كميات كبيرة من الاعلاف المركزة وبالتالي احتمال ظهور نوع من التنافس.<sup>1</sup>

المعوقات التي تواجه قطاع إنتاج اللحوم : نلخصها في مايلي<sup>2</sup> :

#### المعوقات الزراعية:

ندرت في توفير الاعلاف الحيوانية بمصدرها الخشنة والمركزة وعدم كفاية الغطاء النباتي في المراعي الأمر الذي يؤثر عدم حصول الحيوانات المحلية وخصوصا تلك التي تربي في الأنماط التقليدية على كفايتها من الاحتياجات الغذائية.

- قساوة الظروف البيئية مثل ارتفاع درجات الحرارة.

- انتشار الامراض المختلفة وعدم القدة في السيطرة عليها.

- ضعف الاساليب المتبعة في الادارة ورعاية الحيوان

- ضعف المهارات الكفيلة بتنمية وتطوير الانماط الإنتاجية

- ندرته في توفير الموارد المالية اللازمة لمعالجة المشاكل الانتاجية.

- ضعف البنى التحتية في المجتمعات الريفية من طرق وخدمات تكميلية اساسية.

- المعوقات البيولوجية وتشمل:

- قلة الخصوبة وتعرض حيوان اللحم للعديد من المشاكل التناسلية.

- ارتفاع معدلات التفوق خلال المراحل العمرية المختلفة.

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمان ماجد، مرجع سابق ذكره ، ص. ص: 07-08.

<sup>2</sup> سمر محمود القاضي، قسم الدراسات الاقتصادية ، مركز بحوث الصحراء ، القاهرة ، ص 16 ، <https://meae.journals.ekb.eg> ، 2024/04/23

## الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء بالجزائر

- ضعف في استثمار الطاقات الانتاجية الكامنة للحيوانات بسبب المعوقات الزراعية.
  - صعوبة تطبيق التقنيات الحديثة الكفيلة بزيادة إنتاجية الحيوان في الانماط التقليدية السائدة.
  - صعوبة في استجابة الحيوانات المحلية للتربية في الانماط الانتاجية المكثفة.
  - المعوقات التسويقية
- وهي المعوقات التي تظهر ابتداء من مغادرة حيوان اللحم موقعه الانتاجي وتستمر لغاية ذبح الحيوان وتجهيز الذبيحة وما يترتب خلال ذلك من خسائر كمية أو نوعية للحيوان أو للذبيحة أو وللمنتج وتشمل :
- أ. ضعف قنوات تسويق حيوانات اللحم ويعود الى اتباع أساليب تقليدية تمر خلالها الحيوانات عبر قنوات تسويقية قصيرة أو متوسطة أو طويلة وتشمل السير على الاقدام والانتقال والانتظار في اماكن البيع المختلفة والتفريغ والتحميل من وإلى وسائل النقل
- ب غياب الأسس في عمليات بيع وشراء حيوانات اللحم ويقصد به عدم اتباع الاسس العلمية في عمليات بيع وشراء حيوانات اللحم المعدة للذبح وتستند الى جنس الحيوان وعمر الحيوان ومواصفات الحيوان وذبيحته.
- ت. ضعف الفحص البيطري والرعاية الصحية للحيوانات قبل وبعد الذبح.
- ث ضعف عام في عمل المجازر من ناحية عدم كفاية المجازر الحديثة
- . انتشار المجازر الصغيرة
- . ارتفاع معدلات الذبح خارج المجازر
- . ضعف عام في الفحص قبل وبعد الذبح.
- . غياب النظافة ومحدودية برامج التطهير والتعقيم.
- . عدم اتباع طرق الذبح الانساني.
- ج. ضعف عام في قنوات تسويق الذبائح واللحوم ان اساليب نقل وتسويق الذبائح لم تكثرت بتطبيق القوانين الصادرة بهذا الخصوص اذ ان نسبة كبيرة من الذبائح أو اللحوم تنقل بواسطة عربات مكشوفة غير مبردة مما يؤدي الى تعرض الذبائح الى التلوث والتغيرات الفيزيائية أو الكيميائية

### خلاصة الفصل

ختامًا، تناول هذا الفصل واقع تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر، مُقدمًا تحليلًا شاملاً لمختلف جوانب تسيير هذه المؤسسات، بدءًا من التعريف بمفهوم تسيير المؤسسات، مرورًا بعرض النماذج النظرية المختلفة للتسيير وتطبيقها في هذا القطاع، وصولًا إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أدائها. كما أظهر الفصل أن تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر يواجه العديد من التحديات، مثل المنافسة المتزايدة، وارتفاع أسعار الأعلاف، وتغيرات المناخ، وتذبذب الطلب على المنتجات. ولكنه أبرز أيضًا العديد من الفرص المتاحة لهذا القطاع، مثل النمو السكاني، وتزايد الوعي بأهمية الغذاء الصحي، ودعم الحكومة، وإمكانيات التصدير. وقدّم الفصل استراتيجيات مُقترحة لتنمية هذا القطاع، مثل تحسين كفاءة الإنتاج، وتنويع المنتجات، والتوسع في الأسواق الخارجية، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.

وختامًا، يُمكن القول أن قطاع إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر يمتلك إمكانات كبيرة للنمو والتطور، وذلك من خلال تحسين ممارسات التسيير، وتطوير التكنولوجيا، وتعزيز التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة.

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة مستأفي - بوقيرات-

تمهيد

إن مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء تعتبر من القطاعات الحيوية في اقتصاد البلاد، حيث تلعب دوراً هاماً في توفير اللحوم الطازجة والمعالجة للمستهلكين. تعتبر عمليات تسيير هذه المؤسسات أمراً حيوياً لضمان استمراريتها وتحقيق الأرباح المرجوة.

في هذا الفصل التطبيقي، سنقدم نظرة عامة عن مؤسسة مستنقافى-بوقيرات- ونسلط الضوء على عمليات تسيير وإدارة وحدة الذبح والتحويل في المؤسسة. سنتناول أيضاً عمليات الشراء والبيع في المؤسسة، ونقوم بتقييم أدائها والتحديات التي تواجهها.

سنسلط الضوء في هذا الفصل على العوامل التي تؤثر على تسيير مؤسسة انتاج اللحوم البيضاء، وسنتحدث عن الاستراتيجيات والتكتيكات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها. كما سنجري مقابلات مع مسؤولين في المؤسسة لفهم أفضل لتحدياتها وكيفية التعامل معها.

بهذا الفصل، نهدف إلى فهم أعمق لواقع تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء وتحليل العوامل التي تؤثر عليها، ونأمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز دورها في قطاع اللحوم.

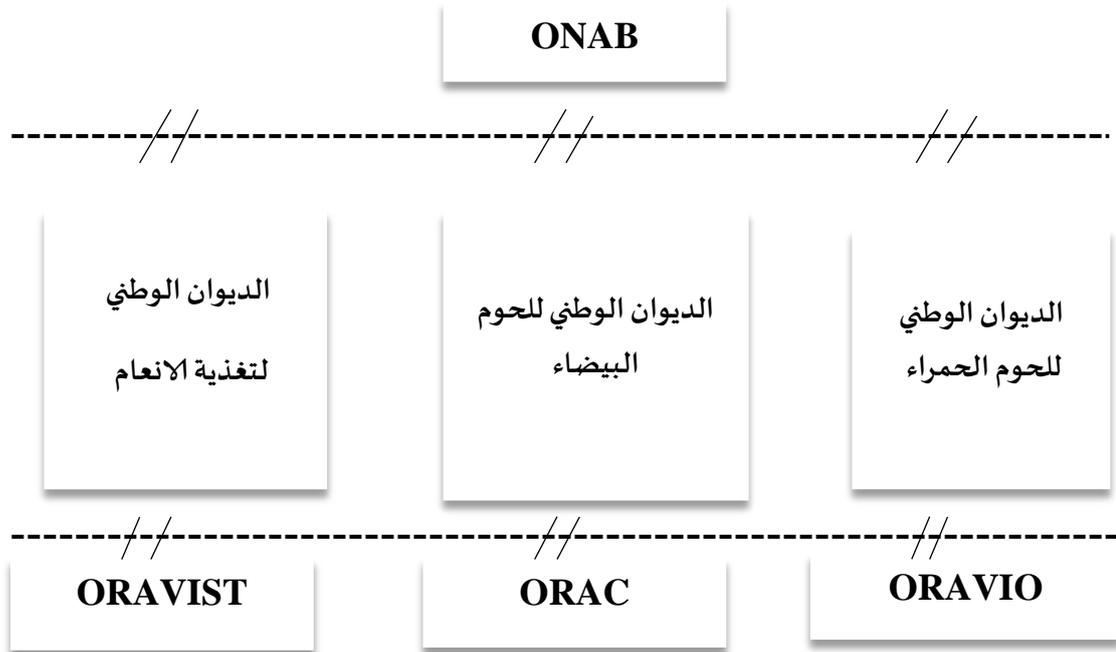
المبحث الأول: التقديم العام مؤسسة مستوفي المؤسسة "ORAVIO"  
في هذا المبحث سيتم التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة مستوفي -بوقيرات - من خلال ثلاث مطالب في  
المطلب الأول التطرق إلى نظرة عامة حول الشركة الأم ثم التعريف بالمؤسسة ثم .....

المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة "ORAVIO"

سيتم في هذا المطلب التطرق " إلى نشأة الشركة الأم ORAVIO و من تم هيكلها التنظيمي لها.  
أولاً: نشأة المؤسسة:

بادرت السلطة الجزائرية منذ الاستقلال بإيجاد هيكل تنظيمي يضمن تنمية قطاع تربية الدواجن والأنعام  
وهذا لتلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الاستهلاكية الخاصة باللحوم بنوعها البيضاء والحمراء) ولهذا  
الغرض تم إنشاء أول هيكل تنظيمي في سنة 1967 وهو الديوان الوطني لتغذية الأنعام ONAB ونظرا لتراكم  
الوظائف على هذا الديوان وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية القطاع العمومي) التي انطلقت مع بداية  
الثمانينات تقسيم الديوان ONAB في 1981 إلى ثلاث دواوين كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 07:الهيكل البياني لإعادة هيكلة ONAB



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي -بوقيرات-

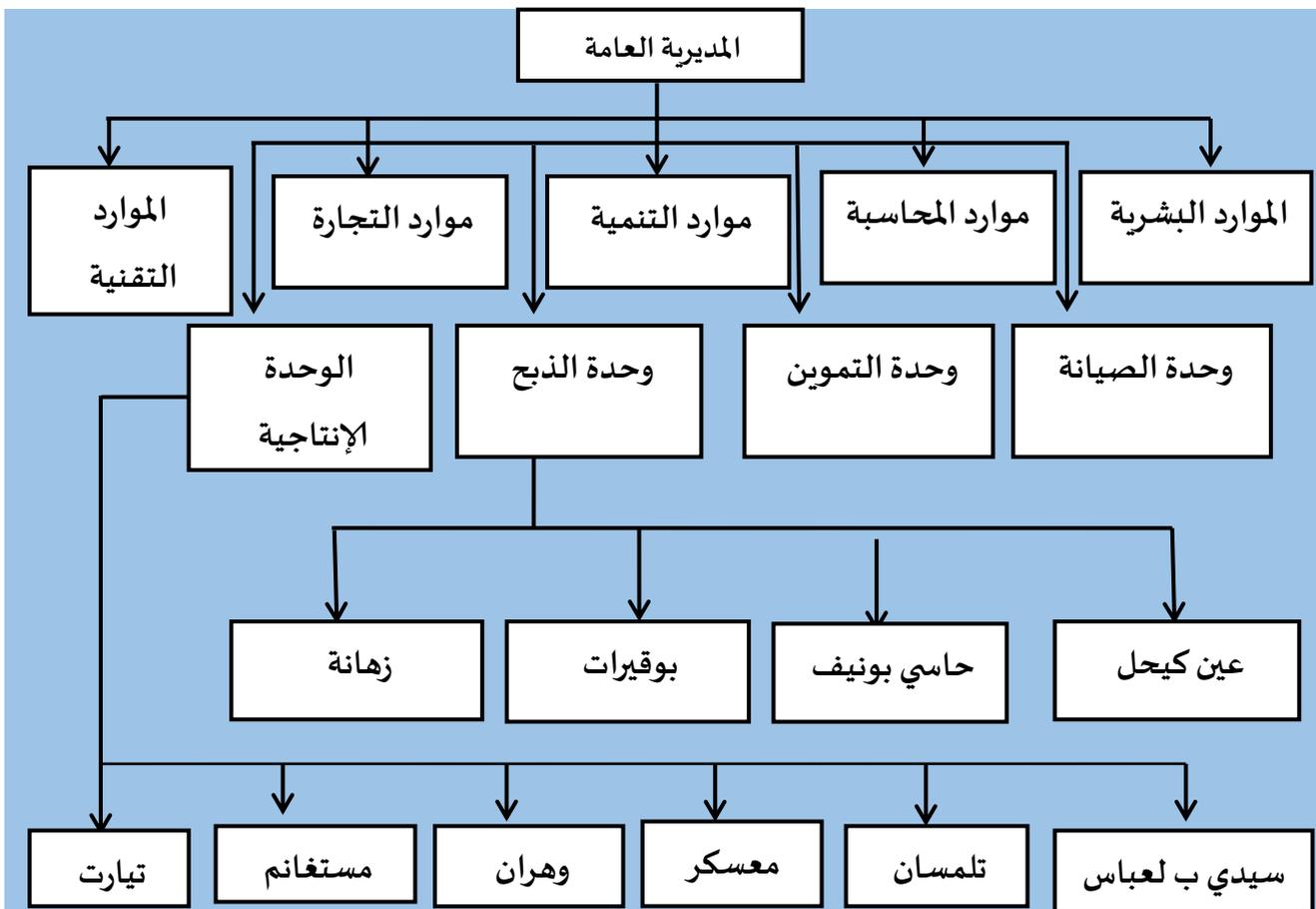
<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات

وحسب الهيكل البياني لإعادة ONAB ظهر الديوان الجهوي لتربية الدواجن الغرب البلاد " ORAVIO " والذي انشأ بموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة والصيد البحري سابقا تحت رقم 15/07/1981 وتم اختيار مدينة مستغانم مقرا لهذا الديوان وفي إطار السياسة المتخذة لاستقلالية المؤسسات التي قامت بها السلطة في 14/11/1989 تم إعادة تسمية هذا الديوان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية EPE.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO

يعتبر هيكل تمثيلي بين تسلسل المهام والوظائف في شكل الهرم وقمته رئيس المدير العام تبدأ الوظائف في تسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة هذا الهرم والتي يشغلها العمال المنتجون كما يوضح الواجبات والحقوق لكل مصلحة في المؤسسة والعلاقة القائمة بين مختلف المصالح<sup>1</sup> :

الشكل 08 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية مؤسسة موستافي -بوقيرات

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنها تحتوي على عدة وحدات إنتاجية يجمعها مقر إداري في تنظيمها المالي والمحاسبي. إذ يبلغ عدد هذه الوحدات 32 وحدة وهي موزعة على غرب الجزائر، بحيث يوجد 30 وحدة إنتاجية ووحدة تجارية والوحدة الباقية هي وحدة الصيانة بالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم هي الأخرى إلى عدة وحدات تختلف المهام فيها من وحدة إلى أخرى إذ هناك<sup>1</sup>:

- 14 وحدة لإنتاج الدجاج المخصب؛
- 5 وحدات لإنتاج الكتاكيت
- 4 وحدات لإنتاج البيض الموجه للاستهلاك؛
- 4 وحدات متخصصة بالذبح؛
- 3 وحدات لإنتاج البيض المخصص فقط لتحظين.

المطلب الثاني: التعريف مؤسسة مستوفي- بوقيرات-

سننطلق في هذا المطلب إلى نشأة مؤسسة مستوفي المتواجدة بوقيرات و عرض هيكلها التنظيمي.

➤ أولاً: نشأة مؤسسة -مستوفي-

أنشأت الوحدة المتواجدة بوقيرات سنة 1986 وتعتبر من أهم وحدات ذبح الدواجن بالغرب الجزائري الوحدة تقوم بذبح الدجاج الذي يباع كمنتوج نام، كما تقوم باستعمال جزء منه كمنتوج نصف مصنع يدخل في عملية إنتاج مشتقات الدواجن كما تنقسم هذه الوحدة إلى عدة مصالح نشطة و مختلفة ومتعددة المهام. وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـ 2 هكتار من حيث شاسعة المساحة تسهل العمل وتزيد في قدرة الإنتاج والتخزين وتتمثل قدرة الإنتاج للوحدة فيما يلي<sup>2</sup>:

- الذبح 7200 وحدة في اليوم؛
- الإنتاج المحول: 1 طن في اليوم؛
- أما فيما يخص قدرة التخزين فهي:
- غرفة التجميد السريع: 100 م؛
- غرفة ذات درجة تحت الصفر: 2450 م؛
- غرفة ذات درجة فوق الصفر: 486 م.

➤ نشاط مؤسسة مستوفي : يتمحور نشاط المؤسسة في<sup>3</sup>:

- ضمان العلاقات الاقتصادية مع الشركات الأخرى؛
- سير العمليات و المبادلات التجارية؛
- إيصال طلبات العملاء؛
- ضمان شحن وتفريغ البضائع؛
- تحويل المنتجات النصف التامة إلى منتج تام الصنع

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية مؤسسة مستوفي -بوقيرات .

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية مؤسسة مستوفي -بوقيرات .

<sup>3</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية مؤسسة مستوفي -بوقيرات.

➤ المتعاملين مع مؤسسة مستوفي: تتعامل المؤسسة مع عدد معتبر من المتعاملين الاقتصاديين لكن أهمهم<sup>1</sup> :

-سوناظراك؛

-نفظال NAFTA؛

-البنوك و التأمينات؛

-إدارة الضرائب؛

-الشرطة والثكنات العسكرية؛

-مؤسسة البلاستيك الوراقا (عرايو)

- مؤسسة Dicap،Algérie EMBALLA ، Sacaplast ORAN.

➤ أهداف مؤسسة مستوفي: تتمثل في مايلي<sup>2</sup>

- الدعم والتطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد؛

- تلبية متطلبات المستهلكين؛

- تقديم منتوجات ذات جودة عالية ؛

- تحقيق رضا وولاء العملاء؛

- تحقيق وتوفير أحسن الانجازات .

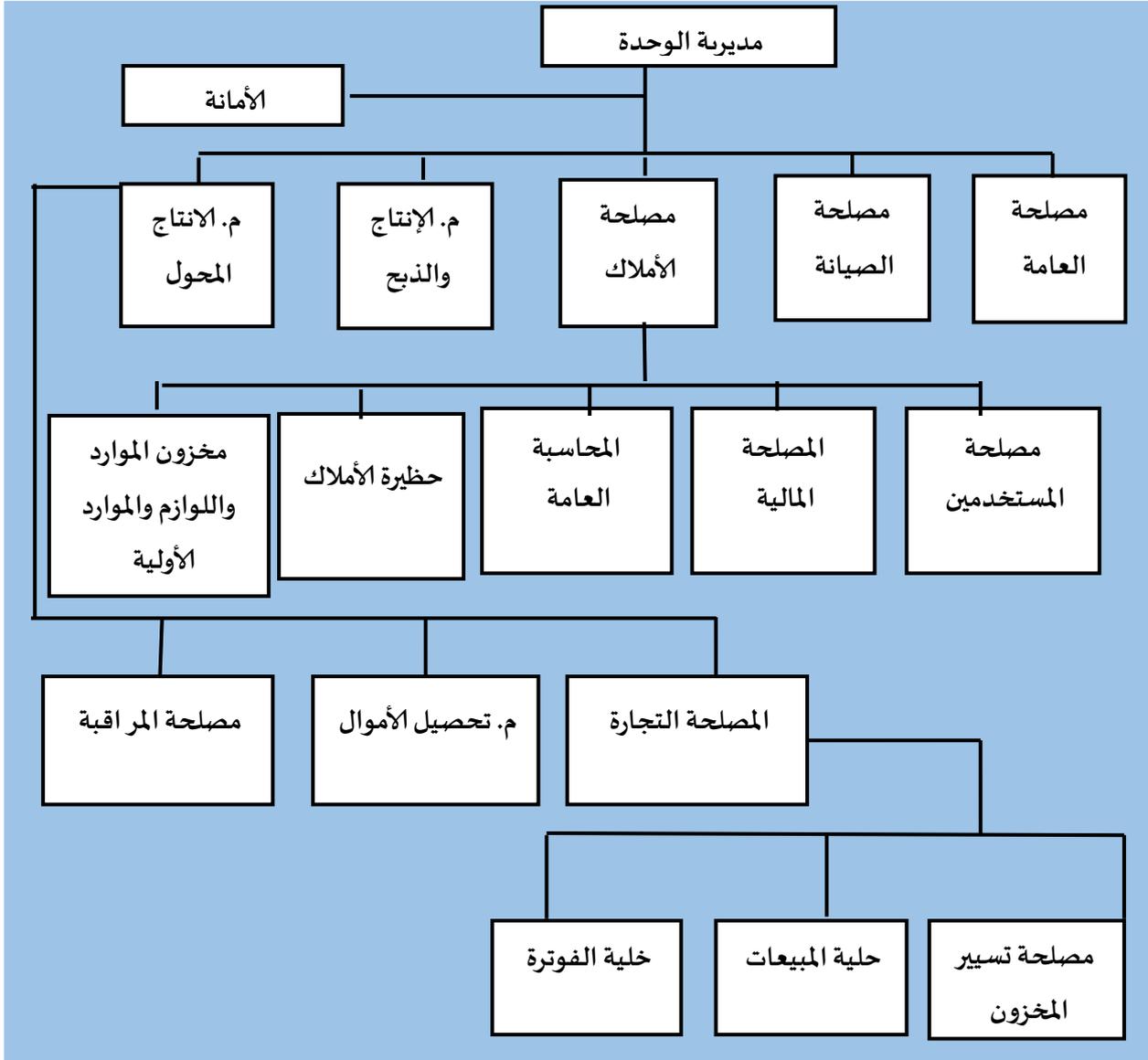
➤ ثانيا : الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية والمالية والبشرية والقانونية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة حيث سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

<sup>1</sup> -معلومات مقدمة من مصلحة المحاسبة \_ مؤسسة مستوفي - بوقيرات

<sup>2</sup> -معلومات مقدمة من مصلحة المحاسبة \_ مؤسسة مستوفي - بوقيرات

الشكل 09: الهيكل التنظيمي مؤسسة موسنابي- بوقيرات -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة موسنابي - بوقيرات -

تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة: سنحاول من خلال ما يلي شرح مهام فروع وحدة الذبح و التحويل موسنابي<sup>1</sup>

1.مديرية الوحدة : يعتبر المدير المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير و التنظيم داخل الوحدة

2.الأمانة العامة : هي التي تقوم بعملية التنظيم في الجانب الإداري للمدير كما تقوم باستقبال جميع الاتصالات وهي حلقة ربط بين المدير وباقي المصالح بمعنى آخر فهي تقوم بالسهر على جميع الملفات الخاصة بمديرية وكذلك المراسلات الإدارية داخل الوحدة (المصالح في ما بينها وبين المصالح ومدير الوحدة)وخارجها .

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية ، مؤسسة موسنابي - بوقيرات -

- 3.مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الصيانة الخاصة بالوحدة ( كالألات الصناعية وغرف التبريد) بمعنى انها تقوم بمتابعه حاله كل اله وتحديد الحاجات اللازمة للوحدة.
- 4.الإدارة العامة : تتكون هذه الإدارة من ثلاثة مصالح حيث كل مصلحة تقوم بمهمتها وهي كالاتي :
- مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بمتابعة قوائم حضور العمال وإعداد كشوف الأجر في كل شهر للعمال وكذا عملية التكوين والرسملة للعمال .
  - مصلحة المالية : يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أموال الوحدة خلال دورة النشاط ويتم ذلك بمتابعة الوضعية المالية للوحدة عن طريق مراقبة مداخيل (الأموال المحصل عليها من المبيعات) ومصاريف الوحدة (عمليات الشراء مثل المواد الأولية \_ خدمات مقدمة للوحدة).
  - مصلحة المحاسبة العامة: مهمة هذه المصلحة هو القيام بعملية جمع وتبويب المعلومات وتصنيفها من اجل إعداد القوائم المحاسبية والمالية حسب الفترة المحاسبية للوحدة والقيام بالمسك الحسابي لعمليات الوحدة
- 5.مصلحة الأملاك: فهي تنقسم إلى قسمين هما :
- حظيرة الأملاك: فهي تقوم بمتابعة حظيرة الوحدة مثل شاحنات التبريد السيارات.....الخ، كذا متابعة كل التنبينات المتعلقة والخاصة بالوحدة مثل العقارات والمعدات ووسائل النقل وغيرها
  - مخزون المواد واللوازم والمواد الأولية: هي عبارة عن تلك المساحات المخصصة لتخزين المواد والسلع وغيرها بشكل منظم ومرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال كلما استدعتة الضرورة
- 6.مصلحة الإنتاج و الذبح: تقوم هذه المصلحة باستلام الدجاج الحي لذبحه ومعالجته وتعبئته في صناديق للتخزين.
- 7.مصلحة الإنتاج المحلول: تقوم هذه المصلحة بعملة تحويل اللحوم البيضاء من أجل إنتاج منتجات تامة ونصف تامة (فظائر الدجاج) كما تقوم بعملية تقسيم الدجاج الموجه للبيع حسب الطلب.
- 8.المصلحة التجارية : تتكون هذه المصلحة مما يلي :
- 1.8مصلحة تسيير المخزون: تقوم هذه الخلية بمتابعة وتسيير كل المدخلات و المخرجات من منتجات تامة ونصف تامة حيث تقوم باستلام المنتجات من مصلحي الذبح و التحويل و تخزينها في غرف التبريد وكذلك البضاعة المشتراة ثم تقوم بعملية تسليم المنتجات والبضائع المطلوبة لعملية التحويل أو البيع.
  - 2.8خلية المبيعات: في تقوم بتوجيه الدجاج ومشتقاته والبيض للاستهلاك
  - 3.8خلية الفاتورة: تقوم هذه الخلية بتحرير فاتورة المبيعات للزبائن على أساس وصل تسليم المحرر على مستوى خلية المبيعات وتقوم بإعداد كشوف رقم الأعمال في نهاية كل فترة حيث توجه هذه الأخيرة لمصلحة المحاسبة
- 9.مصلحة تحصيل الأموال: تقوم هذه المصلحة بمهمة متابعة عملية جمع وتحصيل الأموال المتعلقة بالزبائن بالتنسيق مع مصلحة المالية فهي عبارة عن همزة وصل بين المصلحة المالية و المصلحة التجارية.
- 10.مصلحة المراقبة: تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية المنتجات والبضاعة المشتراة ، حيث بها مخبر يقوم بتحليل لجميع المنتجات و تقدم شهادة بيطرية .

المطلب الثالث : خصائص التسيير مؤسسة مستاقي -بوقيرات

➤ تسيير مصلحة الموارد البشرية ويمكن تلخيصه فيما يلي:<sup>1</sup>

أولا طرق التوظيف: تقوم هذه الوظيفة على الاختيار العشوائي للعمال عند الضرورة الملحة بالنسبة لطبقة المنفذين أما بالنسبة للإطارات فالشخص المناسب في المكان المناسب، و تعمل مصلحة الموارد البشرية على تغطية الحاجات للمنصب الشاغر بالوحدة

-الموارد الخاصة بالتوظيف: هناك موردين أساسيين تلجأ من خلالهما خلية تسيير المسار الوظيفي.

1.التوظيف الداخلي: التحويل، الترقية. ولا بد ان تتوفر فيه شروط الوظيفة الشاغرة:

-الخبرة في المنصب على الأقل خمس سنوات

-حامل شهادة الليسانس

-مستفيد من الخدمة الوطنية

- أن يكون حامل شهادة الجنسية الجزائري

2.التوظيف الخارجي: ويتم عن طريق :

-الوكالة الوطنية للتشغيل

-المراكز التكوينية

-إجراءات التوظيف

ثانيا مراحل التعيين :

1. ما قبل التعيين :

يتم استدعاء المترشحين الذين توفرت فيهم الشروط المذكورة أعلاه من طرف رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية باختبار نفسي، اختبار الكفاءة و تقديم عمل يقوم به لاختباره بحيث تختلف هذه الاختبارات حسب الوظيفة

2. التعيين:

يبدأ بفحص طبي إجباري لمعرفة ما إذا كان متمكن من العمل صحيا و تتم عملية إدماجه في الوظيفة بفترة

تجريب

2 أشهر بالنسبة للمنفذين

3أشهر بالنسبة للمتحكمين

6أشهر بالنسبة للإطارات

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية مؤسسة مستاقي -بوقيرات

## الجدول 04 : تقسيم العمال حسب الجنس

عدد الرجال	عدد النساء
84	29

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مستافى -بوقيرات -

## 3. التقييم:

تقوم هذه العملية على مجموعة من العناصر ، و هي مسؤولية يقوم بها رئيس كل مصلحة لتقييم أحواله تقدم هذه الوثائق التقييمية إلى رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية لينقط طرفه أو من ثم إلى المسؤول الأول أي مدير الوحدة ليحسم في النقطة النهائية.

## 1.3 معايير التقييم:

- الانضباط: وهي موجودة في وثيقة الغياب، المعمول بها من طرف الممثل الاجتماعي، و فيما الغيابات المسموحة، العطل المرضية، الغيابات الغير القانونية.

- الجودة: و هي المهام و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة نفسها

- المردودية: أن يقوم العامل بتقديم عمل مفيد، و بذلك يجعل من نفسه عنصر لا يستهان به

- التصرف: و نعني به سلوك كل عامل داخل كل وحدة. و من ثم تعطى لخلية المسار الوظيفي لتقوم بالعملية و يعطي العامل رأيه بالقبول، أو الرفض.

## 2.3 تقييم الإطار :

يقوم به مدير الوحدة مباشرة، و تركز تقييمات المراتب و الدرجات مؤسسة مستافى معتمدة على الأجر ، و هي موجودة في جدول المستويات من 16 ، فما فوق، خاص بالإطارات.

-القدرة التسييرية : التنظيم، التخطيط، التحليل، و مسؤولية اتخاذ القرار

-العلاقات الإنسانية: اتصال، روح الجماعة.

-تحديد الأهداف للسنة المقبلة، تقام على أساس المشاكل و العراقيل التي واجهت الوحدة هذه السنة و إيجاد الحلول المناسبة، و طرق التغيير الجديدة.

و في نهاية التقييم يقومون باجتماع يحضر فيه المدير، رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس خلية تسيير المسار الوظيفي، الممثل النقابي، ممثل العمال .

3.3 مهام اللجنة المقيمة: وذلك بإعطائهم نتيجة حاسمة لمهام التقييم ، و ذلك ب:

-التكوين، الترقية، التحويل .

و يرسل محضر الاجتماع الخاص بالتقييم إلى مدير تسيير الموارد البشرية ليقوم ببرنامج خاص بالتكوين .

## 4. مخطط التكوين:

يقوم مدير تسيير الموارد البشرية بمخطط يتكون من عدد العمال، الاسم اللقب، مهنتهم، مستواهم و من سيشرف على تكوينهم مع المدة و المكان من خلال :

-التكوين من أجل التمكين: في أغلب الأحيان مدة أسبوع لتلبية الحاجات المتعلقة بالتخصص في مجال العمل، و تنمية المعلومات أكثر.

-تكوين تكميلي: مدة هذا التكوين من شهر إلى 3 أشهر، و الهدف منه هو تدليل الصعوبات الموجودة في مكان العمل.

5. مخطط الترقية: إن الترقية في الوحدة لها شروط :

-الأقدمية في المنصب أكثر من 5 سنوات على الأقل ؛

- وجود وظيفة شاغرة في الهرم التنظيمي؛

- يكون قد أخذ تكوينا في الوظيفة؛

- لم يأخذ ترقية من قبل؛

- موافقة المسؤول على الترقية؛

- لم تنفذ في حقه عقوبات تأديبية خلال 3 سنوات الأخيرة..

1.5 المعايير المعتمدة عليها في الترقية :

-الأقدمية: هي طول مدة الخدمة في مكان العمل، إذ لها الأولوية الكبرى في الترقية.

-الكفاءة: تعتمد على مدى مثابرة و اجتهاد الموظف و إتقانه لعمله.

6. الحوافز : وذلك من خلال

1 توفير وسائل النقل

2. الزيادة في الأجر

3. منحة المردودية الجماعية

4.الزيادة في الأجر القاعدي 7% كل سنة

5 منحة نهاية المسار الوظيفي

6 المنح الاجتماعية، مثل منحة الزواج –الوفاة

7 منحة عيد الأضحى

8 عيد المرأة

➤ تسيير مصلحة الإدارة العامة<sup>1</sup> هي التي تقوم مصلحة بتسييرهم و تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من تحقيق رغباتهم ، و تتكون من خليتين. خلية الممثل الاجتماعي و خلية تسيير المسار الوظيفي.

1. خلية الممثل الاجتماعي:

-التحقق من المراسلات الاجتماعية؛

-التصريح بالعمال لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ؛

-متابعة ملفات العمال المرضى و حوادث العمل ؛

-توصيل الملفات إلى الصندوق الوطني للتقاعد CNR .

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي بوقيرات

2.خلية المسار الوظيفي:

المتريصين؛

-حل النزاعات القائمة بين العمال بالطرق الإدارية ؛

-المساهمة في التكوينات الخارجية للعمال ؛

-متابعة الحصييلة المهنية للموظف من بداية توظيفه إلى نهاية مدة توظيفه بوفاته أو استقالته، أو إحالته على التقاعد...الخ.

-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم.

-التوظيف حسب احتياجات الوحدة .

جدول05:عدد العمال بوحدة الذبج والتحويل مستوفي:

العدد	وضعية العمال
72	الدائمين
41	الغير الدائمين
113	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي -بوقيرات -

يُظهر تحليل جدول "عدد العمال بوحدة الذبج والتحويل مستوفي" وجود 113 عاملاً، 72 منهم دائمون و 41 غير دائمين.هناك حاجة إلى تكوين أو تدريب مميز لتحسين كفاءات العمال، و التوظيف يتم حسب احتياجات الوحدة. نوصي بزيادة عدد العمال الدائمين و توفير فرص التدريب و دراسة احتياجات التوظيف و التقاعد المستقبلية

جدول06: مستوى العمال في وحدة الذبج والتحويل مستوفي

العدد	المستويات
19	الإطارات
08	المتحكمين
86	المنفذين
113	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مستوفي -بوقيرات -

## ❖ المبحث الثاني : تسيير مصلحة الإنتاج بمؤسسة مستافي

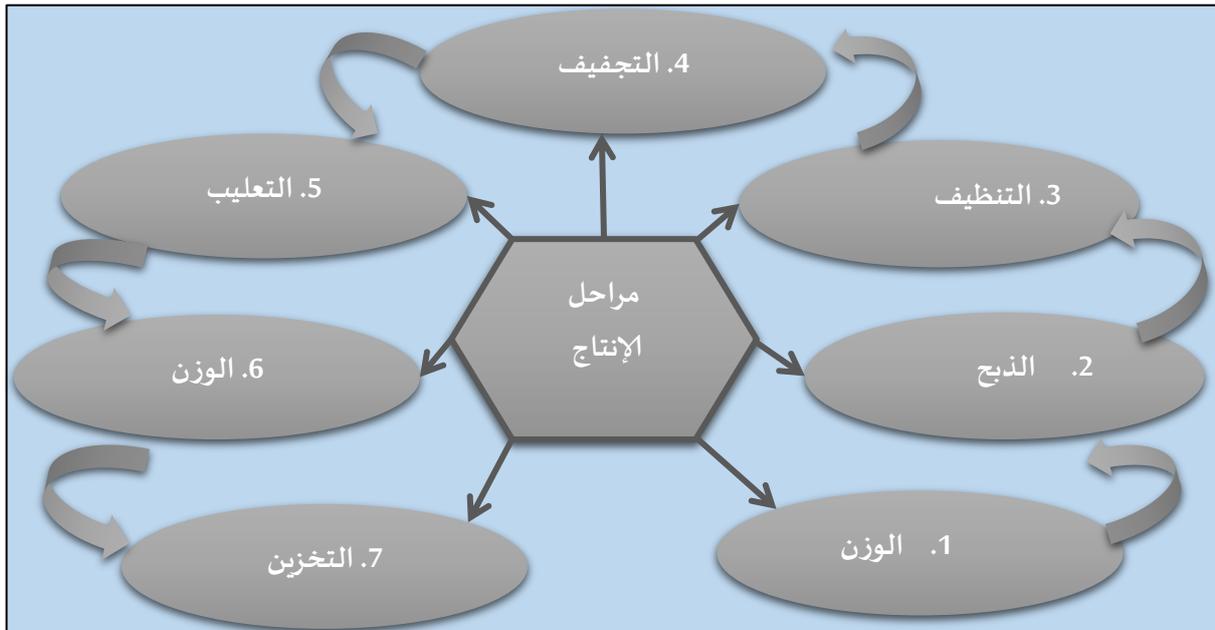
تسيير مصلحة الإنتاج في مؤسسة مستافي أساسي لضمان تحقيق أهداف الإنتاج بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الإنتاج المناسبة وتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة في الإنتاج .

## المطلب الأول: نظام الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل

تقوم وحدة الذبح والتحويل بمنتجات نوعين من المنتوجات النوع الأول هو أنها تستلم الدجاج الحي كمادة أولية ثم تقوم بذبحة وذلك بالمرور على عدة مراحل ليصبح منتج نهائي قابل للاستهلاك وهو المنتج الأساسي للوحدة. أما النوع الثاني فهو الإنتاج المحول بها حيث تستعمل الدجاج كمادة أولية لتنتج معلبات الدجاج من الكاشير والمرديلا وغيرها.

## ➤ أولا: مراحل الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل بوقيرات:

تعتبر وحدة الذبح والتحويل محل الدراسة كغيرها من المؤسسات والوحدات الإنتاجية لها مراحل تتبعها خلال الإنتاج ونظام تنقيد به يضمن السير والتسيير الجيد لها، كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>  
الشكل 10 : مراحل الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل مستافي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مستافي - بوقيرات-

تمر عملية المراحل الإنتاج بالمؤسسة بعدة مراحل أهمها:<sup>2</sup>

1 الوزن: بعد وصول الدجاج الحي للمؤسسة تقوم مصلحة التموين بوزنه كمادة أولية، وبعدها يصبح المنتج تام تقوم مصلحة الإنتاج بوزنه أيضا وتقدمه المصلحة التخزين حيث تمثل هذه المرحلة بشكل مفصل في :

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية مؤسسة مستافي -بوقيرات

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج مؤسسة مستافي -بوقيرات

وزن الدجاج الحي :

وهذا بعد استلامه عن طريق شاحنات نقل الدجاج من الحظيرة المختصة بتربية الدواجن إلى المنطقة المخصصة للذبح .

الشكل رقم 11: مرحلة وزن الدجاج



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستأفي -بوقيرات -

2 الذبح : بعدما يوزن الدجاج يتجه لقسم الذبح ويقوم احد العمال بهذه العملية سريعا وذلك نظرا لوجود الات حديثة مساعدة في هذا القسم وتكون حسل حسب شعائر الدين الإسلامي وفيها يتم ذبح الدجاج وفق المعايير الإسلامية

الشكل 12 : مرحلة الذبح



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستأفي -بوقيرات

3. التنظيف: في هذه المرحلة تتمثل في ثلاث عمليات هيا :

1.3 تعليق الدجاج وتميره: تتم في حمام مائي ساخن لمدة ثلاث دقائق في درجة حرارة تقدر ب 48 درجة

2.3 نزع الريش :

يتم في هذه المرحلة تمرير الدجاج بعد المرحلة السابقة إلى داخل آلة مختصة في نزع الريش وبعدها يمرر أيضا على عمال مختصين في نزع الريش المتبقي قيامه عملية فلترة للدجاج الذي تظهر عليه أعراض المرض أو يكون بحاله سيئة.

الشكل 13 : مرحلة نزع الريش



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات

3.3 نزع الأحشاء :

وفيها يتم تمرير الدجاج إلى عمال مختصين في نزع الأحشاء مع احترام معايير النظافة والحذر في القيام بهذه العملية.

الشكل 14 : نزع الأحشاء



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات

4 التجفيف :

في هذه المرحلة يوجه الدجاج المذبوح بعد التنظيف إلى التجفيف يبقى في غرفة لمدة 45 د ليحفظ.

5 التعليب:

بعدها يحفظ الدجاج المذبوح يقوم العمال بوضعه في علب عليها اسم المؤسسة تاريخ الإنتاج ومدة حياة المنتج

الشكل 15: مرحلة التعليب



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات

### 6 التخزين:

تعتبر مرحلة التخزين المرحلة الأخيرة من مراحل الإنتاج حيث يوجه الدجاج الى التخزين في غرف التبريد ذات طاقة استيعابية كبيرة ، يوضع الدجاج الموجه للبيع الفوري في غرفة تسمى بالغرفة الموجبة ذات درجة 180 لمدة 4 سا ثم يوجه إلى الغرفة الثانية إذا تأخر بيعه ويوضع الدجاج الموجه للبيع خلال فترة طويلة نوعا ما في غرفة تسمى بالغرفة السالبة ذات درجة 18

الشكل 16: مرحلة التخزين



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات

➤ ثانيا المصالح المرتبطة بمصلحة الإنتاج: هناك عدة مصالح مرتبطة بمصلحة الإنتاج وهي<sup>1</sup>:

### 1. مصلحة تدوير النفايات والفضلات :

تهتم هذه المصلحة بتدوير بقايا الريش عبر الآلات تقوم بالضغط العالي و تدوير من اجل تحويل الريش إلى سماد طبيعي يتم بيعه بعدها لأصحاب الأراضي الفلاحية.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج مؤسسة مستافي -بوقيرات

الشكل 17: مرحلة تدوير النفايات والفضلات



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات

## 2. مصالحة تدوير المياه:

مصالحة مهمه دورها توفير المياه وقيام عمليه تسخين المياه عبر الغلاية وهي آلة مختصه في تسخين المياه ودفعه عبر الأنابيب لداخل الذبح ونزع الأحشاء وبعد غسل الأحشاء و الدجاج وتطبيق عمليات السابق ذكرها يتم معالجة المياه الملوثة بعد مرورها في أنابيب أرضيه إلى غرفة مختصه في المعالجة الكيمائية للمياه عبر فصل البقايا عن المياه وبعدها تمرر المياه إلى حوض المعالجة الذي يتوفر على آلات مهمتها الأساسية صب كلور والمعقمات وبعدها تصرف هذه المياه عبر أنابيب إلى مجاري صرف الصحي.

الشكل 18: مصالحة تدوير المياه



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات

3. مصالحة التبريد والتخزين: بعد عمليه التغليف والتعبئة يأتي دور هذه المصالحة وتختص في تخزين الدجاج المعبأ داخل غرف تبريد تتراوح درجه التبريد فيها من واحد درجه إلى عشرة تحت الصفر.

4. مصالحة الوزن والتوزيع: وهي مصالحة المختصه في وزن كمية الدجاج المخزن داخل غرف التبريد الموجه

للتوزيع وتكون عبر وزن كميته الدجاج إحصائها عبر حاويات وميزان للوزن الثقيل وبعدها تنقل وتعبئ داخل شاحنات مزوده المقطورات تبريد للقيام بتوزيعها

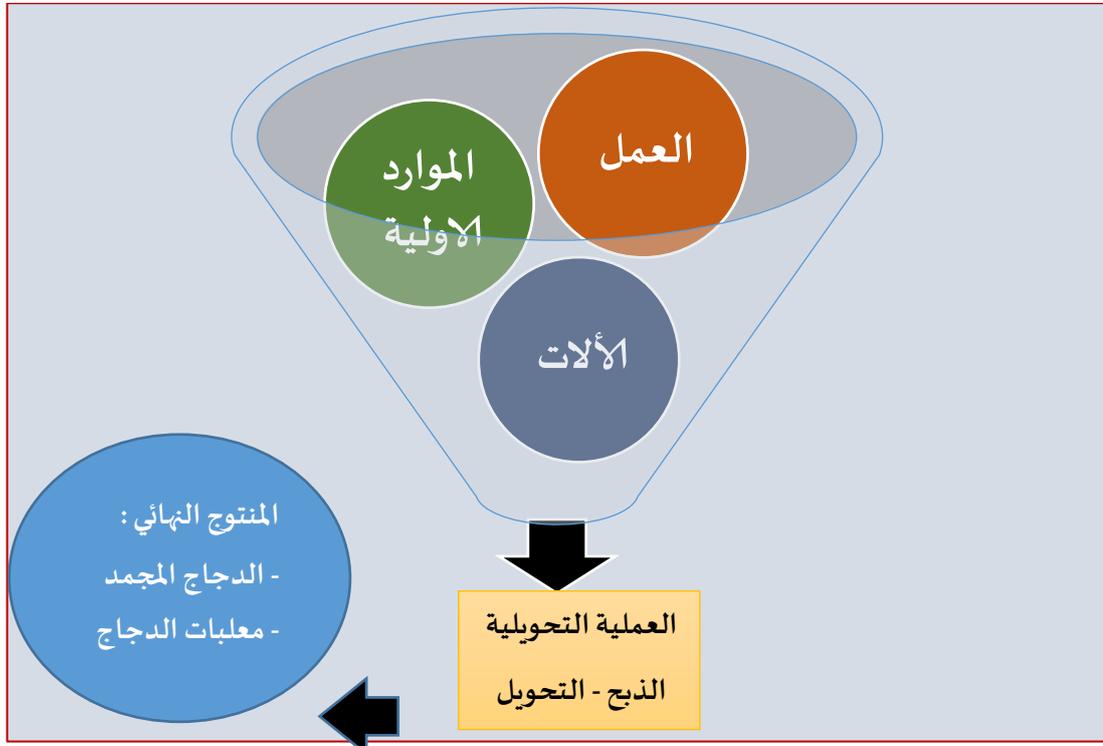
➤ ثالثا خصائص نظام الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل:

تركز وحدة على نوعين من نظام الإنتاج نظام الإنتاج المستمر ونظام الإنتاج حسب الطلب<sup>1</sup>:

1 نظام الإنتاج المستمر: تختص بموجب هذا النظام بإنتاج الدجاج المجمد بكميات كبيرة بهدف التخزين وذلك بشرط استهلاكه قبل 90 يوما، حيث أن معدل الطلب عليه كبير وتكون هذه الكميات الكبيرة موجهة لبعض الثكنات العسكرية وذلك بموجب عقود تضمن تداول هذه الثكنات اقتناء هذا النوع من المنتج من الوحدة بصفة دائمة.

2 نظام الإنتاج حسب الطلب: تختص الوحدة محل الدراسة بموجب هذا النظام بإنتاج معلبات الدجاج بكميات محدودة حسب الطلب حيث أن معدل الطلب عليها قليل على عكس الطلب على الدجاج المجمد

الشكل 19 : مدخلات ومخرجات نظام الإنتاج بمؤسسة موسنابي



المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة موسنابي - بوقيرات -

المطلب الثاني : تسيير عملية الشراء والبيع بمؤسسة موسنابي

عملية الشراء والبيع في مؤسسة موسنابي تتضمن تحديد احتياجات المؤسسة، إعداد طلبات الشراء واختيار الموردين، تنفيذ عمليات الشراء، فحص البضائع، تخزينها وبيعها للعملاء بشكل سلس ومنظم.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة التجارة مؤسسة موسنابي -بوقيرات

➤ الوثائق أو المستندات التجارية في عملية الشراء : وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>

#### 1. إذن الطلبية

هي وثيقة تجارية كتابية بحريها شخص يسمى (المشتري) وهي مؤسسة مستوفي إلى شخص آخر يسمى (البائع) وهو المورد خاص بالمؤسسة لطلب سلعة أو بضاعة حيث تتضمن هذه وثيقة مواصفات المرغوب فيها والمتفق عليها.

#### 2. طلب الشراء

هي وثيقة تجارية كتابية بحريها الشخص يسمى (المشتري) وهي مؤسسة مستوفي. لديها بعض التشابه مع إذن التلبية لكن يوجد فيها بعض الاختلاف في البيانات الأساسية والبيانات الاختيارية إلى شخص آخر وهو (المشتري) المورد خاص بالمؤسسة لطلب سلعة أو بضاعة حيث تتضمن هذه الوثيقة مواصفات المرغوب فيها والمتفق عليها

#### 3. الفاتورة

هو مستند تجاري يحزره (البائع) هو المورد (للمشتري) مؤسسة مستوفي قصد توضيح كل ما يتعلق بعملية البيع والشراء حيث يتضمن مواصفات البضاعة من حيث الكميات والخاصة الأسعار كما يتبين كل من مبالغ التخفيضات والزيادات والرسوم من خلال الفاتورة والمبالغ التي تتبعها مؤسسة مستوفي مقابل استلام البضاعة

انظر الي الملحق رقم 03

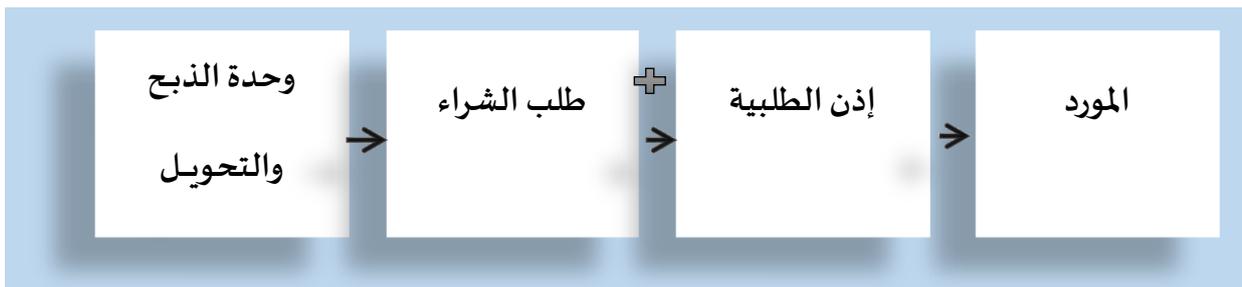
#### 4. الشيك

هو وثيقة تجارية كتابية تحريها مؤسسة مستوفي لتسديد مبلغ حق سلعة أو بضاعة ويتضمن البيانات الأساسية والبيانات الاختيارية

➤ مخطط خاص بعملية الشراء: تمر عملية الشراء بمرحلتين:

1. المرحلة الأولى: طلب الشراء: يتم ارسال إلى المورد إذن الطلبية وطلب الشراء في هذه العملية ويقوم باستلام هذه الوثائق كما هو موضح في المخطط التالي: انظر الي الملحق رقم 01-

الشكل 20 : طلبية الشراء

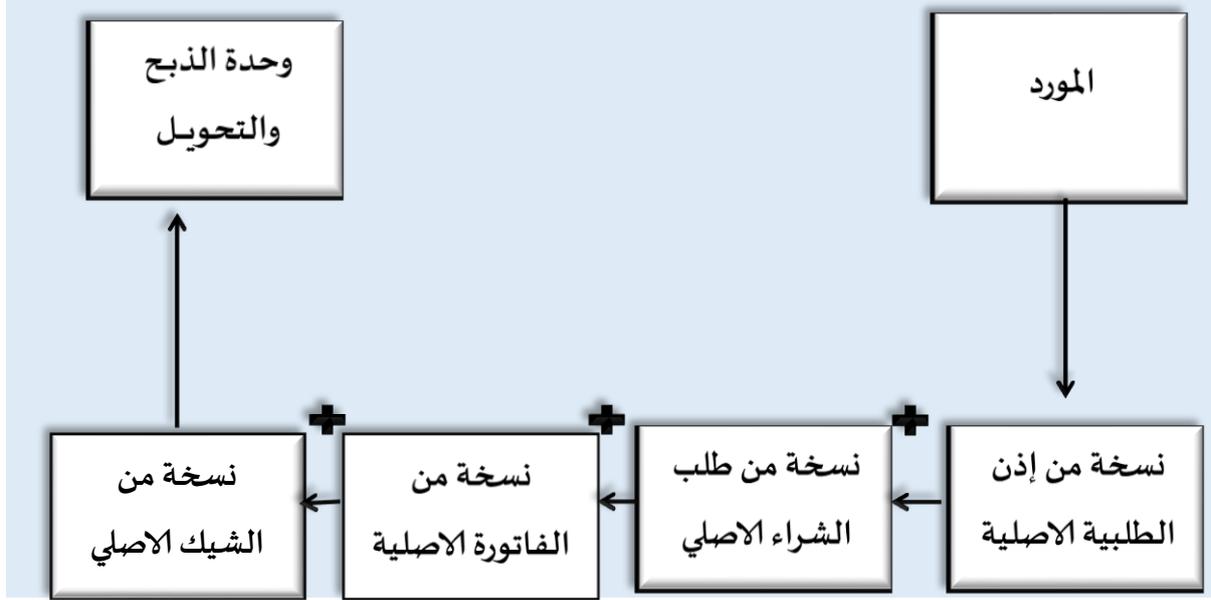


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي-بوقيرات -

2. المرحلة الثانية: عند استلام الوثيقتين التجاريتين من طرف المورد يتم الاستجابة ويقوم بتسليم طلب الشراء لوحدة الذبح والتحويل وعند تحرير الوثيقتين من طرف المورد يقوم بارجاع نسخ هذه الوثيقتين مع نسخة من الفاتورة الاصلية ونسخة من الشيك خاص بالوحدة كما هو موضح في المخطط التالي : انظر الي الملحق 02-

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة التجارية مؤسسة مستوفي -بوقيرات

الشكل 21: استلام طلبية الشراء



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي-بوقيرات -

ويمكن تلخيص جميع مراحل عملية الشراء التي تعتمدها مؤسسة مستوفي فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التحقق من الحاجة: وهي أول خطوة لتقرير الشراء بالرجوع إلى مخازن والتحقق من توفير البضاعة المطلوبة.
2. تحديد الموصفات المواد المطلوبة: وذلك لتقدير كلفتها والرجوع إلى المواصفات عند الاستلام و ادراجها بطلب التوريد ويعود القرار لإدارة المشتريات عند تحديد المواصفات أو الاقتراح البديل.
3. اختيار المورد : وهذا يعود على المؤسسة عن طريق الإدارة الخاصة بتنا في الاختيار الأنسب للموردين عن المعلومات الخاصة بهم أو عن طريق المعلومات السابقة عنهم أو يوجد مورد واحد وهو صاحب الامتياز.
4. دراسة الأسعار: تدرس الأسعار الخاصة بالمؤسسة عن طريق الموردين الذي تتعامل معهم المؤسسة أو عن طريق التفاوض المباشر.
5. إرسال الأمر الشراء: تقوم الإدارة المؤسسة بالإرسال الطلب الشراء و إذن الطلبية كتابيا إلى الموردين أو مورد خاص بالمؤسسة لحفظ الحقوق القانونية وتفادي الاختلافات.
6. متابعة أو أمر الشراء: لضمان الجودة وصول وتسليم البضاعة في الوقت المناسب.
7. الاستلام والفحص والتفتيش: يتم الاستلام أو الفحص والتفتيش عن طريق إدارة المؤسسة من طرف المصلحة الخاصة بهذا العمل تحت أشرف.
8. التخزين: يتم الإشراف على هذا العمل من طرف المصلحة الخاصة بالإدارة الشراء للمؤسسة الذبح والتحويل مستوفي بوقيرات أو الأمين المخزون للوحدة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي -بوقيرات.

9. الاحتفاظ بالسجلات: يتم الإشراف على هذه المهمة مصلحة المحاسبة للوحدة الذبح والتحويل عن طريق التسجيل المحاسبي للعمليات حسابيا وتسجيل القيود المحاسبية الخاصة بالعمليات الشراء عن طريق برنامج معلوماتي خاص بتا.

10. مراجعة الفواتير: يتم الإشراف على هذا العمل الإدارة الشراء ومصلحة المحاسبة للوحدة الذبح والتحويل بوفيرات لتحديد المواصفات الخاصة بالبضاعة.

### (2) إجراءات الشراء:

يتم عن ذلك إجراءات الخاصة بعملية الشراء لحماية وحفظ الحقوق القانونية والوثائق القانونية ولي التفادي جميع مخالفات القانونية واجتناب النزاعات بين المؤسسة ومورديها وتتم عملية الشراء بطريق المباشرة بينهما لتجديد الكمية والنوعية الجودة عن طريق تقديم الوثائق القانونية مثل وثيقة طالب الشراء و إذن الطلابة.

### (3) إجراءات الاعتراض أو الرفض في عملية الشراء

في هذه الحالة إذا تم مراجعة الفواتير عن عملية الشراء ولحظة إن هناك عطب في نوعية البضاعة أو نقص في كمية البضاعة أو فرق في المبلغ يتم الاعتراض أو الرفض بطريقة قانونية لتصليح العطب أو استرجاع البضاعة أو تعديلات الإضافية لتعديل طلابة أو الرفض بصفة رسمية تامة بشكل يخدم المورد أو يخدم المؤسسة .

### إغراء أمر التوريد بصورة نهائية

لمعظم إدارات المشتريات يتم حفظ التسجيلات محاسبية أو ملفات خاصة بعملية الشراء تحتوي لأمر التوريد إما إن تكون مفتوحة أو تم انغلاقها الا وان يتم تحديدها واستكمالها بصفة نهائية

### ➤ تحليل عملية البيع داخل مؤسسة مستوفي:

#### 1. الوثائق أو المستندات التجارية اللازمة في عملية البيع

1.1 اذن الاستلام: هي وثيقة قانونية تجارية تقوم مؤسسة مستا في بوقيرات (المورد) بإرسالها إلى زبائنها أو (العملاء) نسخة من اذن الاستلام. وعند الوصول البضائع أو السلع يقوم العميل (الزبون) بمعينة البضاعة من حيث كمية ونوعية. فإذا كانت البضاعة مطابقة للمواصفات فيجب عليه استلامها حيث يثبت ذلك بكتابة على اذن التسليم عبارة التالية (استلامنا) مع تحديد التاريخ (التوقيع). أما إذا كان العميل (الزبون) لم يستلم اذن التسليم يخص البضاعة والسلع فانه يقوم بتحرير وثيقة وهي اذن الاستلام مع تحميل جميع البيانات التي تخص البضاعة المستلمة .

2.1 الفاتورة: وهي وثيقة القانونية التجارية خاصة بالفاتورة المبيعات نفس مفهوم فاتورة المشتريات ولديهم فرق

وجيز في جميع البيانات بين الفاتورتين الأولى فاتورة مشتريات والثانية فاتورة المبيعات انظر الي الملحق رقم 02

3.1 الشيك : وهو لوثيقة القانونية تجارية لحساب البنك الجاري خاص بوحدة الذبح والتحويل نفس المفهوم الشيك موجود في عملية الشراء.

4.1 اذن التسليم: وهو كذلك وثيقة تجارية قانونية كتابية عند معينة السلع والبضائع من طرف العميل (الزبون) عند تحرير الوثيقة وطلابية العملاء وهذه الوثيقة غير مستعملة من طرف مؤسسة مستوفي ويأخذ مكانه اذن الاستلام

5.1 اذن الخروج: وهي وثيقة تجارية كتابية تحرر من طرف مؤسسة مستوفي عند خروج البضائع أو السلع من المخزن ويتم بيعها وهناك حالات خاصة مثل حالة استرجاع البضائع أو السلع حيث في هذه الحالة يتم تحرير اذن استرجاع وهي الحالة النادرة تنتج عن حالة استرجاع البضائع والسلع للمؤسسة من المبيعات من طرف العملاء

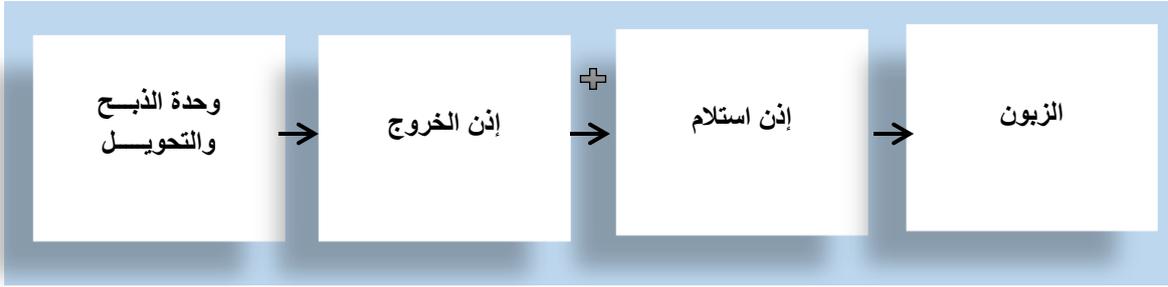
6.1 اذن استرجاع: وهي الوثيقة التجارية الكتابية يتم تحريرها من وحدة الذبح والتحويل للعملاء عند استرجاع البضائع المباعة لهم

2. مراحل عملية البيع : تمر عملية البيع بمرحلتين

### 1.2 المرحلة الأولى : بيع بضاعة

يتم إرسال إلى الزبون في هذه العملية تحرير اذن استلام هذه الوثائق

الشكل 22 : مخطط عملية البيع

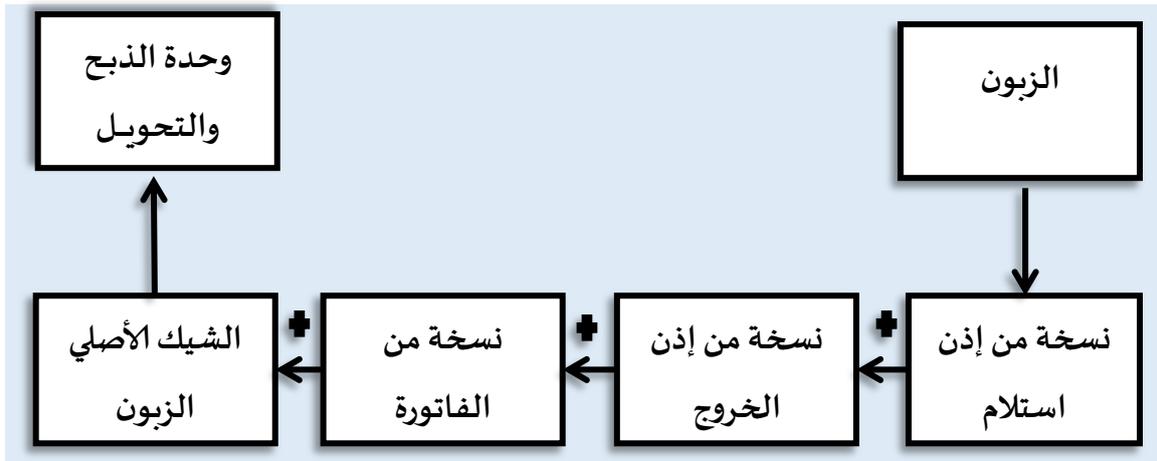


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي -بوقيرات-

### 2.2 المرحلة الثانية : استلام البضاعة

عند استلام الوثيقتين التجاريتين من طرف الزبون يتم الاستجابة عند استلامه البضائع أو السلع يقوم بتحرير وثيقة إذن الاستلام وعند التسديد حق السلع عن طريق الشيك البنكي الخاص بت ويقوم بالتسديد للوحدة الذبح يقوم بإرجاع نسخ هذه الوثيقتين مع من الفاتورة الأصلية و الشيك خاص بالزبون كما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل 23 : عملية تحرير إذن الاستلام البضاعة من طرف الزبون



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مستوفي -بوقيرات -

3. طرق البيع لدى مؤسسة مستا في :

يتم البيع منتجات والسلع المؤسسة عن طريق عقود مع مؤسسات أخرى مثل المؤسسات العسكرية أو عن طريق بيع في محلات خاصة بالمؤسسة : انظر الى الملحق 02

1.3 البحث عن الطلابيات. : أي البحث عن العملاء وإتمام العمليات البيع حيث يقوم مندوب البيع بالبحث عن الطلابيات وعن المشتريات الجدد والعمل زيادة حجم المبيعات.  
2.3 جمع الطلابيات: أي إتمام العمليات البيع المتعلقة بالعمل.

المطلب الثالث: تحليل معطيات انتاج اللحوم البيضاء بمؤسسة موسنابي

1. مقارنة كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج والذبح لسنتي 2015-2016

تعتبر مصلحة الإنتاج والذبح المصلحة الأهم بكونها تنتج المنتج الأساسي للوحدة والذي يبلغ 7200 وحدة يوميا. ويمثل الجدول التالي الكمية المنتجة سنويا من الدجاج المجمد خلال سنتي 2015-2016

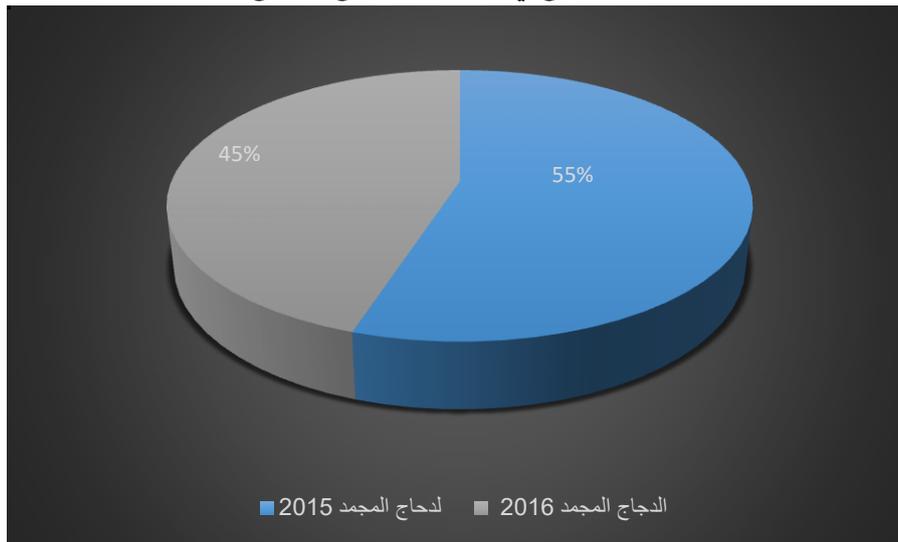
الجدول 07: كمية الإنتاج بمصلحة الإنتاج والذبح لسنتي 2015-2016

النوع المنتجة	الكمية	2015	2016
الدجاج المجمدة	1734896	1408554	
النسبة	%55	%45	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج والذبح لوحدة الذبح والتحويل

ويتضح من خلال الجدول ان كمية انتاج الدجاج المجمد بلغت %55 في سنة 2015، في حين انخفضت كمية الانتاج في سنة 2016 وقدرت نسبتها %45.

الشكل 24 : نسبة الإنتاج في مصلحة الإنتاج والذبح 2015-2016



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة موسنابي

نلاحظ من خلال الوثيقتين أن تطور كمية انتاج الدجاج المجمد في تحسن ملحوظ سنة 2016، وحسب المعلومات المقدمة من طرف مصلحة الانتاج بوحدة الذبح فإنها تنتج سنويا ما يقارب 2592000 وحدة انتاجية كحد اقصى.

فقد بلغت عدد الوحدات الانتاجية 1734895 وحدة لسنة 2015 أي بنسبة %67، بينما بلغت %54 في سنة 2016.

ومنه نستنتج أن كلتا السنتين (2015-2016) لم تبلغا كمية الوحدات الانتاجية السنوية وهذا ما يفسر التدهور الحاصل بكمية الإنتاج.

## 2. تحليل كمية المبيعات اللحوم البيضاء بمؤسسة موستافي لسنة 2020

### الجدول 08: حالة المبيعات 2020

اسم/ العائلة	قيمة الفاتورة
الجزائر SPA/SAC	349865,99
الشركة المدخرات الغربية SAO	212449,99
موستالاند	1538758,24
فندق بارل مونتانا AZ	1185949,93
SARL المنصور مستغانم	746334,89
مستشفى العام BGT	392949,64
بيع شخصي واد تليلات- وهران	158899,99
موظف إدارة الغابات	267749,99
نقطة مبيعات الحضانة	48614069,62
نقطة بيع سانت تشالز	32952076,23
نقطة بيع عين تادلز	50290781,63
نقطة مبيعات الشمومة	27452595,85
نقطة مبيعات زغلول	28392479,38
نقطة مبيعات سياج موستافي	23717517,30
نقطة بيع مزغران	41594686,37
سوبرات GAO	115591184,25
نقطة البيع بوقيرات	36102407,38
سوبرات UAB	146922945,89
نقطة بيع ما سره	27866916,22
نقطة بيع عين النويصي	2502520,93
نقطة مبيعات صلندر	33027920,91

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة موستافي - بوقيرات-

نلاحظ من جدول حالة المبيعات لعام 2020، والذي يوضح كمية المبيعات لكل عميل ونقطة بيع بلالة الفاتوة لكل عملية

حيث حققت مؤسسة موستافي لبيع اللحوم البيضاء مبيعات قوية في عام 2020، حيث بلغ إجمالي كمية المبيعات 146,922,945.39 وحدة. برزت نقاط بيع محددة، مثل مزگران وعين تادلي والتنمية، كأفضل أداء، بينما احتلت SPA/SAC الجزائر والشركة المدخرات الغربية مرتبة متقدمة أيضًا.

الاستنتاج:

حققت مؤسسة موستافي نجاحًا عامًا في عام 2020، لكن هناك مجال للتحسين. من خلال التركيز على نقاط البيع ذات الأداء المنخفض وتحليل سلوكيات المستهلكين، يمكن للمؤسسة تعزيز مبيعاتها وتحقيق المزيد من النجاح

المبحث الثالث : تقييم لمؤسسة مستنقفي -الإنتاج ، التسيير-  
المطلب الأول : أداة المقابلة لتقييم تسيير انتاج اللحوم البيضاء بمؤسسة مستنقفي  
دليل المقابلة

الساعة: من ..08:00 إلى ..12:30 صباحا. اليوم: الخميس التاريخ: 2024/05/16.....  
المكان: مؤسسة مستنقفي - بوقيرات -

تم القيام بمقابلة مع مدير الموارد البشرية وبعض مسؤولي وحدة الذبح والتحويل بمؤسسة مستنقفي لمن أجل الاستفسار عن بعض المعلومات التي لم تتضح من خلال الوثائق المقدمة من طرفهم وذلك للإثراء البحث الدراسة بمعلومات كافية حول الموضوع.

يعتبر قطاع تجارة اللحوم وصناعة تحويلها من القطاعات الحيوية والحساسة التي تتطلب الامتثال الصارم لمعايير الجودة والسلامة الصحية. تلعب طريقة الذبح والتحويل الشرعية دوراً أساسياً في ضمان جودة اللحوم التي يتم تقديمها للعملاء. من خلال هذا البحث، سنقوم بتسليط الضوء على كيفية تطبيق معايير الجودة والسلامة الصحية في مؤسسة اللحوم، بما في ذلك الرقابة الشرعية والتدابير الوقائية التي تُتبع لضمان سلامة المنتجات. سنقوم أيضاً بتحليل نتائج مقابلات مع ممثلي المؤسسة لفهم مدى امتثالهم للمعايير الصحية والإجراءات الصحية الجارية وتقديم النصائح لتحسين العمليات وتعزيز سلامة المنتجات.

أسئلة المقابلة:

1. سؤال: هل طريقة الذبح الشرعية وتطابق المنهج الإسلامي؟

جواب :

نعم، نحن نلتزم بطريقة الذبح الشرعية بما في ذلك استخدام الأدوات الشرعية واتباع الإجراءات المعتمدة في الشريعة الإسلامية. يتم تدريب العمال على كيفية الذبح الصحيح والحفاظ على نظافة المكان واللحوم.

3. سؤال: هل يتم مراقبة اللحوم بواسطة طبيب شرعي مختص؟

جواب :

نعم، لدينا طبيب بيطري مختص يقوم بفحص الحيوانات قبل الذبح للتأكد من سلامتها وعدم وجود أي أمراض. كما يقوم بمراقبة عملية الذبح نفسه لضمان اتباع الإجراءات الصحية الصحيحة.

4. سؤال: هل سبق لكم أن تم معاقبة المؤسسة بسبب مخالفات صحية؟

جواب :

لا، لم يحدث لنا أي انتهاكات صحية ونحن نلتزم بالمعايير الصحية الصارمة. يتم مراقبة جميع عملياتنا بشكل دوري ويتم توثيق جميع العمليات والفحوصات الصحية للتأكد من الامتثال. كما انه يتوفر لدينا طاقم طبي يقوم بعملية فحص دوري لكل وحدة خلال كل 6 أشهر.

5. سؤال : هل تزور مؤسستكم لجان مراقبة من الولاية أو الوزارة؟

جواب

نعم، نستقبل زيارات من لجان مراقبة الصحة والغذاء من الجهات الحكومية. نرحب بزياراتهم ونعرض عليهم عملياتنا ونقدم لهم كافة المعلومات المطلوبة.

تحليل نتائج المقابلة

بناءً على الإجابات السابقة، يمكن القول إن مؤسسة مستنقافى تتميز بالالتزام الشديد بمعايير الجودة والسلامة الصحية في عملية الذبح والتحويل. وجود طبيب بيطري مختص والتعاون الدائم مع الجهات الحكومية يعكس الجدية والاهتمام بضمان سلامة المنتج. توثيق جميع العمليات والفحوصات يعكس النزاهة والشفافية في إدارة المؤسسة. كما نستنتج يمكن القول بأن مؤسسة مستنقافى تبني إجراءات فعالة لضمان جودة وسلامة اللحوم التي تزودونها. تلتزم المؤسسة بأعلى معايير النظافة والأمان الغذائي، وتعمل بجدية على الامتثال للمعايير الصحية والشرعية. الاستمرار في العمل بهذه السياسات والإجراءات سيساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة واكتساب رضا العملاء.

المطلب الثاني : تقييم مؤسسة مستنقافى -بوقيرات- :

1. إيجابيات وسلبيات التي تم استنتاجها في تسيير انتاج اللحوم البيضاء بمؤسسة مستنقافى

1.1 إيجابيات مؤسسة

- ساهمت بشكل فعال في خلق فرص عمل للشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل  
- توفير مادة الدجاج التي تعتبر غذاء أساسي في حياة الإنسان و بأقل تكلفة(أسعار تتماشى ومستوى دخل الفرد)

- المساهمة بشكل كبير في تنظيم السوق الوطنية من حيث توفير مادة الدجاج و كافة المنتجات التابعة لهذه المادة (كاشير باتي) مما يسمح بالتحكم في سعر هذه المادة في السوق الوطنية و ارتفاع أسعارها خاصة في فصل الصيف و شهر رمضان، أين يكثر الطلب على هذه المادة.

- المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني المحلي برفع إنتاج مادة الدجاج محليا و هذا يؤدي إيجابيا إلى التحول من استيراد هذه المادة ولو بالعملة الصعبة إلى توفيرها محليا و عرضها في الأسواق الوطنية بأسعار معقولة تتماشى و قدرة شراء المستهلك

2.1 سلبيات

- عدم انتظام ساعات العمل المحددة من طرف الدولة بثماني ساعات في اليوم ، وهذا راجع في أغلب الأحيان إلى أعطال في آلات المؤسسة (تقادم آلات المؤسسة منذ تأسيسها سنة 1986).

- بالرغم من أهمية نشاط المؤسسة و حساسيتها في الاقتصاد الوطني، إلى أن منتوج المؤسسة غير معروف و هذا نظرا لنقص و إن صح التعبير انعدام خلية التسويق التي تأخذ على عاتقها التعريف بمنتوج المؤسسة .

- المركزية في التسيير بمعنى أنه لا يمكن اتخاذ القرارات إلا من طرف المديرية العامة.

- انعدام الحوافز التي تساهم في بدل أقصى جهد في العمل .

- عدم تطوير نشاطات المسار الوظيفي .

تقييم مؤسسة مستافي:

1. جودة المنتجات:

- التأكد من جودة اللحوم والمنتجات اللحومية المنتجة بوقيرات، بما في ذلك النوعية والطعم والرائحة.

2. السلامة الغذائية:

- تحقق من امتثال الوحدة لأعلى معايير السلامة الغذائية لضمان سلامة المنتجات وعدم تلوثها.

3. الامتثال للوائح والتراخيص:

- التأكد من امتثال الوحدة لجميع القوانين والتراخيص المحلية والصحية التي تنظم عملياتها.

4. كفاءة العمليات :

- تقييم كفاءة عمليات الذبح والتحويل لضمان سير العمل بفعالية ومنظمة.

5. رضا العملاء :

- قياس جودة الخدمة والمنتجات المقدمة من خلال رضا العملاء والتقييمات التي يتلقونها

المطلب الثالث : التحديات التي تواجهها م00ؤسسة مستافي :

تواجه مؤسسة مستافي تحديات متعددة في ظل البيئة التنافسية القاسية، بما في ذلك التحديات التكنولوجية والابتكارية والاقتصادية والمالية. إدراك هذه التحديات وتحديد استراتيجيات للتعامل معها بفاعلية يمثل أساس نجاح المؤسسة

1. تحديات لمؤسسة مؤسسة مستافي:

الشكل 25: تحديات تواجه المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مستافي -بوقيرات-

## 1.1 تحديات تقنية:

- تأمين المعدات والآلات المتطورة والتقنيات الحديثة لضمان جودة اللحوم؛
- تحديث وصيانة المعدات والآلات بانتظام لضمان الكفاءة وتجنب التوقف فى الإنتاج؛
- تقديم التدريب والتطوير المهني للعاملين فى الوحدة لضمان استخدام الأدوات بشكل صحيح وفعال.

## 2.1 تحديات صحية وبيئية:

- الامتثال لمعايير السلامة الغذائية والصحية المحلية والدولية؛
- إدارة النفايات والمخلفات بشكل صحيح للحفاظ على البيئة؛
- تأمين شهادات الجودة والتصدير للمنتجات للوفاء بمعايير الجودة والسلامة.

## 3.1 تحديات إدارية ومالية:

- تحقيق التوازن بين الإنتاج والتكاليف لتحقيق الربحية المستدامة؛
- تخطيط وتنظيم العمليات اليومية وتحديد أولويات الإنتاج؛
- تحسين إدارة المخزون والتوزيع لتقليل الفاقد وتكاليف التخزين.

## 4.1 تحديات السوق والتسويق:

- تحليل الطلب فى السوق المحلية والعالمية لضمان تلبية احتياجات العملاء؛
- تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة للتعريف بالمنتجات وزيادة حصة السوق؛
- مواكبة التطورات السوقية والاتجاهات الاستهلاكية والتكنولوجية فى صناعة اللحوم.

## 5.1 تحديات قانونية وتنظيمية:

- الامتثال للتشريعات والقوانين المحلية والدولية فيما يتعلق بصناعة اللحوم؛
- الحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة لتشغيل وحدة الذبح والتحويل؛
- تقديم التقارير والمعلومات المطلوبة للسلطات الرقابية والتفتيشية بانتظام.

## 2. معوقات تسيير المؤسسة مستنقافى - بوقيرات-

- عدم توفير التكوين المناسب و لمدة أطول لكي يتسنى للعامل الفهم؛
- عدم إعطاء فرصة لطبقة المنفذين و المتحكمين فى حق التكوين؛
- عدم مناقشة جميع المنح و خاصة المتعلقة بطبقة المنفذين فى اجتماع تغيير الاتفاقية الجماعية ؛
- عدم منح العامل الفرصة فى تحقيق رغباته بالاستماع إلى اقتراحاته ؛
- كثرة الضغط.

## - انعدام الحوافز و النشاطات.

## 3. اقتراحات مساعدة لتحسين ظروف العمل بالمؤسسة

- توفير الوسائل و المعدات من أجل تسهيل العمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل .
- تقييم أداء عمالها بطرق أكثر موضوعية، و عادلة.
- الاهتمام بجانب التحفيزات . ووضع نظام فعال من أجل فرض الانضباط .

## خلاص الفصل

تمثل مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء جزءاً أساسياً من القطاع الزراعي والاقتصادي في البلاد، وتلعب دوراً حيوياً في تلبية احتياجات السوق وتوفير اللحوم ذات الجودة العالية للمستهلكين. تتطلب تسيير هذه المؤسسات الاهتمام بالتفاصيل والتخطيط الجيد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال هذا الفصل تم عرض واقع تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء وتحليل العمليات المختلفة التي تتم فيها. كما تم تقديم تقييم شامل لأداء المؤسسة وتحديد التحديات التي تواجهها.

يعتبر هذا البحث خطوة هامة نحو فهم أعمق لعمليات تسيير مؤسسات انتاج اللحوم البيضاء، وقد يساهم في تحسين أدائها وزيادة فعاليتها في سوق اللحوم. نتطلع إلى رؤية المزيد من الدراسات والبحوث التي تسلط الضوء على هذا القطاع المهم وتساهم في تعزيز نموه وتطويره. ويكون مفيداً للقطاع الزراعي وللمؤسسات انتاج اللحوم البيضاء، ونتطلع إلى مزيد من التقدم والنجاح في هذا المجال المهم.

بناء على الدراسة الشاملة لمؤسسة مستوفي وتحليل عملياتها في تسيير الإنتاج والشراء والبيع، يمكن القول بأن الشركة تتمتع بمستوى عالي من الكفاءة والاحترافية. تم تحليل كميات الإنتاج بعناية ومراجعة إجراءات العمل بدقة، مما يظهر الالتزام بتحقيق أهداف الشركة. في النهاية، يمكن تقييم مؤسسة مستوفي بأنها تعتبر نموذجاً ناجحاً في مجال الأعمال، حيث تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق.

من خلال هذا البحث، تبين أن التقدم الحضاري للشعوب يرتبط بشكل وثيق بمدى حصول الفرد على المنتجات و الخدمات . و تعتبر الزراعة، بما في ذلك تربية الحيوانات وإنتاج اللحوم، من أهم القطاعات التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. إن المؤسسات الاقتصادية الفعالة في هذا القطاع تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الاستدامة والنجاح.

تسيير المؤسسات الاقتصادية في القطاع الزراعي يتطلب تطويراً مستمراً لضمان تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية والكفاءة . دراسة القطاع الزراعي في البلدان النامية مثل الجزائر، وفهم تحدياته وفرصه، تعد خطوة هامة لتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة.

تُعد اللحوم البيضاء من المنتجات الرئيسية في الجزائر، وتلبي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلية والدولية. من المهم دراسة هذا القطاع بعمق وتحديد العوامل التي تؤثر على إنتاجيته وجودته، مع السعي لتحسينها. أهداف هذا البحث تركزت على دراسة كيفية تسيير المؤسسات المسؤولة عن إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر، وتقديم صورة عن هذه الثروة الحيوانية. وتضمنت الإشكالية الرئيسية كيفية تسيير هذه المؤسسات، إضافة إلى عدة أسئلة فرعية حول واقع الإنتاج والتحديات التي تواجهه.

من خلال الفرضيات التي طرحناها، تبين أن تسيير إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر يتم بطريقة غير فعالة مما يؤثر سلباً على الكفاءة والربحية. ومع ذلك، توجد فرص لتحسين تسيير هذه المؤسسات من خلال اتباع أفضل الممارسات الإدارية والفنية. وتأثير مشكلات اللحوم البيضاء على الاقتصاد الوطني وسوق العمل، وأهمية دراسة الموضوع في ظل تزايد مشكلات الأسعار في البلاد.

و تكمن في ضرورة استكشاف وتحليل واقع تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر لفهم العوامل المؤثرة على إنتاجية القطاع وتحسين أدائه، نظراً للدور الهام الذي يلعبه القطاع الزراعي والثروة الحيوانية في الاقتصاد الوطني.

#### ➤ اختبار صحة الفرضية :

بعد دراسة الواقع وتحليل البيانات، تبين أن :

- الفرضية الأولى (تسيير غير فعال) تبينت صحتها من خلال نتائج الدراسة.
- الفرضية الثانية (تحسين التسيير) يمكن تحقيقها من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والفنية.

#### ➤ نتائج الدراسة :

- وُضع التركيز على مدى تلبية الوحدة لمعايير السلامة الغذائية والبيئية المحلية والدولية.
- تفصيل لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، مثل التحضير، الذبح، التقطيع، التعبئة، والتخزين.
- تحليل للموارد المستخدمة في كل مرحلة ومدى كفاءتها في تلبية الطلب.
- تقييم فعالية عمليات الشراء من الموردين.
- تحليل لعمليات البيع والتسويق،

- تحديد المشاكل الرئيسية التي تم التعرض لها خلال الدراسة مثل التكاليف المرتفعة، أو تقنيات الإنتاج غير الفعالة.

- تقديم توصيات محددة لتحسين الأداء مثل تحسين التدريب، أو تحديث التجهيزات، أو إعادة هيكلة العمليات.  
- تسليط الضوء على العوامل التي تميز الوحدة في سوق اللحوم البيضاء، مثل استخدام تقنيات متقدمة في الذبح أو التحويل.

### ➤ التوصيات

بناءً على ما تم استعراضه من واقع وأفاق، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر

1. تحسين البنية التحتية لمؤسسات إنتاج اللحوم بكل أنواعها ؛
  2. تطوير الموارد البشرية المتخصصة في المجال إنتاج اللحوم البيضاء ؛
  3. تعزيز التمويل والدعم المالي؛
  4. تحسين التسويق والتوزيع؛
  5. تحديث القوانين والتشريعات؛
  6. تشجيع البحث والتطوير؛
- بهذه التوصيات يمكن تحقيق تحسينات ملموسة في تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر، مما يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة.

### ➤ آفاق البحث المستقبلية:

توجد عدة آفاق بحثية دراستها لتحسين واقع تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر منها :

- تطوير تقنيات الإنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر ؛
- دراسات حول تطوير أنظمة الإدارة والتسيير في مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء ؛
- حول تحسين الجودة والسلامة الغذائية في الصناعة اللحوم البيضاء؛
- رؤية جديدة لتحسين أداء قطاع الزراعة والإنتاج اللحوم في الجزائر

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب :

1. أحمد محمد المصري ، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2010.
2. أبو القاسم مسعود الشيخ ، تخطيط الإنتاجية ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2011.
3. السعيد عاشور ، إدارة المنظومات الإنتاجية ، دار الشروق ، مصر ، 2000.
4. حمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب جامعة ، مصر ، 1997.
5. حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2010.
6. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط5، 2003.
7. عبد الرازق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3، 2006.
8. عزيزة بن سمينة ، اقتصاد المؤسسة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2007.
9. علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1962 ، ،
10. عادل جود ، غسان قلعاوي ، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، لبنان ، 1962 ،
11. كاسر نصر المنصور وآخرون ، إدارة العمليات الإنتاجية -مدخل الاستراتيجي- ، دار خوارزم العملية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، السعودية ، 2011.
12. محمد بوشريبة ، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات ، الفا للوثائق للنشر والتوزيع ، بدون بلد النشر ، ط1 ، 2022 ،
13. السعيد عاشور ، إدارة المنظومات الإنتاجية ، دار الشروق ، مصر ، 2000.
14. حمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب جامعة ، مصر ، 1997.
15. Richard M steers, introduction to organizational behavior , 4<sup>th</sup> ed, new york, p 249.

### الاطروحات :

- 1 أونيس عبد المجيد ، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للبلاستيك (الحراش) ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1995/1994
- 2 تي احمد ، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة ، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي ، 2022 ،  
<https://elearning.univ-eloued.dz05/03/2024>.
- 3 زرفة رؤوف ، محاضرات في مقياس "تسيير المؤسسات" ، جامعة 8ماي 1945 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2019/2018 . ، الموقع : <https://fsecg.univ-guelma.dz> : 2024/03/25
- 4 سمر محمود القاضي ، قسم الدراسات الاقتصادية ، مركز بحوث الصحراء ، القاهرة ،  
2024/04/23 ، <https://meae.journals.ekb.eg> ،

- 5 عمر شعبان إسماعيل ،الإنتاجية أهميتها -وسائل قياسها و سبل تطويرها ،www.sis.gov.ps/arabic، 2024/04/25،
- 6 عبد الرحمن بن عنتر ،مشاكل انخفاض الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الأسباب والحلول تجربة الجزائر ،مؤتمر الإنتاجية العربية الأول ،المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ،مصر، 2001،
- 7 غربي فاطمة الزهراء ،إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة ، رسالة ماجستير ،جامعة حسيبة بن علي -الشلف -كلية العلوم الاقتصادية والتسيير -قسم العلوم الاقتصادية 2008/2007 <https://www.bu.univ-chlef.dz> 2024/03/28 ،
- 8 محاضرات في مادة تسيير المؤسسة ، <https://elearning.centre-univ-mila.dz> ، 2024/03/30 .
- 9 مفاهيم حول المؤسسات المصغرة-جامعة محمد خيضر- بسكرة -الجزائر ،2011، <https://theses.univ.biskra.dz>:2024/06/04:https://theses.univ.biskra.dz:
- 10 هرقون ت، تسيير المؤسسة ، جامعة ابن خلدون ، الجزائر ، <https://fsecsg.univ-tairt.dz> ، 2024/03/25،
- 11 Maymoonah Al-Najjar. <https://www.linkedin.com> , .11/04/2023

#### المجلات .:

1. احمد عبد الرحمان ماجد, انتاج لحوم , انتاج لحوم, كلية الزراعة /جامعة الانبار: <https://www.uoanbar.edu.iq> 2024/05/ 20
2. الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد2010، 07.
3. بوجنان خالدية ،مبطوش العجلة ، تقدير دوال العرض والطلب على اللحوم البيضاء في الجزائر للفترة (2000-2019)،مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ،المجلد 03،العدد02، الموقع <https://www.asjp.cerist.dz> 2024/01/28،
4. رفيق عبود ،انتاج اللحوم البيضاء -تربية الدواجن ، مجلة الشعب الاقتصادي جوان <https://eliktissadi.echaab.dz>2021، : 2024/04/25.
5. وكالة الانباء الجزائرية ،شعبة الدواجن :الإنتاج الوطني من اللحوم البيضاء ، <https://www.aps.dz> ، 2024/24/28

#### وثائق رسمية

1. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستأفي -بوقيرات

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: فاتورة شراء

**KORICHE MOHAMED**

**ELEVEUR AIN DEFLA**

Adresse : Cite saada n°18Khemisti Ain Defla

Carte Fellah N° / 128888-50-01-01-44

I.F N° / 195044040084042

ART IMP.N° / 44017007006

N° Compte : BADR AIN DEFLA N°00300265000168830091

فاتورة شراء

**FACTURE N° : 01/2024**

AIN DEFLA LE 04/01/2024

DOIT : GROUPE AVICOLE DE L'OUEST SPA MOSTAVI

UNITE : ABATTOIR BOUGUIRAT

BON RECEPTION N°6176/6177

N°	Désignation	Nbre	Quant.	P.U	Montant
1	Poulet de chair vif	4200	10441	300,00	3 132 300,00

TOTAL H.T	3 132 300,00
T.V.A 00%	-
TOTAL TTC	3 132 300,00

Arrêté la présente facture à la somme de :

TROIS MILLION CENT TRENTE DEUX MILLE TROIS CENT DINARS

LE GERANT / فديست

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة موستافي - بوقيرات-

الملحق 02: فاتورة بيع

## SPA MOSTAVI MOSTAGANEM

MOSTAGANEM  
UNITE D'ABATTAGE ET TRANSFORMATION  
TEL: 045 22 40 44  
FAX: 045 22 44 79  
BNQ: BADR MOSTAGANEM

IF: 900027011458  
AI: 27.19.01.08.440  
RC: R.C UNITE 98B0782031

FACTURE CLIENT : 01940

فاتورة بيع

Du: 01/04/2024

BL N°: 02796

COMMANDE DE: 026126

PVB0019/A3013-SUPERETTE GAO  
SALAMANDRE  
MOSTAGANEM  
A.L:27.19.01.08.440  
M.F:90 0027019011458  
R.C.:98 B0782031

CODE ARTICLE	DESIGNATION ARTICLE	QNT	PX Unitaire	TOT. HT. BRUTE
90091/A3013	CUISSE EN VRAC	71,00	450,00	31 950,00
91024/A3013	BLANC EN VRAC	242,00	650,00	157 300,00
91026/A3013	PILAN EN VRAC	25,00	550,00	13 750,00
91092/A3013	AVANT CUISSE	53,00	350,00	18 550,00
91021/A3013	AILES EN VRAC	47,00	250,00	11 750,00
910302/A3013	GESIER	17,00	126,05	2 142,86
92044/A3013	GALANTINE MOULE	7,40	756,30	5 596,64

Arrêtée la présente facture à la somme de:  
DEUX CENTS QUARANTE DEUX MILLE(S) CINQ CENTS DIX DINAR(S)  
ET ZERO CENTIME(S)

NET HT	241 039,50
TVA:	1 470,50
TOTAL:	242 510,00

Fellague chebra Abdelmadjid

Cadre facturation

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستافي - بوقيرات-



الملحق 04: وصل الاستلام

## Bon de Réception

UNITE ABATTOIR  
Bouguirat  
Tél: 045.22.40.43

وصل الاستلام  
N° 0004597

Fact. N°:  
B.C.N°:

Bouguirat, le 20/3/23

FOURNISSEUR :

EURL SAVIR BENSAID

Adresse :

MOUSSA - MASCARA

Quantité		DESIGNATION	Prix Unitaire	Montant	Observations
Unité	Poids				
2560		Poulet chair			0.513
2491	2542	Net et Mel a pays	2147		1.31 0110

KORICHI  
Section Approvisionnement

Le Chargé des Stocks

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة موستافي - بوقيرات-

DE BOUGUIRAT  
AGREEE SOUS LE N° 271001

**CERTIFICAT VETERINAIRE**

Je soussigné DR ..... Vétérinaire à l'unité de .....  
Avoir inspecté et contrôlé ce jour le ..... le produit ci-dessous désigné et  
destiné à la consommation humaine :

DESIGNATION	NOMBRE	POIDS

Identification de l'acheteur ..... N°BL .....

Le produit suscité ne présentant au contrôle aucune altération ou pathologique, je déclare en  
conséquence que le dit produit est propre à la consommation au moment de sa prise en charge par  
NB : l'unité d clie toute r sponsabilit  niant au non respect de la chaîne du froid  
l'acheteur.

- Date de production : .....
- Date de congélation : .....
- Date de péremption : .....
- Prise par monsieur : Chauffeur : ..... Convoyeur : .....
- Identification de transport : ..... Immatriculation : .....

La chaîne de froid doit être obligatoirement respectée + 4C  -18 C .

NB : l'unité d clie toute r sponsabilit  quant au non respect de la chaîne du froid.

Heure de départ : ..... Validité .....

Fait   Bouguirat : .....

**LE VETERINAIRE D'UNITE**

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة موستافي - بوقيرات-

## ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع تسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء في الجزائر، مع التركيز على مؤسسة مستافي مذبح في بوقيرات كدراسة حالة. يتم في البداية عرض الإطار النظري لتسيير مؤسسات إنتاج اللحوم البيضاء، بما في ذلك المتطلبات التشغيلية والإدارية لهذا القطاع. كما يتضمن البحث تحليلاً لإنتاجية قطاع اللحوم البيضاء في السوق الجزائري والتحديات التي تواجهه. ثم يتم التركيز على مؤسسة مستافي مذبح، حيث يتم تقديم نظرة شاملة عن المؤسسة وعمليات إدارة الإنتاج داخلها. يشمل ذلك تقييماً لأدائها وفعاليتها، مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في إدارة العمليات وتحقيق الأهداف المحددة. كما يتناول البحث التحديات الفريدة التي تواجه مؤسسة مستافي في بيئة الأعمال الحالية بالجزائر، والفرص المتاحة لتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها في السوق.

## Abstract

This research aims to study the management practices of white meat production institutions in Algeria, focusing on Mestawi Slaughterhouse in Bouira as a case study. It begins with an overview of the theoretical framework for managing white meat production institutions, including operational and administrative requirements for this sector. The study also includes an analysis of the productivity of the white meat sector in the Algerian market and the challenges it faces. Subsequently, the focus shifts to Mestawi Slaughterhouse, providing a comprehensive view of the institution and its production management operations. This encompasses an evaluation of its performance and efficiency, highlighting strengths and weaknesses in operational management and goal achievement. The research also addresses the unique challenges facing Mestawi in the current business environment in Algeria, along with opportunities available to improve its performance and enhance its competitiveness in the market.