



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة

موضوع المذكرة



التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج

دراسة حالة مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء
"EDIMCO "

إعداد الطالبة :

حمداوي سامية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	أ/عمر ستي أحمد
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د/سيد أحمد كبداني
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	أ/بن عامر مصطفى

السنة الجامعية : 2015 / 2016

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذا البحث راجيا منه التوفيق والسداد .

كما اتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخاص والتقدير الى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في تذليل ما واجهته من الصعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة .

واخص بالذكر :

الاستاذ المشرف كبداني سيد أحمد ،الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة اعترافا وتقدير الجميل صبره وحسن تواضعه ،راجيتا من المولى عز وجل ان يزيده بمهما رفعة ،وكذلك الى كل طاقم اساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم -

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الجزيل الى كل مديري وعمال مؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء -مستغانم -

وختاما لا أنسى الجهود المقدمة من طرف الصديقات بالخصوص سمية ،حورية .

الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين .

اهدي هذا العمل الى من رتني وانارت دربي واعانتي بالصلوات والدعوات الى اغلى انسانة في هذا الوجود امي

الحبيبة

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح واوصلني ما انا عليه ابي الكريم ادامه الله لي.

الى اخوتي واخواتي :عاشور ،حميد ،نصيرة ،كريمة، خديجة .

الى زوجة اخي امينة والكتكوت الصغير ادم ابراهيم .

الى من عمل معي بكد بغية اتمام هذا العمل الى صديقتي ورفيقة دربي سمية ،حورية .

الى كل الاصدقاء :زكية ،حليمة ،بختة .

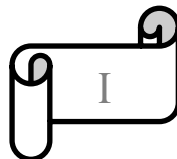
الى جميع اساتذة قسم علوم التسيير تخصص ادارة واقتصاد المؤسسات والى كل طلبة السنة الثانية ماستر لدفعة

2016

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
4-1	مقدمة
5	الفصل الأول: مدخل الى التنظيم الصناعي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإدارة الصناعية
7	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الصناعية
11	المطلب الثاني : تطور الإدارة الصناعية
11	المطلب الثالث : الإدارة الصناعية كجزء من الإدارة الإستراتيجية
17	المبحث الثاني: مفاهيم حول التنظيم الصناعي
18	المطلب الأول : مفهوم التنظيم الصناعي
21	المطلب الثاني : مبادئ التنظيم الصناعي
24	المطلب الثالث : العمليات الداخلية والخارجية لتنظيم الصناعي
34	خلاصة



قائمة المحتويات

36	الفصل الثاني: مدخل الى دراسة إدارة الإنتاج
37	تمهيد
38	المبحث الأول : مراحل تطور الإدارة الإنتاج
38	المطلب الأول : مرحلة الثورة الصناعية وما قبلها
41	المطلب الثاني : إسهامات الإدارة العلمية وبحوث العمليات
44	المطلب الثالث : مرحلة التطورات المعاصرة وممارسة إدارة الإنتاج
46	المبحث الثاني : مفهوم إدارة الإنتاج واهدافها
46	المطلب الأول : مفاهيم اساسية
48	المطلب الثاني : تعريف إدارة الإنتاج واهدافها
50	المطلب الثالث : تنظيم إدارة الإنتاج
58	المبحث الثالث : وظيفة الإنتاج
59	المطلب الاول : مفهوم وظيفة الإنتاج
63	المطلب الثاني : مكونات النظام الإنتاجي
65	المطلب الثالث : تفاعل مكونات النظام الإنتاجي
67	خلاصة
68	الفصل الثالث : واقع التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء "EDIMCO".
69	تمهيد

قائمة المحتويات

70	المبحث الاول: نظرة عامة عن المؤسسة
70	المطلب الأول : نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي
74	المطلب الثاني : مهام وحدة الإنتاج والبناء
75	المطلب الثالث : اهداف المؤسسة
76	المبحث الثاني: دراسة تحليلية للمؤسسة
76	المطلب الاول: مكونات الإستبيان
76	المطلب الثاني : تحليل الإستبيان الخاص بالتنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج
90	خلاصة
93	خاتمة
97	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الشكل
23	يبيّن مبادئ التنظيم	01
32	تحديد مدى الانتاج	02
42	يبيّن اهم الاسهامات الادارة العلمية	03
43	التطور الفكري والاداري في مجال ادارة العمليات والانتاج	04
77	يوضح التنظيم الصناعي في المؤسسة	05
79	توزيع ورشات المؤسسة حسب المساحة	06
80	دور ادارة الانتاج	07
81	توزيع العمال في مؤسسة لسنة 2012	08
82	الوظائف المساعدة لادارة الانتاج	09
83	المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة	10
84	اهم الزبائن ومساهماتهم في تحقيق رقم الاعمال	11
85	موردو المؤسسة وتعاملاتهم لسنة 2012	12
86	نسبة تطور رقم الاعمال وفق السنوات	13
87	تطور المبيعات المؤسسة لسنة 1999-2004	15

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	الاطار العملي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	01
15	مخطط عام لعملية التحليل الحركي	02
17	استحداث الاستراتيجية	04
19	التنظيم الهيكلي الوظيفي	05
52	يبيّن نموذج التنظيم ادارة الانتاج في مؤسسة صناعية	06
53	التنظيم الوظيفي لمنشأة صناعية	07
55	تقسيم الانشطة بحسب المنتجات	08
59	وظيفة الانتاج	09
62	يبيّن التصور العام لمجرى العملية الانتاجية	10
64	العناصر الاساسية لسيرورة العملية الإنتاجية	11
65	مكونات النظام الإنتاجي	12
71	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة (الام).	13
73	الهيكل التنظيمي الخاص بفرع مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء "EDIMCO".	14
87	تطور رقم الاعمال.	15

مقدمة عامة

يعد التنظيم الصناعي من المواضيع المهمة في دراسة الإدارة بشكل عام و الإدارة الصناعية بشكل خاص ،حيث أن أهميته ترتبط بشكل واضح بأهمية الصناعة في الوقت الحاضر ،باعتبارها الأساس السليم للاستقلال الإقتصادي ،لهذا فان التنمية الصناعية أصبحت حاجة ملحة وضرورية لتعزيز الإستقرار الإقتصادي ، لقد كان ظهور التنظيم الصناعي حدثا كبيرا في حقل الإدارة الصناعية ،لما يحويه هذا العلم من مواضيع مترابطة تهم النشاطات اليومية للوحدة الصناعية ،وكذلك تهم النشاط الإنتاجي الذي يحتل الوظيفة الأولى على مستوى المؤسسات الصناعية ،لأنه النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال ،والميدان الذي يعمل فيه عدد كبير من القوى العاملة ،وأياضا ميدان التطوير والتحسين ولإبتكار ،فنجاح الصناعة لا يرتكز على المال وتوفر الآلات فحسب ،بل لابد من أن يسير هذا النشاط في المصنع على نظام فني ودقيق يستتبع إستغلال جميع القوى الإنتاجية فيه احسن إستغلال ،مما يترتب على ذلك زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية ،يبدو الإهتمام بهذا الأمر ضروري بالنسبة لصناعة في البلدان النامية التي تعاني من ضغوطات مالية كبيرة وعدم تسيير كفاءتها الإنتاجية ،ولاشك أن الصناعة النامية تمر بتجربة أساسية تختبر فيها قدراتها على توفير احتياجات بلدانها في مجال الإستهلاك أو الاعداد لاقتحام الأسواق الدولية بكفاءة إقتصادية ،فمن أبرز نقاط الضعف في الإدارة الصناعية في هذه البلدان ،عدم الإهتمام باستخدام البحث العلمي المنظم لاكتشاف الحقائق وظروف الإنتاج التي يعمل فيها المشروع،وحتى تبقى المؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء في السوق يلزمها ان تعطي عناية خاصة لادارة الانتاج ،التي تحتل اهمية كبرى كغيرها من الإدارات الأخرى (التسويق ،المالية ،الأفراد) ،وذلك للدور الحيوي الذي تؤديه في لاستخدام الامثل للموارد المتاحة ،بغية تحقيق كفاءة انتاجية لإدارة الانتاج ، كما ان تطوير نظم الانتاج والادراك الجيد يلعب دورا اساسيا في نجاح المؤسسات الصناعية ،وتحسين ادائها حيث ان كل ما يبذل من جهود حكومية في سبيل تطوير قاعدة الصناعة وتنظيمها في البلد ،باعتبارها استراتيجية لتحقيق النمو وضرورة تمليها تحديات العولمة ،يقابله الفشل طالما بقيت ادارة هذه المؤسسات غير قادرة على ادراك اهمية التنظيم التي تساهم في تطوير نظم ادارة الانتاج .

الإشكالية المطروحة: باعتبار ان التنظيم الصناعي هو اسلوب ترتيب النشاطات الصناعية ولإنتاجية المختلفة بما يحقق الكفاءة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها ،ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال على النحو الآتي :

ما هي العلاقة بين التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج؟ وما هو واقعهما في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء «EDIMCO»؟.

من اجل فهم اعمق للإشكالية نطرح الاسئلة التالية :

1. ماهي إدارة الإنتاج؟.
2. ماهي العلاقة بين التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج؟.
3. هل التنظيم الجيد للصناعة يؤدي الى زيادة الإنتاج؟.
4. ها يعود سوء التنظيم في مؤسسة EDIMCO الى نقص الإنتاج والعجز عن حل المشاكل المتعلقة بإدارتها؟.

الفرضيات :

في ضوء العرض السابق في الإشكالية ومن أجل تفسير مشكلة البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

1. يعتبر التنظيم الصناعي في المؤسسات الإقتصادية من النشاطات التي تعمل على تحقيق الزيادة في الإنتاج .
2. تساهم إدارة الإنتاج في مؤسسة EDIMCO في حل الكثير من المشاكل التي تتعرض لها عن طريق مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح.

دراسات سابقة :

دراسة ختار ولد الشيباني -إنعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الموريتانية -رسالة ماجستير -هدف هذه الدراسة هو ابراز أهمية إدارة الإنتاج في المؤسسات الإنتاجية الصناعية، والتي تسعى الى إستخدام عناصر الإنتاج في المؤسسات الإنتاجية الصناعية، والتي تسعى الى إستخدام عناصر الإنتاج بطريقة مثلى للحصول على إنتاج أكبر وباقل التكاليف، كالكشف عن أهمية الكفاءة الإنتاجية باعتبارها وسيلة فعالة في تنمية وتطوير المؤسسات الإنتاجية الصناعية وتوسيع مجالها التنافسي وأداء دورها الريادي في تحقيق التنمية الإقتصادية

والإجتماعية،وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج هي أن إدارة الإنتاج تعد الطرف الأساسي المعني برفع الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج ،وأن التسيير الجيد لوظائف إدارة الإنتاج يؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية .

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للموضوع في :

- محاولة إعطاء نظرة ومفهوم شامل يعيد الإعتبار ويصحح تلك النظرة التي لدى المؤسسات الصناعية ،خصوصا في المؤسسات التي لها مشاكل عن إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي ،والتي كان إهمالهم لها سببا في ضعف إنتاجيتهم.
- محاولة التعرف على التنظيم الصناعي والعوامل المؤثرة فيه
- السعي الى رفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفي في ميدان تسيير إدارة الإنتاج .
- محاولة تطبيق أسس الجانب النظري العلمي ونتائجه على مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء ،وذلك من خلال معرفة مواقف المديرين في التأكيد على التنظيم تبعا لأساليب التسيير المعتمدة لإدارة لإنتاج .
- دراسة واقع وآفاق التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج في مؤسسة EDIMCO.

أسباب إختيار الموضوع :

يرجع سبب إختيار الموضوع إلى :

➤ الأسباب الموضوعية : تندرج هذه الدراسة ضمن تخصصنا ،وكذلك تتعلق بأهمية الموضوع وعلاقته بالمنهج الدراسي ،وايضا عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل، والبحث عن ما هو جديد خاصة في مجال إدارة واقتصاد المؤسسة .

➤ الأسباب الشخصية :تمثل هذه الأسباب في :

- أهمية الموضوع في ظل التحولات التي شهدتها العالم اليوم والتي تفرض على المؤسسات الإنتاجية الصناعية إعطاء عناية خاصة لإدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي .
- النقص الملحوظ للدراسات حول هذا الموضوع وبالخصوص تجاه تأثير التنظيم الصناعي على ادارة الانتاج في مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء .

- إن التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج هي أساس المؤسسة ،وحرصا على تنفيذ خططها يجعل المؤسسة تحقق أقصى ربح ممكن .

منهج الدراسة :

من اجل دراسة المشكلة -موضوع البحث - وتحليل أبعادها والتأكد من صحة او خطأ الفرضيات المقترحة لحل مشكلة البحث ،تمت الدراسة باعتماد على المنهج الوصفي تحليلي، بغية إستيعاب الإطار النظري الذي يهدف الى شرح مدى مساهمة التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج في تحسين نشاط المؤسسة .

تقسيم البحث وتبويبه :

للإجابة عن الإشكالية قسمت البحث إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة وثلاث فصول .

الفصل أول : "مدخل إلى دراسة التنظيم الصناعي "، حيث يتعرض إلى تحديد مفاهيم التنظيم الصناعي التي تعتبر جزء من الإدارة الصناعية .

الفصل الثاني : "مدخل إلى دراسة إدارة الإنتاج "،الذي تناول مراحل التطور الفكري الإدارة الإنتاج وكيفية تنظيمها ،بالإضافة إلى وظائفها .

الفصل الثالث : "واقع التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة «EDIMCO» التي تتضمن تعريف المؤسسة ونشاطاتها المتمثلة في البناء وإنتاج وتوزيع .

الفصل الاول
مدخل الى التنظيم الصناعي

تمهيد:

إن التنمية الصناعية لا يمكن تحقيقها بدون وسائل تجد مجالها في تطبيق الحقول الصناعية، وتعتبر ادلة عمل قابلة لتطوير كلما دعت الحاجة الى التجديد ومع زيادة الحاجة إلى التصنيع ازدادت الحاجة الى علم يجمع بين مفرداته نظريات ومفاهيم تسرع من عملية التصنيع هذه ،او تضعها في الطريق السليم الذي يتلائم مع الظروف الذاتية والموضوعية والامكانيات البشرية والمادية تأسيسا على ذلك فقد ظهرت الحاجة الى علم التنظيم الصناعي الذي يعد من الحقول المهمة في دراسة الادارة بشكل عام ،والادارة الصناعية بشكل خاص .

ومن هنا فان هذا الفصل يتمحور حول:

1. الإدارة الصناعية ،

2. التنظيم الصناعي،

المبحث الاول : الادارة الصناعية

إن عملية التنظيم الصناعي جزء من الإدارة الصناعية و هذه الأخيرة يعتمد مفهومها على قاعدة إدارة النشاطات الصناعية ، كونها تهتم بنشاط إقتصادي محدد إذ يختص هذا التنظيم بأساليب تنظيم المصنع والأساليب الصناعية فيها .

إن الإدارة الصناعية منذ بداية ظهور الثورة الصناعية عرفت تطورات أحدثت تغيرات واسعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية ، و كذلك ادت الى بروز علم الادارة كعلم وحيد لتعامل مع النشاط الصناعي .
سنتناول في هذا المبحث مفهوم الادارة الصناعية ، و هذا يكون في المطلب الاول و تطورها في المطلب الثاني ، اما المطلب الاخير يتناول الادارة الصناعية كجزء من الادارة الاستراتيجية .

المطلب الاول : مفهوم الادارة الصناعية

قد أدت الثورة الصناعية إلى تحولات اساسية في نمط الأداء الاجتماعي من حيث توسع المؤسسات الصناعية و ظهور وسائل و اساليب لإدارتها تحسین نمط عملها عن طريق قيامها بإجراءات التغيير و تحويل من الأسلوب الحرفي المعتمد على الطاقة البشرية الى الأسلوب الصناعي الذي تعتمد عليه لإدارة الصناعية هذا من اجل تطوير الانتاج الصناعي . من هنا سنتطرق في هذا المطلب الى لمحة تاريخية عن الادارة الصناعية و مفهومها .

اولا : لمحة تاريخية عن الادارة الصناعية .

عرفت الصناعة البريطانية في القرون الاخيرة العديد من المبادئ الادارية، من الرواد الذين اهتموا باقتصاديات الانتاج ، ادم سميث الذي اكد على ان ارتفاع الكفاية الانتاجية يتوقف على اسلوب العمل المطبق وسياسات الاجور المستخدمة ، وناقش في كتابه (ثروة الامم) ثلاث مزايا اقتصادية لتقسيم العمل :

- ✓ تنمية المهارة نتيجة تأدية كل فرد جزء صغير من العملية الصناعية .
- ✓ توفير الوقت الضائع نتيجة لعدم انتقال الافراد من عملية صناعية لأخرى .
- ✓ استخدام الآلات المتخصصة.

وكذلك تشارس بابارج (Babbage Charles) الذي يعتبر اول من حاول ادخال الناحية العلمية في الادارة الصناعية من مزايا تقسيم العمل التي جاء بها هي :

- ربط مقدار الاجر بمقدار الخبرة والمهارة المطلوبة ،فقد يملك الفرد خبرة ومهارة اكبر من المطلوب العملية الانتاجية . و في رايه ان تقسيم محتويات الوظيفة الواحدة الى وظيفتين يسمح للإدارة ان توظف عدد ونوع و درجة مهارة الافراد المطلوبين لكل وظيفة .
- مقدار الاجر الذي يدفع للفرد يجب ان يتفق مع مقدار الخبرة و المهارة المطلوبة لنوع العمل الذي يؤديه ،و ليس مع مقدار الخبرة و المهارة التي يمتلكها .

ان انتقال الثورة الصناعية الى امريكا تسبب في ظهور عدة مشاكل ادارية ،نتيجة تواجد العمال مع الآلات في موقع واحد ،اذ ان رجال الاعمال في ذلك الوقت لم يهتموا الا بدراسة تلك المشاكل ،و من خلال المحاضرات التي تم القاؤها من طرف هنري تاون تم اعتراف بأهمية الادارة كعنصر اساسي من عناصر الانتاج ،و ان خطة التنظيم مبنية على اساس تقسيم العمل بين الادارة والافراد، وكذلك اشترك فيها فريديك تايلور الذي يعتبر اهم شخصية في تاريخ الادارة كما عمل جاهدا ،على حل المشاكل الادارة وتوصل الى عدة مبادئ منها :

- ❖ استنباط طريقة علمية تمكن كل فرد من تأدية مهام وظيفة في اقصر وقت وباقل جهد.
- ❖ تطبيق مبدا الاختيار والتدريب العلمي للإفراد في الصناعة .
- ❖ تنمية روح التعاون بين الادارة والافراد للحصول على احسن انتاج .
- ❖ تقسيم العمل بين الادارة والافراد.¹

ثانيا : مميزات الادارة الصناعية في الوقت الحاضر.

تتميز الادارة الصناعية في الوقت الحاضر بالمميزات التالية :

1. **تطبيق التخصص** :قد تخصصت الشركات الصناعية في انتاج منتج واحد او سلسلة متقاربة من المنتجات ،وكان نتيجة هذا التخصص الصناعي انخفاض تكاليف الانتاج وارتفاع درجة جودته ، وتتمثل مزايا هذا المبدئ في انه :

- يوفر الوقت اللازم لتدريب الافراد ،التخصص كل فرد منهم في جزء صغير من العملية الصناعية .

¹ للأقوياء .

¹ عادل حسن ،"التنظيم الصناعي وادارة الانتاج"،دار النهضة العربية ،بيروت 1998،ص:10 ، 15 بتصرف .

رغم ما يتميز به هذا التخصص من مزايا إلى انه هناك بعض العيوب تتمثل في:

- يؤدي التخصص العميق الى ملل الافراد ،والى شعورهم بضالة اهميتهم في العملية الصناعية .
- يرتبط مقدار الانتاجية بكمية وسرعة إنتاج الفرد جزء من العملية الصناعية .

2. استخدام الآلية :ادت الثورة الصناعية الى ادخال الآلية في العملية الصناعية ،وبعد ان كانت تتم العملية الصناعية بالآلات اليدوية اصبحت تتم بكفاءة اكبر بعد استخدام الآلات الميكانيكية ، وهذا ساعد على ظهور الانتاج كبير .تهدف الشركات الصناعية في الوقت الحاضر الى ميكنة عملياتها الصناعية بقدر امكان ،فعادة تستبدل الشركات الصناعية الاثما القديمة بأخرى حديثة ذات طاقة انتاجية اكبر فتتميز الآلات الحديثة بقلة عدد الافراد اللازمين لتشغيلها ،وبارتفاع جودة ما تقدمه من انتاج .²

3. تطبيق اسلوب العلمي : ادت الثورة الفكرية التي نادى بها فريدريك تايلور (Taylor Frederick)

وسماها بإدارة العلمية الى تصنيف الاسلوب العلمي في الصناعة وهذا يكمن في :

- توضيح المشكلة .
 - تجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها .
 - تحليل هذه المعلومات والبيانات .
 - التوصل الى المناسب للمشكلة .
 - اختيار وتقييم الحل لتأكد من صلاحية او عدم كفاءته .³
- 4 . استخدام الهندسة الصناعية: وهذا يعني تصميم وسائل التنسيق بين طبيعة المواد وطاقة الآلات ومجهود العمال ،وقد استخدمها الى الحد من الضياع في المواد والمجهود والى ارتفاع الكفاية الانتاجية لصناعة وخفض تكاليف الانتاج ،لذلك تستخدم الهندسة الصناعية في كل ميدان من ميادين الاعمال ،فهي تطبق في المصانع والمكاتب وعمليات البيع وغيرها .⁴

¹ عادل حسن ،"التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج"،مرجع سبق ذكره ،ص 16.

² عادل حسن ،"التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج"،مرجع سبق ذكره ، ص:18.

³ عادل حسن ،"التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج"،مرجع سبق ذكره، ص :19.

⁴ عادل حسن ،"التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج"،مرجع سبق ذكره ،ص:20.

5 . استخدام بحوث العمليات :تستخدم هذه البحوث للمساعدة في اتخاذ القرارات ،وكان ذلك نتيجة

الاختلاف استخدام الاسلوب العلمي واستخدام بحوث العمليات ولتحديد هذه العلاقة يجب الارتكاز على ثلاث مبادئ تتمثل في :

- تحويل المشاكل الادارية الى رموز تستخدم في لمعادلات الرياضية .
- تتخذ القرارات باستخدام هذه الطريقة في جميع الميادين ،فمثلا يتخذ كيميائي او جيولوجي قرارات هامة في حل المشاكل الادارية باستخدام هذه البحوث .ونتيجة لاستخدام بحوث العمليات امكن تحقيق تقدم كبير في العمليات الصناعية منها:
- تحديد الارقام الصحيحة للمشتريات من الاصناف والمواد المختلفة .
- تخطيط جداول الانتاج لتحقيق اقل تكاليف ممكنة .
- تقليل الوقت الضائع بين العمليات المختلفة .¹

ثالثا: مفهوم الادارة الصناعية.

تعرف الادارة الصناعية على انها : "ادارة المؤسسات والنشاطات الصناعية المختلفة بإضافة انها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المؤسسات والعمليات الصناعية المختلفة" ، وتعرف ايضا على "انها ادارة عمليات تحويل المواد بوسائل الانتاج المختلفة الى منتج جديد"²، وكذلك تعرف على انها تهدف الى تخطيط وتنظيم ورقابة جهود الافراد داخل المشروع الصناعي للوصول الى الاهداف المقررة ،عن طريق الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج المتمثلة في الامكانيات والوسائل المتاحة.³

من هذه التعاريف يتضح ان الادارة الصناعية تهتم بالعمليات الصناعية اساسا ،وعلى وفق المنظور فإنها تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للعمليات الصناعية في مختلف المنظمات .

¹ عادل حسن، "التنظيم الصناعي وادارة الانتاج" ، مرجع سبق ذكره ، ص : 21 .

² قيس المؤمن ومحي الدين يوسف ، "الادارة الصناعية" ، دار زهران للنشر والتوزيع 2005، عمان ،ص: 07.

³ File:/// C:/ Usrs/ Deskt"/ وكيبيديا الموسوعة الحرة /12-04-2016/ التنظيم الصناعي ولادارة العملية الانتاجية

المطلب الثاني: تطور الادارة الصناعية .

بدأت الادارة الصناعية مع بداية الثورة الصناعية ، وتميزه هذه الفترة باكتشاف واختراع الآلات والمكائن التي اسهمت بشكل كبير في عمليات التصنيع ، ونتيجة لهذا التطوير حل الانتاج الصناعي في المصانع محل الحرف والانتاج المنزلي ، وهذا ما أدى الى توسع الاطر الصناعية بشكل كبير ، وظهور تطورات تقنية في مختلف المجالات .

لقد ادت الثورة الصناعية الى تحولات اساسية في نمط الاداء الاجتماعي، من حيث توسع المؤسسات الصناعية وظهور وسائل واساليب لإدارتها وتحسين نمط عملها وتوسع اطر استخدامها للعمال¹ . وهذا يعني ان الثورة الصناعية هي عمليات واجراء التغيير في الاساليب والانماط الصناعية ، وتحويلها من الاسلوب الحرفي المعتمد على الطاقة البشرية اليدوية الى اسلوب صناعي واسع يعتمد على مصادر طاقات كبيرة وهذه التغيرات اطلق عليها اسم الثورة الصناعية وهذه الاخيرة تتمثل نتائجها في :

- انتشار الصناعة والتخصص الصناعي في مختلف المجالات .
- زيادة الانتاج الصناعي وبالتالي هبوط الاسعار ، وكان ذلك نتيجة لتوسع الصناعية.
- حرية التجارة ، نتيجة للتوسع في الانتاج الصناعي .
- نشوء طبقة اصحاب رؤوس الاموال فقد نجم عن التطور الصناعي ، قيام صناعات ضخمة ذات انتاج عال.²

المطلب الثالث: الادارة الصناعية كجزء من الادارة الاستراتيجية

ان دراسة الاستراتيجية في موضوع التنظيم الصناعي تدخل ضمن حقل يسمى بالإدارة الاستراتيجية ، (Strategic Management) والذي يختص بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للوحدة الصناعية ، وتحليل عواملها ، لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد³ ، ان تحليل سلوك الوحدات الصناعية ، واختيار مواقع العمل ، وتنظيم

¹ قيس المؤمن ومحي الدين امين يوسف ، "الادارة الصناعية" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 08.

² قيس المؤمن ومحي الدين امين يوسف ، "الادارة الصناعية" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 09 .

³ محجوب وبسام فيصل عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، "ادارة المنشآت الصناعية" ، دار الكتب ، جامعة الموصل 1980 ، ص: 20.

البيئة الداخلية له قد لا يتحقق بالشكل الصحيح ،مالم يتم اطار عمل يقوم على تصور واحتواء التغيير المحتمل مستقبليا.

اولا : التطور التاريخي لمفهوم الادارة الاستراتيجية.

ان الاستراتيجية كلمة لاتينية مركبة من شقين Strtos ويعني الجيش ؟معناه "اعداد كل ما يلزم للحرب وفق الاهداف المخطط لبلوغ القوات ميدان القتال " ،اما معناها باللغة الانجليزية Strategy "التخطيط لتحطيم قوة العدو وذلك عن طريق الاستعمال الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة " فبالرغم من شيوع استعمالها في مجالات مختلفة كالمجالات السياسية والعسكرية والادارية والاقتصادية ،فان مفهومها لايزال حتى وقتنا الحاضر من المفاهيم الذي يشوبه الغموض وعدم الاتفاق .

بداء استعمالها على اثر المقارنة التي قام بها سقراط بين واجبات الجنرال في الجيش ،مع واجبات رجال الاعمال ،وفي هذه الحالتين يذهب مفهوم الاستراتيجية الى كيفية التخطيط لاستخدام الموارد البشرية والمادية ،اما D ;Morgenstren و V on Naumann ; j فقد حاولوا الربط بين الادارة والاستراتيجية ،واعتمادا على هذا فقد اعتبر البعض الاستراتيجية بانها من استعمال الموارد التنظيمية المادية والبشرية لتحقيق الاهداف ،وانها ترتبط ارتباطا جوهريا بمدى دقة وصحة الاهداف والرضا الوظيفي او التراكم المالي التي تساهم في رفع كفاءة الوحدة الصناعية .¹

ثانيا : التحليل الاستراتيجي للإدارة الصناعية.

ان التحليل الاستراتيجي في حقل التنظيم الصناعي بشكل خاص ،والادارة الصناعية بشكل عام ،قد ياخذ شكلين هما :²

1. التحليل الثابت (Static Analyses): ان هذا التحليل يفترض ثبات الظروف المتغيرات التي تؤثر

في نوعية وكفاءة القرار الاستراتيجي ،ولهذا فان التغيير الذي يمكن ان يحصل في الاستراتيجية يكون في

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون ،اساسيات التنظيم الصناعي " ،دار زهران للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى 2015،الاردن،ص: 339 .

² Japanese Factories are Points of interest to poring Tourist Studying Technology ;"Wall Street Journal" (September 3;1981);P44.

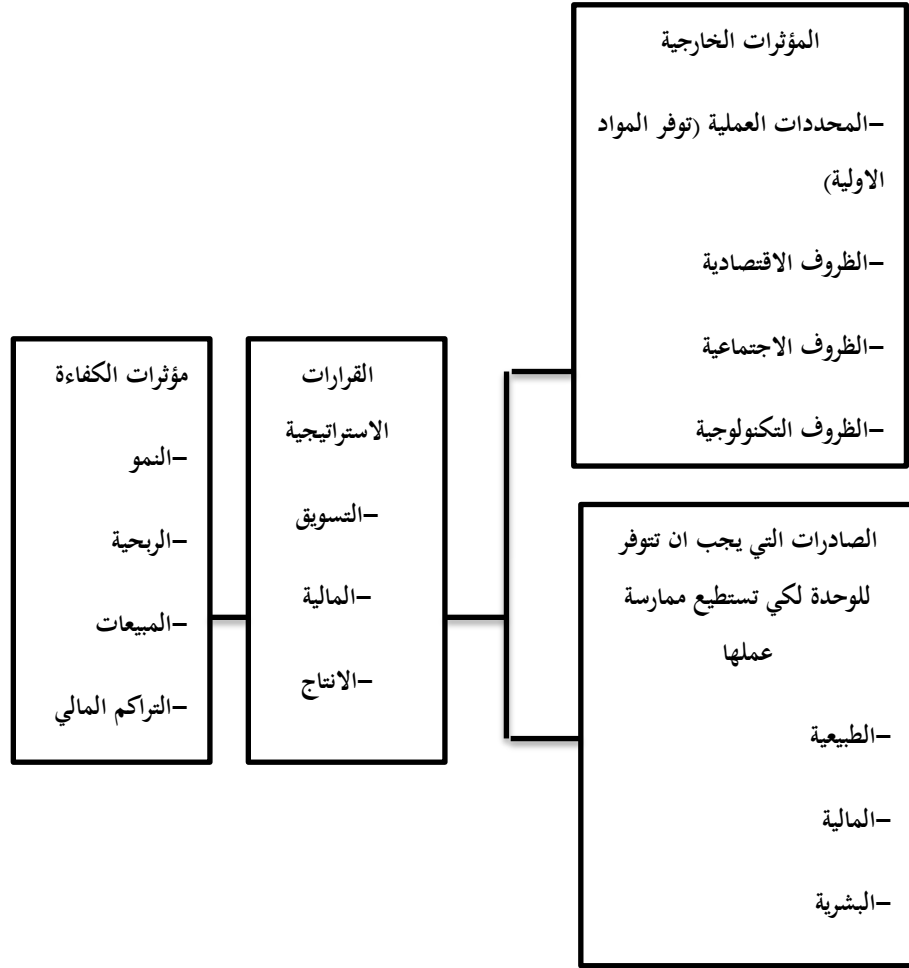
الجوانب التي تخص البيئة الداخلية للتنظيم متجاهلا البيئة الخارجية ، وذلك لكون التحليل يعتبر التنظيم حالة ثابتة .

هذا لا يعني ان الوحدة الصناعية تتأثر فقط بالبيئة الداخلية، وانما توجد تغيرات خارجها تؤثر بشكل رئيسي في وظائفها وعملياتها ، وعلى هذا القول فقد خصص نوع اخر من التحليل .

2. التحليل الحركي (Dynamics Analyses) :

ان هذا التحليل يقوم بدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات التي تتمثل في (البيئة ، والموارد، والاستراتيجيات ، والكفاءة) وتؤثر بشكل كبير على نوعية وكفاءة القرار الاستراتيجي ،اعتمادا على البحث الميداني لطبيعة البيئة ،والفرص المتوفرة فيها ،لابد ان يسبق عملية التخطيط الاستراتيجي . و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

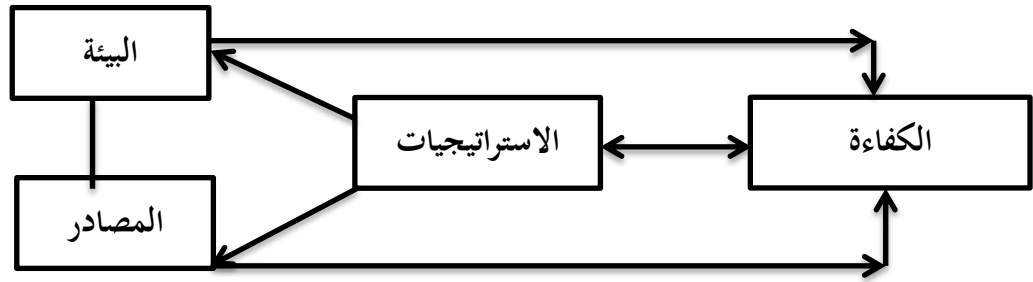
الشكل رقم(01) : الاطار العملي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .



المصدر :خالد عبد الرحمن الهيتي ،"اساسيات التنظيم الصناعي "،دار زهران للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى 2015 ص:345.

نستنتج من هذا الشكل ان اي وحدة صناعية قبل ان تتخذ قرارها الاستراتيجي ،يجب عليها معرفة جميع المؤثرات الخارجية من (توفر المواد الالية ،الظروف التكنولوجية) ،والعوامل (الطبيعية ،المالية ،البشرية) ،التي يمكن ان تؤثر على نوعية ،وكفاءة القرار الاستراتيجي .

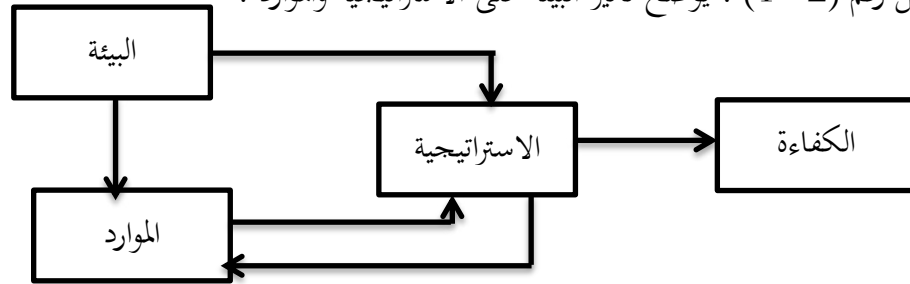
الشكل رقم (02) :مخطط عام لعملية التحليل الحركي



المصدر : عبد الرحمن الهيبي، "اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

نستنتج من هذا الشكل ان عملية التفاعل بين المتغيرات يجب ان يحددها مدير الوحدة الصناعية، لكي يتمكن من تثبيت حجم النشاط الاقتصادي الذي تمارسه ، و رسم العلاقات السببية بين المتغيرات ، وهذا ما يمكن توضيحه في الاشكال التالية :¹

الشكل رقم (2-1) : يوضح تأثير البيئة على الاستراتيجية والموارد .

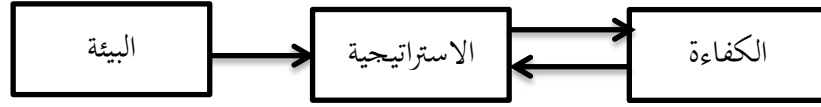


المصدر :عبد الرحمن الهيبي، "اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

من خلال هذا الشكل يمكن القول ان عندما تكون الوحدة الصناعية في السوق منافسة لمنتجاتها، ولشراء المواد الاولية، هنا الوحدة لن تؤثر على بنية السوق من حيث الاسعار، ولكنها تستطيع تنسيق مواردها لإنتاج سلع وخدمات منافسة، وهذا يدل على ان البيئة تؤثر في الاستراتيجية والموارد في نفس الوقت .

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي واخرون، "اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص: 347.

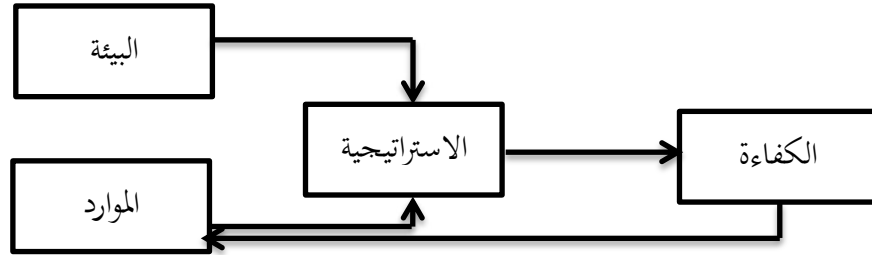
الشكل رقم (2-2) : يوضح التأثير المتبادل بين الكفاءة والاستراتيجية .



المصدر : خالد عبد الرحمن الهيتي، "اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

من خلال هذا الشكل نفترض مثلا وحدة تنتج في سوق يتميز بالتغيير التكنولوجي السريع والمستمر، فمن الضروري ان تخصص جزء من راس مالها لتطوير والبحث، اذا كان هذا يؤثر على معدل الربحية، فعليها اعادة تقييم العلاقة بين الكفاءة والاستراتيجية .

الشكل رقم (2-3) : البيئة الاختيارية



المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي والآخرين، "اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص: 346 .

نستنتج من خلال هذا الشكل ان الوحدة الصناعية يمكنها ان تختار اي استراتيجية (الموارد المالية، الموارد البشرية، المواد الاولية)، التي يمكن ان تساهم في زيادة ربحيتها .

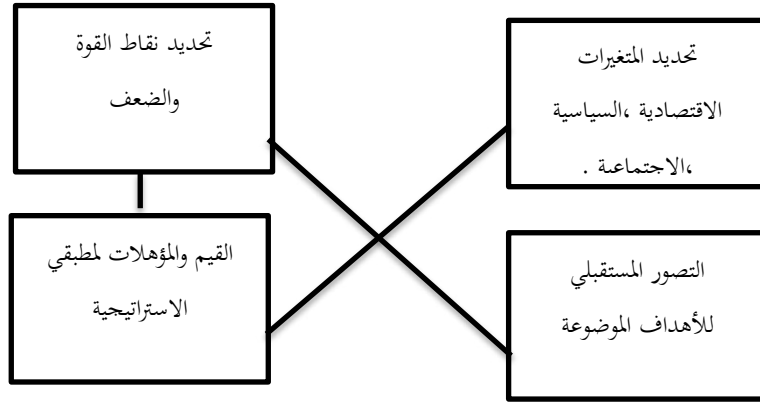
نستنتج من خلال هذه الاشكال ان التحليل الحركي يركز على التفاعل المتداخل بين العوامل واعادة تقييم هذا التفاعل مع الوقت .

ثالثا : إستحداث وإدارة الإستراتيجيات .

يؤكد المفهوم التقليدي والمعاصر للإدارة الصناعية بان التطور الحاصل في التنظيم الصناعي لايزال الاساس المعتمد في استحداث الاستراتيجيات، باعتبارها المدخل الذي يؤكد بان الاهداف التي يمكن وضعها يجب ان تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية، فاعتمادا على ذلك فان لاستراتيجية التنظيم الصناعي لها مظهرين هما : استحداث الاستراتيجية، وادارة تطبيقها، ان هذين المظهرين يرتبطان بتحديد مكونات الاستراتيجية من حيث (تحديد فرصة توظيف المصادر المالية والبشرية، وتحديد الطموحات المستقبلية، وتحديد الخدمة التي توفرها الوحدة) .

ان استحداث الاستراتيجية يحتاج الى تخطيط مسبق للتوصل الى نقطة التوازن بين ما هو متوفر من المصادر ،وما تنوي الوحدة الصناعية تحقيقه . من خلال التغيرات البيئية يمكن وصف استحداث الاستراتيجية في هذا الشكل¹:

الشكل رقم(03) : استحداث الاستراتيجية



المصدر :خالد عبد الرحمن الهيتي واخرون ،"اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره،ص:351 .

نلاحظ من خلال هذا الشكل انه يجب ان تتوفر لدى المدير الصناعي، نمط معين من المؤهلات سواء كانت مؤهلات الشخصية (القدرة على التنبؤ بنوع وحجم المتغيرات ،القدرة على قيادة العاملين باتجاه الاهداف) ،مؤهلات تحليلية للمعلومات (القدرة على جمع واستلام المعلومات المتعلقة بالأهداف ،القدرة على تصنيف المعلومات) ،مؤهلات في مجال اتخاذ القرار (القدرة على اتخاذ القرار المناسب ،القدرة على تحديد المكان والزمان المناسبين لتوزيع المواد والمنتجات) .

1 لمبحث الثاني: مفاهيم حول التنظيم الصناعي

المؤسسات الصناعية تعمل على تحسين المستوى المعيشي الى تحقيق حياة افضل للأفراد ،وهذا يتوقف على انتاجية في مجالات العمل المختلفة مما يزيد من مسؤولية رجال الصناعة ،ان تحسين الانتاجية وخاصة في الدول الصناعية ،لا يتحقق الا عن طريق عملية التنظيم التي تلعب دورا رئيسا في هذه المؤسسات ،من خلال قيامها بالترتيب وبناء النشاطات الانتاجية بدءا من اختيار الموقع وانتهاء تسليم المنتج النهائي .

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي واخرون ،"اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره ،ص: 351 .

سنتناول في هذا المبحث : مفهوم التنظيم الصناعي الذي يكون في المطلب الاول ومبادئه في المطلب الثاني اما العمليات الداخلية والخارجية ستكون في المطلب الثالث.

المطلب الاول : مفهوم التنظيم الصناعي

ان اهتمام بالنشاط الاقتصادي ادى بالمؤسسات الصناعية تحقيق كفاءة انتاجية ، وذلك من خلال القيام بعملية التنظيم الذي يعتبر الركيزة الاساسية التي تبنى عليها الوحدة الصناعية ، وسنتناول في هذا المطلب مفهوم التنظيم وخطواته بإضافة الى محدداته .

اولا : التنظيم.

1. تعريف التنظيم : هناك عدة تعاريف لتنظيم وكلها تعطي نفس المعنى ، فهو تلك العلاقة الانسانية بين العوامل المختلفة في المؤسسة ، وكذلك هو الذي يمكننا من تحديد المهام المراد القيم بها وتجميعها واقامة علاقة التعاون و الاتصال التي تمكن من توحيد الافراد فيما بينهم ، واقامة وحدات الاسناد التي تمكن المسؤولين من الحصول على الخبرات ، فهو كذلك عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الافراد العاملين بها ، وتحديد العلاقة بين هؤلاء الافراد ،¹ كما انه يشكل الإطار الذي ينبغي ان تعمل المؤسسة ضمنه ،² وعليه فان التنظيم اساسا هو : ترتيب الانشطة المنظمة ضمن اطار متناسق ومتربط وتوزيعها على شكل وحدات ادائية متسلسلة ووظائف متكاملة بما يضمن تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية³.

2. خطوات التنظيم .

نستنتج من خلال التعريف ان التنظيم يقوم على عدة خطوات تتمثل في : تحديد الاهداف وتحديد السياسات بإضافة الى تحديد الوظائف الرئيسية .

3. مفهوم التنظيم الهيكلي وانواعه. ان المؤسسات مهما اختلفت طبيعة حجمها ، شكلها ، نوعها ، الا انها تقوم بوضع مخطط هيكلها حتى يتضح تدرج مسؤولياتها ، فالتنظيم الهيكلي ما هو الا مخطط يقدم بواسطة

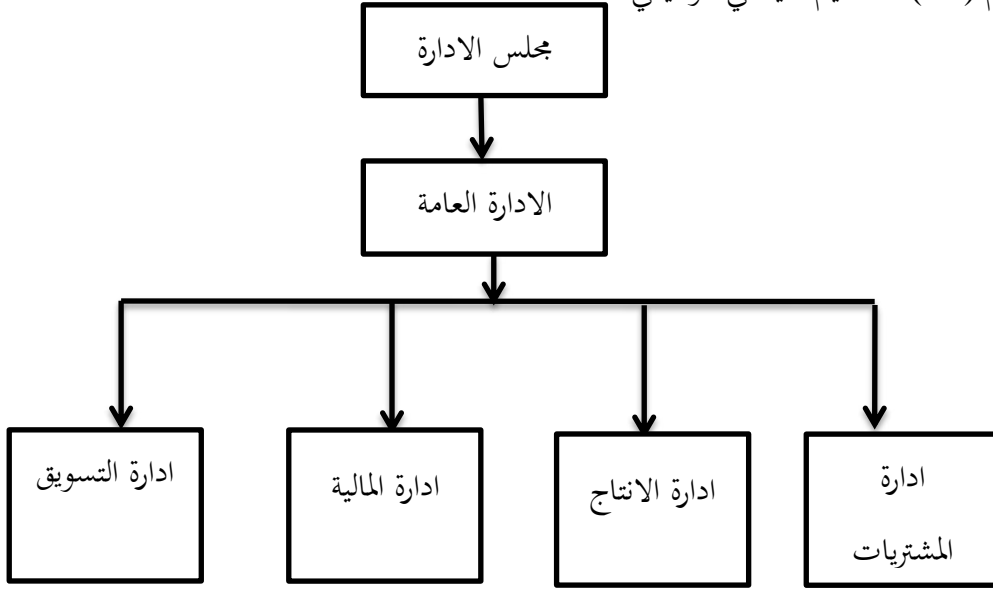
¹ - بشاشي بوعلام ، "المدير في الاقتصاد والمناجنت " ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الثانية 2008 ، ص : 155.

² - اسماعيل عرباجي ، "اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص : 15.

³ - قيس المؤمن ومحي الدين امين يوسف ، "الادارة الصناعية " ، مرجع سبق ذكره ، ص : 19.

وثيقة مجموع هياكل كل مؤسسة موجودة بين مختلف المصالح، الا ان له عدة انواع تتمثل في : التنظيم الهيكلي حسب الوظائف، وحسب تدرج المسؤوليات .

الشكل رقم (04): التنظيم الهيكلي الوظيفي.



المصدر: بوشاشي بوعلام، "المدير في الاقتصاد والمناجنت"، دار هومة لنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية 2008، ص:156 .

4. اهمية التنظيم .

باعتبار ان التنظيم يقوم بتحديد الاهداف والوظائف فهو كذلك ضرورة لتنفيذ الخطة الموضوعية، اي ان الخطط لا تتحقق ذاتيا، بل لابد من وجود اجهزة وجماعات وافراد مختلفة لتحقيقها، ولتحديد هذه الاخير التنظيم فان التنظيم هو وسيلة تحقيق ذلك، فالتنظيم يعمل على توفير وتحديد العناصر والمستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطط، بإضافة ان التنظيم مطلوب لتحقيق التناسق والتكامل الأدائي وذلك من خلال خلق التماسك والتكامل في الجهود الفردية والجماعية بما يضمن اتجاهها بشكل موحد، كما ان العمل الاداري الجيد يحتم التنظيم الذي يحدد الترتيب العقلاني والمنطقي للوحدات الانتاجية، فالتنظيم كذلك هو الاطار السلوكي، لترشيد الاداء الذي يقوم بتحقيق الاهداف الذي يتطلب عمليات تحسين الاداء المنظمة وهذا يرتبط بعمليات الاختيار السلوكي للأفراد، حيث ان الأداء يرتبط بالقيم الشخصية والاجتماعية، كما انه يقوم بتحقيق الجهد المطلوب للوصول الى

الاهداف فهنا التنظيم يمثل عملية التوصل الى بناء جهود جماعية تعاونية تسعى لا داء عمل ما للوصول الى هدف محدد ،وتزداد اهمية هذا الجهد الجماعي التعاوني في المنظمات المختلفة .¹

5. محددات التنظيم.

ان محددات التنظيم تتمثل في : تقسيم العمل حسب التخصص ويتطلب ذلك تحديد المواصفات الافراد المعنيين بتنفيذ الانشطة وسماقم ،وكذلك التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية بالإضافة الى مركز كل فرد .

ثانيا: مفهوم التنظيم الصناعي

ان المشاريع الصناعية تقوم بتحقيق اهدافها من خلال ترتيب وتنظيم انشطتها الانتاجية في المنظمة ، من هنا يمكن اعطاء عدة تعاريف للتنظيم الصناعي فهو " الوسيلة لتحقيق اهداف الوحدة الصناعية لذا فانه مفهوم عام ، لا أنه يتضمن الوسائل التنظيمية لا نجاز الأهداف وخاصة لا نه يجب ان يتلاءم مع خصائص وظروف الوحدة الصناعية ذاتها،"² كذلك هو اسلوب ترتيب وبناء النشاطات الانتاجية والصناعية المختلفة في المنظمة بما يحقق الكفاءة في تنفيذ خططها وتحقيق اهدافها ،فهو تنظيم الصناعات والنشاطات الانتاجية في المنظمة حيث يهتم ب: اساليب وانماط الانتاج ووسائله المختلفة ،وكذلك اسس وقواعد اختيار موقع المصنع ،بإضافة الى انواع العمليات الصناعية وطرق تنظيمها ،والخدمات الصناعية التكميلية واستخداماتها. وعليه فان التنظيم الصناعي يختص بتنظيم المنشأة الصناعية بدءا من اختيار الموقع ،وانتهاء بتسليم المنتج النهائي ويشمل عمليات :اختيار موقع المصنع ،تصميم المصنع ،اسلوب تشيد المصنع واسلوب التصنيع ،التصميم الداخلي للمصنع ،تنظيم الخدمات الصناعية في المصنع .³

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي واخرون ،"اساسيات التنظيم الصناعي "،مرجع سبق ذكره ، ص: 13.

³ قيس المؤمن يوسف ومحي الدين يوسف ،"الادارة الصناعية "،مرجع سبق ذكره ،ص: 21.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الصناعي

يتلاءم التنظيم الصناعي مع اهداف الشركة الصناعية وظروفها الاقتصادية، ومهارات العاملين فيها يتطلب الامر تفضيله وفق ظروف كل شركة وحسب نوع الصناعة ونوع الافراد العاملين بها، فلهذا التنظيم مجموعة من المبادئ يقوم عليها تلخص كالتالي :

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** اي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الافراد مع تفويض السلطة لذلك .
- **مبدأ هيكلية الاهداف:** تمثل الاهداف الغايات المطلوب الوصول اليها، ويستمد المنظم منها المقومات الاساسية التي بموجبها تحدد الانشطة الازم إنجازها لهذا الغرض، حيث يتم ترتيب هذه الانشطة ترتيبا يتناسب مع اهميته .
- **مبدأ تحديد الهدف:** يجب ان يتم تحديد الاهداف التي تسعى اليها المنظمة لا تحا تبين الواجبات المطلوب تنفيذها، وبذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية .
- **مبدأ الكفاءة:** اي تحقيق اهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الافراد العاملين بها مع اقل التكاليف الممكنة¹.
- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** يتضمن التخصص وتقسيم العمل، عملية تجميع الاعمال في وحدات معينة، لأغراض ادارية، واهميتهم تتضح من خلال الفوائد التي تحصل عليها الوحدة الصناعية من عملية التقسيم².
- **مبدأ التحديد الوظيفي:** في هذا المبدأ يجب تحديد النتائج المتوقعة، والانشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية، وهذا من اجل الزيادة في امكانية مساهمة الافراد المسؤولين وتحقيق اهداف المؤسسة .
- **مبدأ الوظائف:** يجب بناء التنظيم على الوظائف والاعمال المطلوب القيام بها، وليس على الاشخاص، حتى يكون التنظيم موضوعيا³.

¹- احمد يوسف دودين، "ادارة الانتاج والعمليات"، الاكاديميون لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014، ص:28 .

²- خالد عبد الرحمن الهيتي والآخرين، "اساسيات التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص:31.

³- احمد يوسف دودين، "ادارة الانتاج والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص:281.

- **مبدأ نطاق الاشراف** : يشير هذا المبدأ الى الحد الاعلى من عدد الافراد الذي يتمكن الرئيس الاشراف عليهم بكفاءة وفعالية.
- **مبدأ المسؤولية الفعلية** : ان ادراك المدير بالمسؤولية يجعله اكثر اهتماما بالرقابة وعدم اهماله لأي جانب من جوانب العمل¹.
- **مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية** : وتمثل في المساواة بين السلطة كحق اصدار الاوامر واتخاذ القرارات والمسؤولية كالالتزام بإنجاز المهمة المحددة ، لان السلطة ضرورية لا نجاز المسؤولية .
- **مبدأ وحدة الرئاسة** : ان الفرد يكون مرؤوسا الا لرئيس واحد .
- **مبدأ مستوى السلطة** : للمحافظة على السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته ، وعدم رفعها الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي .
- **مبدأ مسالك الاشراف المحدد** : اي مؤسسة ينبغي ان ترتبط بها الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا .
- **مبدأ ديناميكية التنظيم** : التنظيم يسمح بمقابلة التغيرات في المؤسسة ، وتعديلها مما يؤدي الى نموه واستمراره² . ويمكن توضيح هذه المبادئ في الجدول التالي :

¹-خالد عبد الرحمن الهيتي والآخرين ، "اساسيات التنظيم الصناعي "، مرجع سبق ذكره ،ص:32 .

²-احمد يوسف دودين ، "ادارة الانتاج والعمليات "، مرجع سبق ذكره،ص:282.

الجدول رقم (01) : يبين مبادئ التنظيم

مبدأ ضرورة التنظيم	ينص على وجوب تقسيم العمل على الافراد التنظيم.
مبدأ الهدف	يشترط ان يكون للمنظمة هدف وأهداف محددة وواضحة ومتفق عليها.
مبدأ التخصص	ينص على ان يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفية واضحة.
مبدأ التنسيق	يعني تسوية الامور بانتظام للوصول الى الهدف العام بأقل مجهود واسرع وقت ممكن.
مبدأ السلطة	تعني القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما والتي تجعله قادرا على اتخاذ القرار
مبدأ تفويض السلطة	اي اعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات في ا لنطاق المعقول وبالقدر اللازم للإنجاز مهمة معينة .
مبدأ المسؤولية	اي محاسبة من اعطي له تفويض السلطة عن كل ما يقع، نتيجة تفويض للسلطات لمن هم ادنى من الهيكل التنظيمي.
مبدأ وحدة الامر	اي حصر سلطة اصدار الاوامر في كل المستوى في مصدر واحد .
مبدأ نطاق الاشراف	اي تحديد العدد المناسب الذي يشرف عليه شخص واحد ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعته وسهولة الاتصال ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي.

المصدر :احمد نافع المدادحة و سلامة سويلم النوافعة ، "مبادئ التخطيط والتنظيم في الادارة والمكتبات " ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، الطبعة

الاولى 2013 ص: 153 ، 154.

المطلب الثالث: العمليات الداخلية والخارجية لتنظيم الصناعي

ان اختيار موقع المصنع من الدراسات الفنية للمشاريع الصناعية التي لها اهمية خاصة موقع في تحديد موقع المشروع جغرافيا وتثبيت المساحة وابعادها والنظر الى التوسع المستقبلي، وتتضمن هذه الدراسة تحديد مقر المشروع وتنظيم الداخلي له، ومن هنا سنتطرق في هذا المطلب الى العمليات التنظيمية المتعلقة بإقامة المصنع، وكذلك العمليات المتعلقة بأسلوب ترتيب والتنظيم الداخلي للمصنع .

اولا: العمليات الخارجية للتنظيم الصناعي

يعتبر تحديد واختيار موقع المصنع من اهم الموضوعات التي شغلت تفكير المهتمين بالصناعة، فقد بذلت جهود كثيرة في هذا المجال، وهذا من اجل اختيار العوامل الاساسية التي يسترشد بها رجال الاعمال عند اختيارهم لموقع المصنع واقامته، ومن بين هذه العوامل هي :

1. **اختيار وتحديد موقع المصنع:** ان اختيار وتحديد موقع المصنع يكون حسب اختيار المنطقة التي سيقام فيها، وهذا يتطلب ضرورة اختيار المجتمع المناسب وموقع المشروع النهائي .

❖ اختيار الاقليم او المنطقة التي سيقام فيها المصنع: تتطلب عوامل اختيار الاقليم خطوات رئيسية يجب مراعاتها وتمثل في : ادارة المواد الاولية مختلفة فهناك من تكون سريعة التلف مثل صناعة التعليب الخضروات وهناك من تكون كلف نقلها كبيرة كما في صناعة الاسمنت وصناعة تكرير النفط لهذا يفضل ان يكون موقع المشروع قريبا من هذه المصادر الا ان هذا الاخير في الواقع، انشائه هدف صعب تحقيقه وهذا يدل على وجود صناعات اخرى تتطلب مجموعة كبيرة من المواد التي تدخل في الانتاج فقد تقع المواد الخام والمواد المصنعة ونصف المصنعة المستعملة في منتجات المشروع في مواقع جغرافية مختلفة، لهذا¹.

❖ القرب من الاسواق: قرب المشروع من السوق يساعد على اعطاء المستهلكين خدمات افضل وعلى توفير جزء كبير من تكاليف النقل، ويصعب تحقيق استثناء هذا المشروع لان المستهلكين لا

¹ - احمد يوسف دودين، "ادارة الانتاج والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

يتواجدون في منطقة واحدة ، وهذا ما يؤدي الى لجوء الشركات الكبيرة الى انشاء عددا من المصانع في مواقع مختلفة بالقرب من مراكز الاستهلاك لبضائعها¹ ،

❖ خدمات النقل : تختلف اهمية النقل في تحديد موقع المصنع من صناعة الى اخرى وهذا يرجع الى التكلفة التي تلعب دورا اساسيا في موقع المصنع من جانب القرب من طرف المواصلات بالنسبة للأسواق ومصادر تجهيز المواد الاولية ، القوى العاملة ، اذ تسعى اختيار الموقع الذي تتوفر فيه تسهيلات النقل .

❖ توفر الخدمات الصناعية : يعتبر وقوع المشروع بالقرب من مصادر الماء والكهرباء امر هام ، فتوفر الماء ضروري بالنسبة لصناعات التي تتطلب عملياتها الصناعية كميات ضخمة من الماء كصناعات الورق والصلب ، وقد يلجأ اصحاب بعض المشاريع الصناعية الى اقامة وحدة لإنتاج القوى الكهربائية ، ويتطلب ان يكون موقع المشروع بالقرب من مصادر او شبكات توزيع الوقود كمحطات توليد الطاقة الكهربائية الحرارية² ، ونادرا ما تقوم الشركات الصناعية بتركيب وحدة الانتاج القوى الكهربائية فيها ، الا اذا كان الموقع الذي اختارته لمصانعها لا يوجد فيه محطة عامة لتوليد الكهرباء ، كما تفصل بعض الشركات الصناعية انشاء وحدة لتوليد الكهرباء لإدارتها في حالة انقطاع التيار الكهربائي ، حتى لا تتوقف مصانعها كما في صناعات التي تستخدم مواد كيميائية وبصفة عامة يعتبر هذا العامل من العوامل الهامة في اختيار موقع المصنع في الوقت الحاضر ، بسبب توافر القوى الكهربائية والماء في معظم المناطق³ .

❖ المناخ : لا تؤثر الظروف المناخية في تحديد موقع المصنع بنفس المستوى العوامل سالفة الذكر ، فقد اصبح بالإمكان التحكم في الظروف المناخية الداخلية للمشروع نتيجة التطور الحاصل في التكنولوجيا داخل الوحدة الصناعية ، فمثلا : صناعة النسيج تحتاج الى درجات عالية من الرطوبة فمن المفروض ان يقام هذا المصنع في المناطق التي تكون درجة الرطوبة في الهواء عالية الا اننا نرى هذه الصناعة منتشرة في المناطق عديدة نظرا للتقدم الحاصل للتحكم في درجات الرطوبة داخل المصنع⁴ .

¹ احمد يوسف دودين ، "ادارة الانتاج والعمليات" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 192.

² خالد عبد الرحيم الهيتي والآخرين ، "اساسيات التنظيم الصناعي" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 113.

³ عادل حسن ، "مشاكل الانتاج الصناعي" ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، الطبعة 1986 ، ص: 51.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي ، "اساسيات التنظيم الصناعي" ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 115.

2. اختيار المجتمع المناسب لإقامة المشروع : المشاريع الصناعية هدفها زيادة الكفاءة الانتاجية من اجل الوصول الى تحقيق اهدافها على المدى البعيد ذلك بعد اختيار الاقليم ، يجب عليها اختيار المجتمع حتى يحدث التنسيق المجتمع مع الصناعة ، و هذا يتطلب توفير :

- القوى العاملة بالكم و النوع وفق المهارات المطلوبة للعملية الصناعية .
- مستوى احد العاملين في صناعات مماثلة او اقل من تلك التي تدفع في نفس الصناعة .
- درجة تعاون و تنسيق المجتمع مع الصناعة .
- الضرائب و طبيعة القوانين السائدة .
- المستويات و الظروف المعيشية الملائمة .

6. اختيار موقع المشروع النهائي .

❖ الارض : ان تكون الارض التي ستشيد عليها الوحدة الصناعية ذات مساحة تلي الحاجة التوسيعية و المستقبلية و تتميز بصلاحياتها من حيث قابليتها على تحمل الحملات و المنشآت و انشاء الطق عليها ، كما يجب الاخذ بعين الاعتبار شكل الارض و منسوب الماء ، تحت سطح بحيث لا يتعارض مع هيكل الانية الخاصة بالوحدة الصناعية¹ توفر شبكات الصرف الصحي " من المشاكل الكبيرة التي تواجه الصناعات (الكيماويات ، المواد المشعة ، المضادات الحيوية) تتمثل في عملية التخلص من الفضلات و النفايات ، التي تتحمل من جرائها كلفا عالية مادية و معنوية و قانونية و هذا من ناحية المخلفات الصناعية و ناحية اخرى تحمل المنطقة عبئا معنويا و قانونيا باعتبارها مسؤولة عن الحفاظ على البيئة و حمايتها من خلال مسؤولياتها الاجتماعية و لتخلص من هذه الفضلات يجب توفر وسائل و اماكن و اساليب لصرف الصحي² .

❖ الضرائب : ان مقدار الضرائب التي تفرضها الحكومات لها اعتبار كبير في اختيار موقع المصنع ، فقد اصبحت الضرائب العقارية و المبيعات جزء من تكاليف الانتاج ، لهذا التسيير بعض الدول

¹ خالد عبد الرحيم الهتي و اخرون ، "اساسيات التنظيم الصناعي" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 115.

² قيس مؤمن ومحي الدين امين يوسف ، "الادارة الصناعية" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 193.

على سياسة من شأنها تخفيض الضرائب على الشركات الصناعية او اعفائها منها كوسيلة من وسائل تنمية الصناعات فيها¹.

❖ القرب من المصانع التي تعتمد على الانتاج المصنع : اذا كان الإنتاج المصنع يغذي بشكل رئيسي مصانع الصناعات الاخرى ، فان من الافضل اقامة المصنع قريبا من هذه الصناعات ، و ذلك على نفس القواعد او عوامل القرب في الاسواق حيث تتمثل كالآتي :

- تخفيض كلف نقل المنتج
- ضمانات تصريف المنتج بشل سريع الى جهات محددة
- ضمان استمرارية الانتاج
- تقليص نفقات خزن المنتج النهائي و ذلك من خلال اطلاقه مباشرة الى المصانع القوية²
- ان القرب من المصانع الاخرى يفيد المصنع ايضا استفادة من المصانع الاخرى والخدمات المتوفرة فيها وامكانياتها مما يسهل اداء وعمل المصنع بشكل مميز .

القرب من المصانع التي يعتمد المصنع على انتاجها: اذا كان المصنع يعتمد على استخدام مواد مصنعة وشبه مصنعة كثيرة وبكميات كبيرة ضمن مدخلات للإنتاج فيفضل ان يقام المصنع قريبا من المصانع التي تنتج هذه المواد المصنعة وشبه مصنعة ، وذلك على نفس قواعد وعوامل القرب من مصادر المواد الاولية³.

ثانيا :العمليات الداخلية للتنظيم الصناعي.

يقصد بها العمليات التنظيمية المتعلقة بأسلوب ترتيب وتنسيق وتنظيم المصنع داخليا ،وتشمل تحديد الاسس التي يبنى عليها التنظيم الصناعي من حيث درجة التخصص والتنميط والتنويع والتكامل الصناعي في تحديد المسارات الانتاجية .

1.التخصص: اي درجة تقسيم العمل الى اجزاء صغيرة تكون كل منها وظيفة منفصلة ، ويعتمد التخصص

اساسا على قاعدة تصميم العمل الأدائي و الإنتاجي بشكل واضح ويستخدم التخصص في حالتين :

¹ عادل حسن ، "مشاكل الانتاج الصناعي" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 53 .

² قيس المؤمن ومحي الدين امين يوسف ، "الادارة الصناعية" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 94 .

³ قيس المؤمن ومحي الدين امين يوسف ، "الادارة الصناعية" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 95 .

■ ضخامة الانتاج او المؤسسة : حيث ان التخصص يحدد الاداء ويوضح اسلوب العمل التفصيلي بما يضمن تناغم الاداء في عملها بشكل منسق و بالتالي يؤدي الى تحقيق وفورات في الانتاج الكبير.

الاسواق الواسعة الى تتعامل معها المؤسسة : ان التخصص يصبح ضروريا لتلبية احتياجات ومتطلبات هذه الاسواق سواء كانت هذه الاسواق متنوعة متخصصة ،حيث يفترضان تغطيتها المنظمة بشكل كامل و بكفاءة وفاعلية.

1.1 اتجاهات التخصص: يعتمد التخصص على ثلاث اتجاهات :

● التخصص في العمليات :ويبنى هذا النوع من التخصص على اساس العمليات الادائية الانتاجية في المنظمة اي فان التخصص يبني على عمليات محددة و منظمة متشابهة في ادائها مثل: عمليات التخطيط العمليات التفاوضية والعمليات الانتاجية و هذا يعني ان بناء التخصص يتم على اساس تخصص العمليات الادائية في المنظمة.

وبالتالي فان التخصص يتحدد من ضوء العمليات الادائية الاساسية التي تقوم بها المنظمة بشكل ادائي نظامي متكامل و فعال اي بشكل متخصص .

● التخصص في العمل :ويبنى هذا النوع على اساس التخصص في اداء عمل معين ، ويرتبط بمجالات استخدام الافراد من خلال تحديد المهن والمهام التخصصية التي يؤديها الفرد بشكل واضح .

ومعنى تخصص العمل هو: ان العمل يكون محدد بشكل نظامي روتيني ،و يتضمن فعاليات واجراءات محددة ضمن حقل معرفي ،وهنا يكون متخصصا ويشغل وظيفة متخصصة من جنس تخصصه وخبرته ومهارته ،وكلما كان تطابق بين تخصص الفرد وقدراته ، وبين التخصص في الوظيفة ومحتواها ، كان الاداء جيدا ومتميزا .

● التخصص في الآلات :ويبنى هذا التخصص على اساس تخصص الاجهزة و الآلات و المعدات المستخدمة ،و ليس على اساس الوظيفة و العمليات ، اي ان العملية التخصصية ترتبط بتشغيل و ادارة الالة ،و استخدامها استخداما فعالا في عملية الاداء والانتاج .¹

¹ قيس المؤمن زحبي الدين أمين يوسف ،"الادارة الصناعية"،مرجع سبق ذكره ،ص:98.

2.1. فوائد التخصص : لتخصص عدة فوائد في العمليات الصناعية تتمثل في :

- تحقيق وفورات في كلفة العملية الانتاجية : نتيجة ارتفاع كفاءة الاداء و دقته و سرعته فان التخصص يضمن زيادة في الكم الانتاجي بحساب الزمنية و معنى ذلك ان المتخصص ينتج كمية اكبر من المنتج في الوحدة الزمنية المحدودة {دقيقة، ساعة، يوم} و بالتالي فان ذلك يحقق وفورات مالية واضحة ،اضافة الى ذلك فان دقة و سلامة عمليات الانتاج تخفض كلفة الضياع في المواد المستخدمة و تقلل الاستخدام الخاطى و غير الصحيح للأجهزة و المعدات و بالتالي تضمن انخفاض الكلفة الانتاجية .
- تقليل حجم الاعتماد على القوة العاملة البشرية :التخصص يرفع كفاءة الاداء ، وبالتالي يؤدي الى زيادة الانتاجية مما يدفع المؤسسة الى الاعتماد على عدد محدود من الافراد المتخصصين الذين لديهم القدرة على انجاز الاعمال المطلوبة بسرعة ودقة هذا من جهة ، ومن جهة اخرى يتم الاعتماد بصورة اكبر على الاجهزة و المعدات والآلات المتخصصة ، و التي تستخدم بكفاءة من قبل المتخصصين ،تساهم في تسريع العملية الانتاجية ، و تؤدي الى استخدام عدد محدود من العاملين ، وبذلك يتم تقليل عدد العاملين في المؤسسة ،ليضمن اداء عاليا ومستمر و بنفس المستوى الادائي و لفترة طويلة .
- زيادة مهارات الافراد بشكل مستمر :التخصص والممارسة يؤديان الى زيادة مهارات الافراد وقدراتهم الادائية والتشغيلية والتنفيذية مما يساهم في زيادة الطاقات الانتاجية وتخفيض الكلف ، و سبب ذلك يعود الى التخصص الذي يطور قدرات الافراد ويحسن قابليتهم من حيث تسريع ادائها .
- التخصص يؤدي الى تحسين الجودة :ان ممارسة التخصص بشكل مكثف يؤدي الى رفع كفاءة العاملين ، و نتيجة لذلك فان قدراتهم و مهاراتهم الانتاجية تزداد، و يتبع ذلك ارتفاع معدلات الجودة في المنتج و في العمليات الانتاجية .
- التخصص يؤدي الى زيادة الانتاج: كلما زادت نسبة التخصص الادائي زادت الطاقة الانتاجية و بالتالي يزداد الانتاج و ينجم عن تحسين اساليب الانتاج و الاستخدام الكفؤ للوسائل و المعدات و الآلات الانتاجية زيادة الكم الانتاجي ¹.

¹قيس المؤمن ومحي الدين يوسف أمين ،"الادارة الصناعية "،مرجع سبق ذكره ،ص:105.

2.2. الترميط: يعني التشابه في الانتاج من خلال توحيد المقاييس والانواع والاحجام والطرق و النماذج والاجراءات الخاصة بإنتاج السلع ، ويعتمد على اسلوبين : الترميط الكلي : يعني ترميط المنتج بشكل كامل ،اي انتاج المنتج بشكل موحد ،و مقاييس موحدة و مواصفات واحجام موحدة ،و يطلق عليه الكلي لان المنتج بمجمله و بخواصه منمط .

➤ الترميط الجزئي : يعني ترميط جزء من المنتج بشكل كامل ،اي انتاج جزء من المنتج بشكل موحد و مقاييس موحدة و مواصفات و احجام موحدة .

1.2 اشكال الترميط : هناك عدة اشكال في الترميط وذلك حسب نوع المنتج.

- ❖ ترميط المنتج : ويتم عن طريق انتاج المنتج بحجم متشابه وشكل واحد.
- ❖ ترميط التصميم الهندسي : ويتعلق بتصميم اجزاء من منتوجات متشابهة او مختلفة.
- ❖ ترميط المواصفات : ويتعلق بتحديد وتوحيد مواصفات المنتج او اجزائه.
- ❖ ترميط العملية الانتاجية : ويتعلق بتحديد وتوحيد اسلوب الانتاج لمختلف المنتوجات التي تنتجها الشركة، من حيث الآلات واسلوب الانتاج ونمطه ،مثل "صناعة المشروبات الغازية".

2.2. مزايا الترميط : ان الترميط يوفر سهولة عالية في التصنيع والعمليات الانتاجية ، ويعمل على تقليل وتخفيض نسب التلف في استخدام الموارد من خلال ضبط ودقة العملية الانتاجية ، والتعامل مع المنتج بشكل دائم ومستمر ، كما انه يوفر امكانيات انتاجية واسعة من خلال الاستخدام الكفؤ للوقت ، وتخفيض الوقت الضائع في الانتاج الناجم عن عمليات التغيير في طريقة صنع المنتج ،وكذلك يخفض التكاليف من خلال تخفيض الوقت المستخدم للإنتاج .

2.3 مشاكل الترميط : رغم توفر الترميط على هذه المزايا الا انه لا يخلو من المشاكل .

- ✓ الترميط بشكل عام يجمد الاداء ويجدده وبالتالي خلق درجة عالية من الروتينية الادائية.
- ✓ الترميط يضعف الابداع و الابتكار في العمليات والآلات ولدى الافراد كونه محددًا ضمن اطر محددة ،ليس من السهل تجاوزها او تغييرها.
- ✓ يصعب الترميط يحد بشكل كبير من التنوع الادائي السلعي كونه يعتمد اساسا على توحيد شكل، او نمط او مواصفات محددة للإنتاج تجاوزها .

ان الاسس سابقة الذكر لا تكفي لتحديد الاساليب الانتاجية ،لذلك يجب استعمال نوع الاخر يساعد على تقديم المنتج كاملا وتمثل في :

3.التنوع:يعتمد التنوع على استخدام تشكيلة متنوعة من الانتاج ،او تشكيلة متنوعة من النماذج و الاحجام والاشكال المختلفة للمنتج ،اي الاعتماد التعددية في الانتاج من خلال : انتاج تشكيلة متنوعة من المنتج [الثلاجات] ، انتاج تشكيلة متشابهة ومتعددة من المنتج [الاجبان] ، انتاج تشكيلة متكاملة من المنتج [طقم الافلام] ، ويهدف التنوع الى ارضاء او سد حاجات اكبر لعدد ممكن من المستهلكين لنفس السلعة وتشكيلة متنوعة من ذات السلعة ،ولكي يكون التنوع ناجحا فهو يشترط: توفر قوى عاملة متنوعة التخصص وباعداد كبيرة لتلبية متطلبات تغطية المنتجات المتنوعة ،توفر تقنيات تكنولوجية صناعية متنوعة وبحسب تنوع المنتجات .

1.3 اشكال التنوع :تتمثل اشكال التنوع في انتاج سلع متنوعة و مختلفة لا توجد علاقة بينهما ،كإنتاج تلفزيونات والثلاجات والغسالات والراديوهات في مصنع واحد وكذلك انتاج سلعة واحدة ولكن بأشكال متنوعة 2.3 فوائد التنوع :ان التنوع يحقق الاستغلال الامثل للطاقة المتاحة من حيث استخدام الخطوط الانتاجية بشكل مكثف لإنتاج منتجات متعددة ،وكذلك يخفض كلف الانتاج بنسب عالية كونه يحقق الاستفادة من المدخلات الانتاجية في انتاج العديد من السلع ،ويساهم في تحسين المركز التنافسي من خلال زيادة عدد سلعها وحجم تغطيتها السوقية مما يوفر لها فرصة واسعة للضغط والحركة في السوق بشكل تنافسي من خلال المرونة في العرض و الطلب.

3.3 عيوب التنوع :رغم الايجابيات التي يمتاز بها الا انه يحتوي على سلبيات من بينها ضرورة توفير خبرات واجهزة متنوعة قد لا تتوفر بسهولة، او في احيان كثيرة يتم الاعتماد على بعض الكفاءات و المهارات بسبب عدم توفر هذه الاخيرة في انتاج بعض السلع ،و كذلك زيادة حجم راس المال المستثمر في الصناعات بسبب ضخامة الانتاج . بالإضافة الى توفر عنصر التنوع في هذه الاسس الا ان المنتج يفتقر عنصر التكامل .¹

¹ قيس المؤمن ومحي الدين أمين يوسف،"الادارة الصناعية"،مرجع سبق ذكره ،ص:112.

7. التكمال: هو مدى استكمال العمليات الانتاجية المطلوبة لإنتاج المنتج في المصنع ،و يقصد بالمدى تحديد بداية العملية الصناعية و نهايتها ،اي "من اين تبدأ الصناعة " و "الى اين تنتهي". ويمكن توضيح وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم(02): تحديد مدى الانتاج .

من اين تبدأ الصناعة	والى اين تمتد/تنتهي
هل تبدأ من استخراج المادة الاولية	انتاج جزء من المنتج النهائي
هل تبدأ من تصنيع المواد المطلوبة للإنتاج	انتاج منتج نهائي جاهز
هل تبدأ من مرحلة التجميع لمنتجات اخرى	انتاج منتج نهائي مع خدمات ما بعد البيع

المصدر: قيس المؤمن ومحى الدين امين يوسف ،"الادارة الصناعية"، دار زهران للنشر والتوزيع ،طبعة 2005،ص:138.

ان الامتداد الصناعي يختلف حسب درجة التكمال المطلوبة في الصناعة ،و يشمل انتاج سلعة متكاملة ،مثال: انتاج المواد الاوليةتخطيط المنتجتصنيع المنتجتسويق المنتج.

1.4. انواع التكمال :هناك عدة انواع للتكمال و ذلك حسب مراحل انتاج المنتج .

❖ التكمال الراسي :يعني تكامل مراحل انتاج المنتج من خلال ربط الوحدات التي تقوم بتنفيذ هذه المراحل او التي تقوم بإنتاج اجزاء المنتج بشكل مترابط و متناسق . هو نوعان :

✓ التكمال الخلفي: يقصد به امتداد الصناعة اي تصنيع المواد الاولية اللازمة للإنتاج، و يشمل السيطرة على مصادرة المواد الاولية ،هدفه حصول المصنع على مواد اولية بالكمية و الجودة المطلوبة .

✓ التكمال الامامي: يقصد به كذلك امتداد الصناعة، و يشمل خدمات التسويق للمنتج النهائي و خدمات ما بعد البيع، هدفه حصول على اسواق جديدة او توسيع اسواق قائمة ،مثال: امتلاك شركة

Brauwer للإسكان العام، وامتلاك محطات وقود البترول من جانب شركات تكرير البترول وكذلك

الروابط الخاصة التي تربط بين شركات صناعة السيارات وموزعي السيارات .

❖ **التكامل الافقي**: يعني توزيع عمليات انتاج المنتج او المنتجات المتشابهة في مواقع جغرافية مختلفة مثل

:توزيع الصناعات النسيجية في اربعة مناطق جغرافية حيث تحتوي كل منطقة على نسيج معين (النسيج

الصوفي، النسيج القطني، النسيج الحريري، النسيج الصناعي).

❖ **التكامل الجانبي**: ويعني ذلك انتاج سلع جانبية مرتبطة بالسلعة الرئيسية .

❖ **التكامل الدائري**: يعني انتاج منتجات بديلة متكاملة ضمن اطار صناعي واحد .يمكن توضيح ذلك في

المثال التالي: تقوم صناعة التغليف بإنتاج اغلفة من كل النوعيات والاصناف و الاحجام، ضمن مجال

صناعي واحد (صناعة اوعية زجاجية ← بأصناف و احجام مختلفة)، (صناعة اوعية

بلاستيكية ← بأصناف و احجام مختلفة)¹.

¹ قيس المؤمن ومحي الدين أمين يوسف، "الإدارة الصناعية"، مرجع سبق ذكره، ص:139.

خلاصة :

يعتبر التنظيم الصناعي جزء من الإدارة الصناعية باعتباره العملية الأساسية التي تمارسها المؤسسة الإقتصادية، من اجل ترتيب الأنشطة الإنتاجية والصناعية، التي تساعد المدير على تحقيق اهداف والوصول الى النتائج، ويعمل كذلك على تنمية روح التعاون بين الادارة والأفراد من أجل تحسين الانتاجية ورفع كفاءتها، عن طريق تطبيق مبادئها كمبادئ التنسيق وتقسيم العمل التي تؤخذها المؤسسة بعين الاعتبار .

**الفصل الثاني :
مدخل إلى دراسة إدارة الإنتاج**

تمهيد:

إن إدارة الإنتاج عرفت تطورا كبيرا منذ بداية الثورة الصناعية، و ذلك من خلال مرورها بعدة مراحل تم تطبيقها من اجل الوصول الى تحقيق اهداف التنظيمات الانتاجية، فهي من العوامل المحفزة لتفاعل المواد كالمواد الاولية و القوى العاملة والمعدات و الاموال،بالإضافة الى انها تهدف الى تخطيط نظام الانتاج الذي يشمل التخطيط المناسب لمواقع العمل و كذلك اختيار موقع الانتاج الذي يساهم في توفير سلعة او خدمة معينة .

من هنا فان هذا الفصل يتمحور حول :

1. مراحل ادارة الانتاج،
2. مفهوم ادارة الانتاج و اهدافها،
3. وظيفة ادارة الانتاج ،

المبحث الاول :مراحل تطور ادارة الانتاج.

في هذا المبحث سنتناول اهم المراحل التي مرت بها ادارة الانتاج ،و ذلك من خلال اساليب الادارة التي تم تطبيقها منذ القدم في التحقيق و الوصول الى اهداف التنظيمات الانتاجية و التي يمكن ملاحظتها من خلال التطورات التي شهدتها هذه الادارة ،ان ادارة الانتاج شهدت تطورا كبيرا منذ بداية ظهور الثورة الصناعية و ذلك بفضل جهود روادها ومفكرها التي كان لها اثر بالغ في تطوير ظروف العمل و الانتاج في العمليات الانتاجية .

نتطرق في هذا المبحث الى مرحلة الثورة الصناعية و ما قبلها و هذا يكون في المطلب الاول ،اما المطلب الثاني فيشمل اسهامات الادارة العلمية و بحوث العمليات ،اما المطلب الاخير يتناول مرحلة التطورات المعاصرة و ممارسة ادارة الانتاج .

المطلب الاول :مرحلة الثورة الصناعية و ما قبلها

ان النشاط العملي الاجتماعي يجعل الانسان يستخدم ادوات العمل من اجل الحصول على ما يلزمه ،و عادة ما تشمل هذه الادوات مواد اولية ووسائل الاتصال والطاقة ومع مرور الزمن و ظهور التطورات التكنولوجية اصبحت هذه الادوات تشكل الشكل الانتاجي ،فقد كانت هناك ثلاثة اشكال انتاجية قد ظهرت قبل الثورة الصناعية و تمثلت في الانتاج الزراعي الذي يعتبر اول شكل من حيث الظهور و بعد ذلك يأتي الانتاج الحرفي .وستتطرق في هذا المطلب الى اشكال الانتاج قبل الثورة الصناعية والى التطورات التي شهدها الانتاج في ظل هذه الثورة

اولا: فترة ما قبل الثورة الصناعية.

1. **مرحلة الانتاج الحرفي**: تميزت هذه المرحلة بتقسيم العمل داخل وظيفة الانتاج الحرفي حيث كان الحرفي يسعى لتحسين ظروف حياته ،ففي هذا المرحلة بدا يفكر في العمل بيده ،وهي الطاقة العضلية التي تستخدم في عملية الانتاج ،¹ بحيث ابتكر ادواته وعودته بنفسه ،وكان يصمم منتجاتهم ويمون نفسه بالمواد الاولية ويقوم بالعمل ويتكفل بيع منتجاته وكانت هذه المرحلة بداية ظهور احد اشكال تقسيم العمل داخل وظيفة الانتاج الحرفي .

¹سليمان محمد مرجان ،"ادارة العمليات الانتاجية" ،دراسة تحليلية للعمليات الانتاجية في المشروعات الصناعية ،منشورات كلية المحاسبة غريان ،ليبيا،1993،ص:18 .

2. العمل المانفكتورة (Manvactoura): ابتداء من القرن الخامس عشر، ظهرت بعض المؤشرات الجديدة

التي تساعد على تطوير اسلوب العمل الانتاجي منها :

● الاكتشافات الجغرافية : كاكشاف قارة امريكا من طرف (Christophe colon) وراس الرجاء الصالح من طرف (versed gamme) سنة 1498 ، فتحت طرقا بحرية جديدة و ادت الى هجرة السكان الاوروبيين الى العالم الجديد و قد شجع الطلب الكبير في هذه المناطق التجار ، " على حث الحرفيين المقيمين في اوروبا على العمل في مكان واحد سمي "manufacture" و كان الحرفي يحضر ادوات عمله و يقوم بالعمل بينما يقوم التجار بنقل الكميات المنتجة الى الاسواق الكبيرة و لأول مرة حدث تمييز بين وظيفة الانتاج و وظيفة التوزيع ، و هكذا ظهرت اسس جديدة لتقسيم العمل ، في البداية كان يرتكز على اسس فيزيولوجية و شيئا فشيئا اصبح يعتمد على اسس وظيفية¹

ثانيا: فترة الثورة الصناعية .

بدأت الثورة الصناعية اولا في إنجلترا (في أواسط القرن الثامن عشر) نتيجة التغيرات الاجتماعية و اقتصادية حدثت ببطء خلال القرون التي سبقتها² و في القرن التاسع العاشر امتد انقلاب الصناعي و شمل بلدان رأسمالية الاخرى . ولثورة الصناعية سابقات القرن الثالث عشر ، و في نهاية القرن السابع عشر ، لكنها كانت احداثا عابرة اكدت اثر افتتاح و اتساع الاسواق و انتعاش التجارة ، في التنمية وتطور الحيات الاجتماعية و الفكرية³ يعتقد بعض المؤرخين ان الاستكشافات الجغرافية هي التي زالت حيات القرون الوسطى وحركت بواعث التغيير⁴ نحو العهد الجديد (الثورة الصناعية) .

¹ اختار ولد الشيباني ، " انعكاسات ادارة الانتاج على كفاءة الانتاجية" ، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، 2003، ص: 4 ، 5.

² جامعة باتريس لو مومبا للصدافة ما بين الشعوب ، "عرض اقتصادي تاريخي" ، تشكيلات ما قبل الرأسمالية ، والمجتمع الرأسمالي، دار الفارابي، الطبعة الثانية 1981، ص: 272 .

³ عبد الفتاح ابراهيم ، "الاجتماع والماركسية، سلسلة السياسة والمجتمع" ،الدار الجامعية ،بيروت ،الطبعة الاولى 1980 ،ص: 106 .

⁴ عبد الفتاح ابراهيم ، "الاجتماع والماركسية، سلسلة السياسة والمجتمع" ، مرجع سبق ذكره ،ص: 109، 108.

ان لظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر اثر على ظهور اساليب تكنولوجية جديدة تعتمد على الالة بدلا من الافراد في انجاز الاعمال العضلية ، و قد استمر ايضا هذا الاتجاه التكنولوجي اعتمادا على ترميط اجزاء الالة وتطويرها مع ترميط المنتج ذاته حتى ظهر نظام انتاج الكبير (و لقد كان هناك اثر اخر لثورة الصناعية يتمثل في ظهور الحاجة الى انماط جديدة لتنظيم و ادارة العملية الانتاجية فمن اهم مظاهر الثورة الصناعية احلال نظام الانتاج في المصنع في محل الحرف ، فقد كان لكبر حجم المصنع و انفصال الملكية عن الادارة و ظهور النقابات العمالية اثر في ظهور الحاجة الى ما يسمى بالمدير المحترف الذي تعتمد ممارسته على القواعد المدروسة و المتفق عليها و من اهم المحاولات التي بذلت لوضع اطار عملية ممارسة وظيفه الادارة في المصنع محاولة كل من ادم سميث و شار بيارج¹

❖ ادم سميث (Adam Smith) 1776 : يعتبر الاقتصادي الاسكتلندي ادم سميث اول من لفت الانظار بشكل منظم الى اهمية الدور الذي يقوم به الانتاج في اقتصاديات الشعوب، وقد اهتم في كتابه "ثروة الامم" بإيضاح اهمية الاعتماد على التخصص و تقسيم العمل كوسيلة لزيادة المخرجات و اوضح ان ذلك يرجع الى ثلاثة اسباب رئيسية:

- زيادة سرعة العمل في اداء الجزء الموكل اليه من العمل .
- تلاشي الوقت الضائع بسبب عدم قيام العامل ذاته بعمليات المناولة ، فيمكن ان يقوم بعمليات المناولة شخص متخصص اخر .
- سوف يؤدي التخصص الى اختراع عدد كبير من الآلات التي تسهل العملية الانتاجية و تقلص دور العمل اليدوي.

وتعتبر هذه الملاحظات ذات اهمية خاصة حيث انها تعتبر الاساس لكل التطورات التي حدثت في العصر الحديث في مجالات تبسيط العمل و تحليل العمليات .

❖ شار بيارج (Charles Babbage) 1833: في كتابه حول اقتصاديات الآلات والمصانع ، قدم المهندس و الفيلسوف والرياضي شار بيارج في عام 1833 كيفية استخدام كل من دراسة الزمن ، نظام الابحاث والتطور ، اختيار موقع المصنع على اساس تحليل اقتصادي ، استخدام نظم دفع الاجور التشجيعية والحوافز ، وانواع اخرى من الاساليب

¹ محمد توفيق ماضي ، "ادارة الانتاج والعمليات" ، مدخل وظيفي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص: 04.

التي تعتبر جوهر ممارسة وظيفة ادارة الانتاج في العصر الحديث ،ومن الجدير بالذكر ان كثيرا من تلك الافكار قد تم معالجتها تفصيلا في حركة التي تزعمها تايلور (TAYLOURE).

المطلب الثاني :مرحلة الادارة العلمية وبحوث العمليات .

ان ادارة الانتاج ظهرت في القرن الثامن عشر وعلى اثرها اعترف ادم سميث (Adam Smith) بتقسيم العمل والتخصص الذي يمكن ان يؤدي الى نتائج اقتصادية جيدة ،كما اوصى بتجزئة الوظائف وتوزيعها على العاملين واستمرت النظرة الى هذه حتى الثلاثينات ،من خلالها ظهرت مساهمات عديدة ،واساليب متنوعة تمثلت في الاساليب الكمية وطرق التحليل التي تستخدم في علم الادارة وهذا ما يعرف ببحوث العمليات وسنتطرق في هذا المطلب الى عنصرين هما: حركة الادارة العلمية التي تناولت مساهمات تايلور ،بإضافة الى عنصر بحوث العمليات .

اولا: حركة الادارة العلمية .

كانت الادارة هي العنصر المفقود والغائب في هذه الفترة الزمنية ،بالرغم من اهميتها الملحة لتنمية الانتاج بالشكل الذي يحقق رغبات وحاجات المستهلكين في الاسواق الاخذة في الاشباع في هذه الفترة ،وتاريخيا تمتد جذور الادارة العلمية الى الفترات الاولى عندما قام تشاريبابارج " CHARELES BABBAGE " (1771-1781) ، هنري تاون (1844-1924) واخرون بتطوير المبادئ والاساليب والفلسفة التي عرفت فيما بعد باسم الادارة العلمية .

الجدول رقم (03): يبين اهم الاسهامات الادارة العلمية .

المساهمات	الفترة الزمنية	العلماء
مبادئ الادارة العلمية ،مبدا الاستثناء ،دراسة الوقت ،تحليل الطرق ،التخطيط ،الرقابة .	1915-1856	فردريك تايلور
دراسة الحركة ،الطرق ،الاستشارة .	1924-1868	فرانك جيلبرت
دراسة الاجهاد والشعب ،العامل الانساني في العمل ،اختيار العاملين وتدريبهم .	1973-1878	ليليان جلبرت
خرائط جانث ،انظمة الاجور الحافزة ،المدخل الانساني للعمل ،التدريب .	1919-1861	هنري جانث

المصدر :محمد توفيق ماضي ،"ادارة الانتاج والعمليات" ،مدخل وظيفي ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،ص:07.

ولقد عرف فردريك تايلور بانه "ابو الادارة العلمية" وقد استحق هذا اللقب لمساهماته المتعددة بالرغم من العقبات الكثيرة التي قابلها ،وعلى الرغم من انه لم يضع بنفسه معظم الاساليب والطرق التي استخدمها في تحليل ودراسة مشاكل الادارة الاشرافية على مستوى المصنع او الورشة ،(دراسة الوقت ،دراسة الحركة ودراسة الطرق) لكن استخدامه وتطبيقه لع قد القى الضوء عليها ،ويمكن ايجاز مساهمات تايلور "TAYLOURE" فيما يلي :

1. تجربة عن افضل وزن للجاروف المستخدم ،كبداية لعلم دراسة الحركة ووضع معدلات الاداء .
 2. تقديم فلسفة جديدة تقوم على :
- ✓ تنمية واستخدام العلم في تحديد كل عنصر من عناصر العمل وذلك بدلا من استخدام القواعد العشوائية في قياس العمل .
 - ✓ خلق روح التعاون في اختيار وتدريب العمال والمشرفين .
 - ✓ تقسيم العمل بين العمال والادارة .

ثانيا :بحوث العمليات .

حيث انها تقوم على استخدام النماذج والاساليب الكمية(الرياضية) في حل المشاكل الادارية بهدف الوصول الى ما يسمى بالحل الامثل "OPTIONAL SOLUTION" باستخدام خطوات محددة ، كذلك فإنها تقدم مدخل النظم لمعالجة كثير من المشاكل الادارية ،ولاشك ان استخدام هذه الاساليب في السنوات الاخيرة يرجع الى انشاء واستخدام الكمبيوتر الذي سهل الى حد كبير من استخدام هذه الاساليب ،فهناك الان العديد من البرامج الجاهزة ،والتي يمكن استخدامها في حل اعقد المشاكل عن طريق اصعب الاساليب الرياضية من خلال خطوات محددة وواضحة ¹.

فقد قام هاريس (Haris) بتطوير منهج اقتصادي للرقابة على المخزون ،كما كان للمساهمات التي قام بها "فيشر"(Ronad a -ficher) في طرق الاحصاء الحديث وتقديم نظرية الاحتمالات ،كذلك ساهم "شوهرت" (wither shewehart) بتطوير كبير في هذا الميدان عن التطبيقات التي قام بها لمراقبة الجودة وضبطها ،اما تبت (Tippet) ساهم في تطوير نظرية العمل وذلك باستخدام النظرية الاحصائية في تحديد اوقات العمل ². وكل هذه الاسهامات يمكن عرضها في هذا الجدول .

الجدول رقم(04):التطور الفكري والاداري في مجال ادارة العمليات والانتاج.

التاريخ التقريبي	الرواد	المساهمات في ادارة الانتاج و العمليات
1776	ادم سميث	التخصص في العمل في العمليات الصناعية.
1900	تايلور	الادارة العلمية من خلال تطوير دراسة الزمن ودراسة العمل ،تقييم وتخطيط العمل ،التأكيد على البحوث والمنطق في عمليات الانتاج.
1902	هنري جانت	اساليب الجدولة للعاملين، والآلات والعمليات الصناعية للأساليب البيانية ونظم الحوافز.

¹ محمد توفيق ماضي ،"ادارة الانتاج والعمليات "،مدخل وظيفي ،مرجع سبق ذكره ،ص:17

² محمد توفيق ماضي ،" ادارة الانتاج والعمليات "،مدخل وظيفي ،مرجع سبق ذكره ،ص:40.

1911	ليليان جلبرت	ابرار اهمية دراسة التعب في وظيفة الانتاج .
1913	هنري فورد	تطبيق فكرة التدفق المستمر للإنتاج وترتيب محطات العمل في شكل خط انتاج.
1915	فرانك هارديز	تحديد الكمية الاقتصادية وتطوير المنهج الاقتصادي للرقابة على المخزون
1931	شيوها رت	اجراءات ضبط جودة الانتاج.
1933	التون مايو	التأكيد على اهمية الانسانية في الادارة.

المصدر: رضا اسماعيل البسيوي، "ادارة الانتاج"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2008، ص: 38، 39.

المطلب الثالث: مرحلة التطورات المعاصرة وممارسة ادارة الانتاج.

ان التطورات المعاصرة واثرها على ادارة الانتاج، تؤكد مرة اخرى على حقيقة الاساس السابق وهي الطبيعة المتغيرة لوظيفة الانتاج، وتشمل التطورات المعاصرة :

1. التشريعات والاجراءات الحكومية : تشهد الآونة الاخيرة تزايد ملحوظ في حجم الاجراءات والتشريعات الحكومية والمتعلقة بالأنظمة الانتاجية ولاشك ان هذا يفقد مديري الانتاج المرونة وحرية الحركة في ادره الانشطة التابعة لهم ويصعب من عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأنظمة الانتاجي، ومن الواضح ان هذا الاتجاه سوف يستمر وبالتالي فان القرارات الادارية في المستقبل القريب .

2. ندرة الموارد الانتاجية: ان ندرة الموارد الانتاجية حديثا قد جعلت احد مديري يعلق بقوله "كانت ادارة الانتاج عادة تسال عما يجب انتاجه اما الان فإنني الذي اسألهم عما يستطيعون انتاجه، من الطبيعي ان بعض المارد المتمثلة في الموارد الخام، القوة البشرية الماهرة والمدرية، الفحم، الغاز الطبيعي، الماء ومنتجات البترول وما شابهها لا يمكن توفيرها بشكل مستمر على مدار السنة، ومن المحتمل ان تكون اكثر ندرة في المستقبل القريب.

3. التضخم : من البديهي ان الزيادة في نسبة التضخم تؤدي الى زيادة في تكلفة الحصول على الاحتياجات الشخصية للأفراد من ممكن ،مأكل ،ملبس وطاقة ،كما انها تؤدي الى زيادة تكلفة تشغيل وادارة الانظمة الانتاجية نتيجة لزيادة تكلفة الحصول على العمالة ،الآلات ،المباني ،المواد، الضرائب ،التأمينات ،والنقل ،فكل هذه المواد تتجه اسعارها للارتفاع يوما بعد يوم . كيف يؤثر التضخم ادارة الانتاج؟ اذا افترضنا جدلا ان تكلفة المنشأة المتنافسة سوف ترتفع بنسبة تضخم واحدة ثابتة فان اسعار منتجات هذه المنشآت من السلع والخدمات سوف ترتفع ايضا بنفس النسبة، وبالتالي فان تكلفة واسعار هذه المنشآت التنافسية تصبح في حالة من التوازن الديناميكي ،بديهيها فان هذا التصور مثالي وليس واقعي فقد تكون المنشآت المنافسة في اليابان ،المانيا ،الفرنسية، تايبان ،حيث تكلفة الحصول على الكثير من الموارد المستوردة سوف يضع ضغط كبيرا على المنشآت الاعمال المحلية لكي تعمل على تخفيض تكلفة انظمتها الانتاجية.

4. اهتمام الادارة باتجاهات العمال نحو العمل : نتيجة لتغيرات الكثيرة التي حدثت لأفراد القوة العاملة سواء من حيث التركيبية الديمغرافية لهم او لتطلعاتهم المستمرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي يعملون بها ،فانه ليس من الممكن ان ينظر مدير و الانتاج لهذا المورد كشيء مؤكد ومضمون .وعلى الادارة الان ان تأخذ في عين الاعتبار احتياجات القوة العاملة وان تعمل على تلبية القدر الممكن منها .والبديل لذلك هو ارتفاع تكلفة معدل دوران العمل ،انخفاض جودة المخرجات ،ولاشك انه كلما كان هيكل العمالة العمري يتجه اكثر نحو الشباب من العمال فان المشكلة تصبح اكثر الحاحا واهمية لان هؤلاء الشباب لديهم العديد من فرص العمل ،وهذا يعكس الحال اذا كان افراد العمالة من الافراد ذوي الاعمار المتقدمة والكبيرة .

5. تزايد طلبات المستهلكين من ادارة الانتاج : شهدت الآونة الاخيرة تزايدا كبيرا في اعداد ونوعية طلبات المستهلكين من الانظمة الانتاجية ،وامثلة هذه الطلبات (منتجات خاصة ،تصميمات خاصة لسلع او الخدمات ،الاسراع في مواعيد التسليم ،احتياجات خاصة للشحن) ،وكذلك تغير في الطلبات في اللحظات الاخيرة ،ولم يعد الان تقييم الاداء مديري الانتاج يقاس بتكلفة الوحدة من المنتج (سلعة او خدمة) او تحقيق معدل الاداء النمطي المطلوب او اية مقاييس فردية من هذا القبيل .

6. المكنية والرقابة الالية : تكنولوجيا المكنية ،الانسان الالي والرقابة الالية بواسطة اجهزة الحاسبات الالية قد تطورت ونمت بشكل سريع خلال الاعوام الاخيرة ،هذه التطورات الحديثة قد ادت الى تسهيل عملية احلال الآلات

محل العنصر البشري، وبالتالي تخفيض التكاليف الانتاجية وساعدت ايضا على تحقيق عامل السرعة والامان والدقة في الانتاج بدرجة اكبر مما كان يؤديها العنصر البشري، بل كثيرا من العمليات الانتاجية التي كانت تبدو مستحيلة التنفيذ بواسطة الانسان قد اصبحت ممكنة ومسيرة عن طريق الآلات البسيطة .

7. ظهور الانظمة الانتاجية الدولية : من حقائق العصر الحديثة ان الانظمة الانتاجية الان اصبحت تدار وتعمل في ظروف بيئية دولية من حيث المدى او المجال، وهناك عديد من الامثلة التي تؤكد هذه الحقيقة :منشأة ما تستورد الغزل من الشرق الاقصى وتستورد والعمالة من المكسيك وتقوم بضاعة الثياب، وتصدر معظم انتاجها الى دول اوربا الغربية، هذا المثال يوضح لنا قائمة متزايدة من المنشآت التي تعتبر عضوا في مجتمع الاعمال الدولي والتي تزداد درجة كثافة في المستقبل خاصة كلما اصبحت الدول ذات علاقات، تبادلية سواء كانت من الناحية الاقتصادية، والاجتماعية .¹

المبحث الثاني: مفهوم ادارة الانتاج واهدافها .

يعرض هذا المبحث مجموعة من المفاهيم الاساسية الوارد فيها، وذلك لتحديد ما حتى يكون معلوما لدى القارئ كل مصطلح واردا في هذا المبحث، وبالتالي سوف نتناول في هذا المطلب مفاهيم اساسية اما المطلب الثاني: نتناول فيه تعريف ادارة الانتاج واهدافها، والمطلب الاخير تنظيم ادارة الانتاج .

المطلب الاول: مفاهيم اساسية.

تفرض علينا منهجية العلم تحديد المفاهيم الواردة في المبحث تحديدا علميا، حتى نزيل الالتباسات والغموض عنها، وحتى يكون معلوما لدى القارئ ما نعنيه بكل مصطلح واردا في البحث .

1. الانتاج: هناك عدة تعاريف للإنتاج تهدف الى نفس المعنى تقريبا، فهناك من يعرفه على انه "عملية خلق السلع والخدمات" وكذلك هو "عبارة عن عملية تغير في مواصفات وخصائص الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك بخصائص

¹ محمد توفيق ماضي، "ادارة الانتاج والعمليات"، مدخل وظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 18، 25 بتصرف .

ومواصفات جديدة ذات فائدة أكبر للمستهلك¹ وهناك من يرى ان الانتاج هو "نشاط منظم وموجه لخلق السلع والخدمات باستعمال وسائل الانتاج"².

2. النشاط الانتاجي : "انه ذلك النشاط الذي يستثمر فيه جزء من راس المال و الميدان الذي يعمل فيه العدد الاكبر من القوى العاملة ، و مكان تجمع الموارد الانتاجية و مزجها و العامل المؤثر في الانتاجية"³ كما يعرف ايضا "بانه النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها للايجاد الاشياء النافعة تشبع حاجات المعاصر"⁴.

3. الانتاجية : الانتاج هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المصادر الى سلع و خدمات اما الانتاجية فتعمل على تعزيز عملية الانتاج و ذلك من خلال مقارنة بين المدخلات و المخرجات فهناك عدة تعريفات للإنتاجية . بالمفهوم العام هي "المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الانتاجية "وقد يعني ايضا "كمية الانتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج"⁵ ، وايضا هي "مقياس للقدرة على خلق النتائج (المخرجات) باستخدام عوامل الانتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة"⁶ كما يمكن تعريفها ايضا "بانها مقياس يربط بين كل من مخرجات ومدخلات المنشأة خلال فترة زمنية معينة . باضافة الى انها" التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الانتاج المختلفة"⁷.

4. الطاقة الانتاجية :يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الشائكة التي كثرت فيها الاراء والمفاهيم ، نظرا لاستخدامها في مجالات مختلفة كالمهندسة والاقتصاد والمحاسبة ،وهي عبارة عن المعدل الانتاجي الافضل الذي يمكن من تحقيق افضل النتائج سواء تعلق الامر بتعظيم الارباح او بتقليل التكاليف عبر الاستغلال الامثل للوسائل المادية والطاقات البشرية الموجودة .

¹ مؤيد الفضل ،"تخطيط ومراقبة الانتاج منهج كمي مع حالة دراسية "، دار المريخ للنشر ،الاردن ،الطبعة الاولى،ص:21.

² Jean pierre larriax ؛ "économies politique contenporaine" (Ed ؛ économique 1994) ؛ P57.

³ بن عنتر عبد الرحمن، "ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية" ،دار اليازوري لنشر و التوزيع ،الاسكندرية ،الطبعة الاولى 2011، ص: 33 .

⁴ علي الشراوي ،"ادارة النشاط الانتاجي (مدخل التحليل الكمي)" ، دار الجامعة الجديدة لنشر ،الاسكندرية 2003، ص: 11.

⁵ هاشم حمدي ،"ادرة الانتاج والعمليات "، دار الراهية للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى 2011، ص:14.

⁶ هاني عرب ،"محاضرات في ادارة الانتاج والعمليات "،(ملتقى البحث العلمي www .rsscb.info)، 9-03-2016، ص:14.

⁷ صلاح الشنواني ،"ادارة الانتاج "،مركز الاسكندرية للكتاب ،الاسكندرية 2000 ،ص:352.

5. التصنيع: هو تلك العمليات المتعددة والمعقدة التي تترتب عن ادخال اساليب التقنية الحديثة وتطبيقها في مجال الانتاج والتسويق والتوزيع والادارة في مختلف نشاطات الاقتصاد الوطني.¹ ويختص التصنيع بتغيير المواد الاولية بعمليات كيميائية او ميكانيكية او كهربائية او يدوية وتحويلها الى سلع نهائية".²

المطلب الثاني: تعريف ادارة الانتاج واهدافها.

يعرض هذا المطلب عدة تعاريف مختلفة لإدارة الانتاج واهدافها .

اولا: تعريف ادارة الانتاج .

هناك عدة تعاريف لإدارة الانتاج وكلها تعطي نفس المعنى ،فقد تسمى ادارة الانتاج كما في الوحدة الصناعية ،وقد تسمى ادارة العمليات كما في وحدة الخدمات مثل شركات الطيران ،وقد تسمى ايضا ادارة المخازن والتوزيع كما في الوحدات التسويقية ،لذلك فان التعريف يجب ان يتسم بدرجة من الشمول والتحديد حتى يمكن استخدامه بصورة فاعلة .

فإدارة الانتاج هي "تلك الادارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الانتاجية ،وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءة البشرية ، ورقابة جميع الأنشطة النظم الانتاجية وهو هذا الجزء من التنظيم المسؤول عن تحويل مجموعة معينة من المدخلات الى مخرجات قابلة للاستعمال"³، بإضافة على انها "عبارة عن الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات الى المخرجات"⁴ .

¹ عدنان كركود ،"التنمية الصناعية وتحويل التكنولوجيا وتطويرها" ،مكتبة الشعب ،الجزائر 1981،ص:29.

² علي الشراوي ،"ادارة النشاط الانتاجي" ،مرجع سبق ذكره ،ص 15.

³ سونيا محمد البكري ،"ادارة الانتاج والعمليات" (مدخل النظم)، الدار الجامعية ،الاسكندرية 1999،ص: 27 .

⁴ سليمان خالد عبيدات ،"مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات" ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الثالثة 2013،ص:17.

من هنا يمكن القول ان ادارة الانتاج لهل مسؤولية تجميع العدد ، والنوع المناسب من الآلات والايدي العاملة ، وتحضير الكمية المطلوبة من المواد بقصد انتاج السلعة او السلع التي تقررها ادارة المشروع النهائي ¹ .

ثانيا : اهداف ادارة الانتاج .

حتى يتم الوصول الى تحقيق الاهداف المتعلقة بإدارة الانتاج و العمليات من جودة و تكلفة ، و في الوقت المناسب ، يسهر نظام الانتاج على التنسيق مع مختلف وظائف المؤسسة لتحقيق مجموعة من الاهداف اهمها :

1. تحقيق الرضا للمستهلكين و العملاء : ان النظام الانتاجي يسعى اساسا الى انتاج السلع او تقديم الخدمات التي بتطلبها و يرغبها المستهلكون و العملاء ، و بناء على ذلك فان ادارة الانتاج تضع على عاتقها اولاً السعي نحو انتاج السلع المطلوبة او تقديم الخدمات المرغوبة من هؤلاء المستهلكين او العملاء بالكميات المطلوبة ، و في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة و بأحسن و ارحص الطرق ، و ذلك حتى يمكنها تحقيق استمرارية رضاء المستهلكين و العملاء عن المنظمة ، و ما تنتجه من سلع او ما تقدمه من خدمات .

2. تدعيم المركز المالي للمنظمة : هذا التدعيم يتم من خلال قيام ادارة الانتاج و العمليات بترشيد التكاليف الخاصة بالمنظمة ، سواء كانت هذه التكاليف متعلقة بعمليات الانتاج نفسها ، او ببعض النفقات و المصروفات المتصلة بهذه العمليات ، حيث يمكنها العمل على خفض تكلفة الوحدة من السلع او تقديم هذه الخدمة ، اما من خلال زيادة كفاءة استخدام كل عنصر من هذه العناصر عن طريق توفير كمية الخامات المستخدمة و تخفيض نسب التكاليف ، او من خلال شراء المواد الخام المطلوبة .

3. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة : ان ادارة الانتاج و العمليات تسعى الى تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، حيث يترتب تخفيض تكاليف الانتاج الكلية ، تمكن المنظمة من مواجهة المنظمات المنافسة لها فتستطيع بيع منتجاتها بأسعار اقل من الاسعار التي تباع بها منتجات تلك المنظمات .

¹ حمدي فؤاد عالي وعاطف محمد عبد ، "التنظيم الصناعي وادارة الانتاج" ، دار النهضة العربية ، بيروت 1974 ، ص:17.

4. زيادة انتاجية المنظمة :تعتبر الانتاجية و العمل على زيادتها من اهم الموضوعات التي استحوذت على الاهتمام في الدول و المنظمات المعاصرة ،مما استوجب هذا الامر من هذه الدول و المنظمات على زيادة انتاجيتها باعتبارها احد المقومات الاساسية لمواجهة هذه التحديات ¹.

وإجمالاً يمكن القول بان الهدف الاساسي لهذه الادارة هو تنظيم العمل داخل الوحدة الانتاجية و حل المشاكل المرتبطة به ،و كذلك تحقيق اقصى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد لخلق السلع و الخدمات ²، و بالتالي تتوفر لها فرص حقيقية لتحقيق الارباح و تخفيض تكاليف الانتاج و هذا ما يجعلها تحقق مركز تنافسي في السوق ³.

المطلب الثالث :تنظيم ادارة الانتاج .

بعد تحديد الاهداف و طرق العمل ،يأتي دور التنظيم لتحديد البنية الهيكلية و المهام المطلوب تأديتها ،و المواصفات المرتبطة بها و كذا الوسائل و العلاقات الازمة لتأمين التنسيق فيما بين المهام و الاشخاص عموماً .

اولاً: التنظيم .

هو ترتيب الانشطة المنظمة ضمن اطار متناسق و مترابط و توزيعها على شكل وحدات ادائية متسلسلة و وظائف متكاملة ،بما يضمن تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة و فاعلية ⁴، و كذلك هو ثاني الوظائف العملية الادارية و هي العملية التي تقوم بها كل المستويات الادارية ،و يشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحديد الانشطة و اوجه العمل اللازمة لتحقيق هذه المؤسسة.

1. محددات التنظيم : تتمثل هذه المحددات في:

تقييم العمل حسب التخصص ، و يتطلب تحديد مواصفات الافراد المعنيين بتنفيذ الانشطة و سماهم ،بناء على :
- المؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

¹ احمد يوسف دودين ،"ادارة الانتاج و العمليات " ، مرجع سبق ذكره، ص: 39 .

² بن عنتر عبد الرحمن ،"ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 43.

³ عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار ،"ادارة الانتاج و العمليات "، دار وائل للنشر ،عمان ،الطبعة الثانية 2006، ص:20.

⁴ سمير خليل ،"ادارة الانتاج و العمليات "، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ،ا لطبعة الاولى 2010 ، ص : 122.

-التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية.

-الهيكل التنظيمي¹.

2. أنشطة التنظيم : تبرز فيه اربعة أنشطة و هي :

- تحديد أنشطة العمل التي يجب ان تنجز لتحقيق الاهداف التنظيمية .
- تصنيف انواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل الى وحدات عمل الادارية .
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

ثانيا : خطوات تنظيم ادارة الانتاج .

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الادارة ، ويتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق اهداف المؤسسة ، وبذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الافقي والراسي وذلك مرور بالخطوات التالية :

1.الهدف : يعتبر تحديد الاهداف نقطة البداية في تنظيم الوظيفة الانتاجية ، فهدف ادارة الانتاج هو انتاج سلعة او خدمة معينة ذات منفعة معينة ، لجمهور من المستهلكين وتوفيرها بالقدر الممكن ، والمواصفات المحددة في الوقت المناسب .

2. الأنشطة والوظائف :لتحقيق هذا الهدف فان الوظيفة الانتاجية تشمل مجموعة من الأنشطة الهامة وهي تخطيط المنتج ، تخطيط المصنع وتخطيط العمليات ، وتحديد الموارد المطلوبة واستخدامها في العملية الانتاجية ، ورقابة الجودة ، وتجمع هذه الأنشطة في الادارات واقسام حسب ترابطها وطبيعتها ، ثم تحديد الوظائف اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة .

3. الاختصاصات : تحدد اختصاصات كل وظيفة من هذه الوظائف بوضوح كاختصاصات مدير الجودة ، ووظيفة مدير الشؤون الهندسية ، ووظيفة رئيس قسم خدمات العاملين .

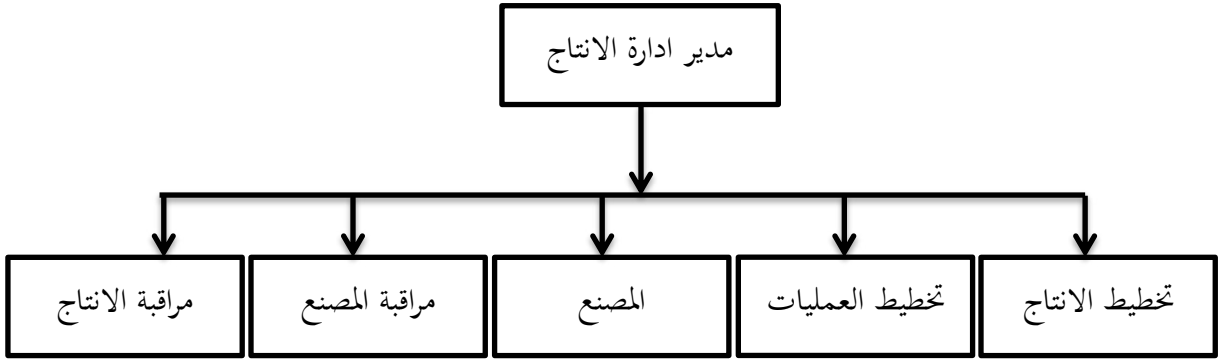
¹ سمير خليل ، "ادارة الانتاج والعمليات "، مرجع سبق ذكره ، ص123.

4. العلاقات: تحدد العلاقات بين الوظائف المختلفة، من حيث خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف وقنوات الاتصال، حتى يمكن تنسيق الجهود وتكاملها لتحقيق الاهداف المطلوبة .

5. الهيكل التنظيمي: يقوم بتصميم خريطة تنظيمية كلية، تصور الادارات والاقسام الموجودة بالمؤسسة ويوضح العلاقات بينها، كمما تعد خرائط فرعية للإدارات والاقسام ترسم تنظيمها الداخلي¹.

يمكن ان نتصور الهيكل التنظيمي لإدارة الانتاج في مؤسسة صناعية

الشكل رقم (06): يبين نموذج عام لتنظيم ادارة الانتاج في مؤسسة صناعية .



المصدر: ابراهيم هميمي، "التخطيط وضبط الانتاج"، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة 1975، ص: 71.

تشمل الوظائف المذكورة كل عناصر وظيفة الانتاج ولا يظهر تنظيم ادارة الانتاج في المشروعات الصناعية الكبرى عن الشكل المبين اعلاه، لكن هذا النموذج لا يوجد في تنظيم المشروع صناعي بل انه يمثل نمودجا هيكليا للإدارة، يعتبر هذا النموذج في تنظيم المشروع نقطة بدء ثم يجرى في بحث ما اذا كان المشروع الذي يجرى تنظيمه يتطلب وجود هذه الاقسام الادارية داخل ادارة الانتاج، ام ان بعض هذه الاعمال لا تحتل درجة الاهمية التي تبرر ايجاد وحدة ادارية قائمة بذاتها .

¹ ابراهيم هميمي، "تخطيط وضبط الانتاج"، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة 1975، ص: 69 .

ثالثا : طرق تنظيم ادارة الانتاج.

يمكن تنظيم ادارة الانتاج في مؤسسة اقتصادية بناء على احد الاسس التالية :

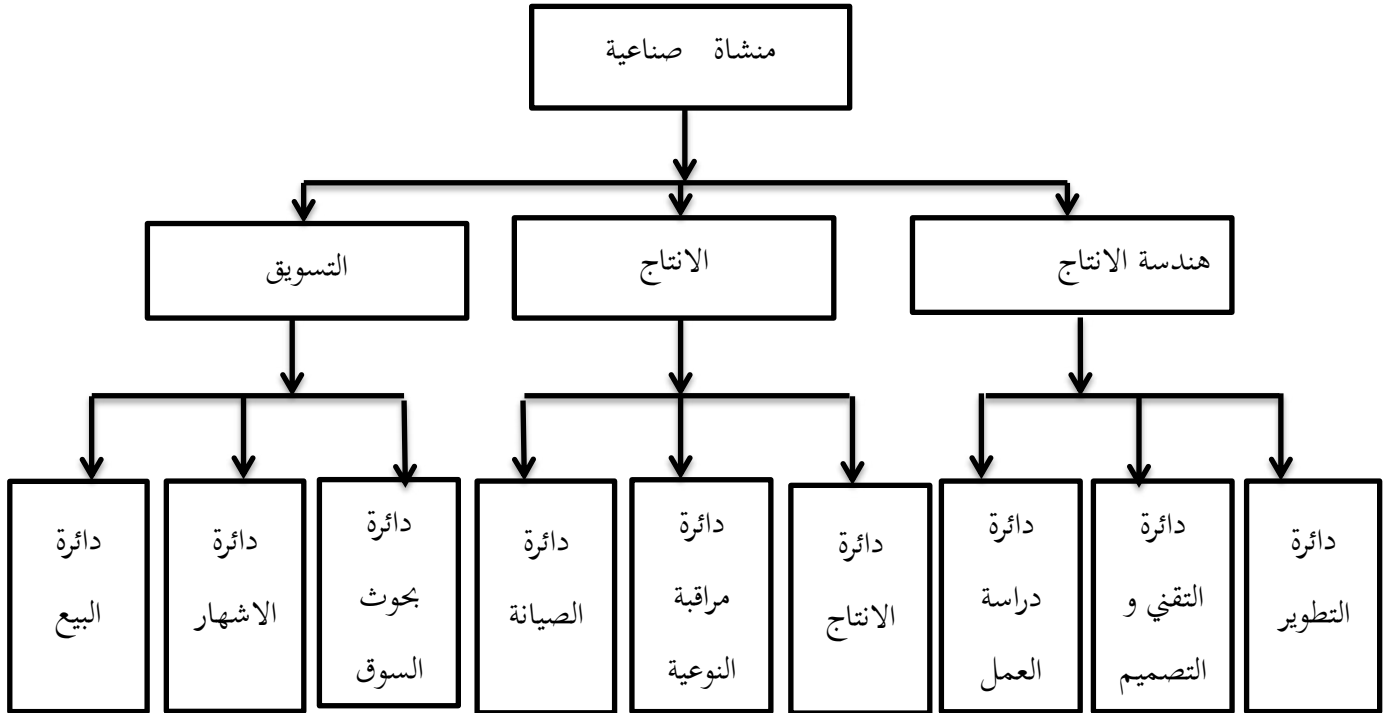
1. التقسيم الوظيفي (organisations fonctionnel) : هو التنظيم الاكثر استعمالا نظرا لسهولة فهمه وتطبيقه ، حيث

تجمع انشطة حول الوظائف التي تقوم بها ، والتي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات منها : التسويق ، هندسة

الانتاج ، الانتاج ويمكن ان يختلف مضمون الوظائف وتفصيلا كما اختلافا كبيرا من منشأة الاخرى.¹

وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي .

الشكل رقم (07): التنظيم الوظيفي لمنشأة صناعية .



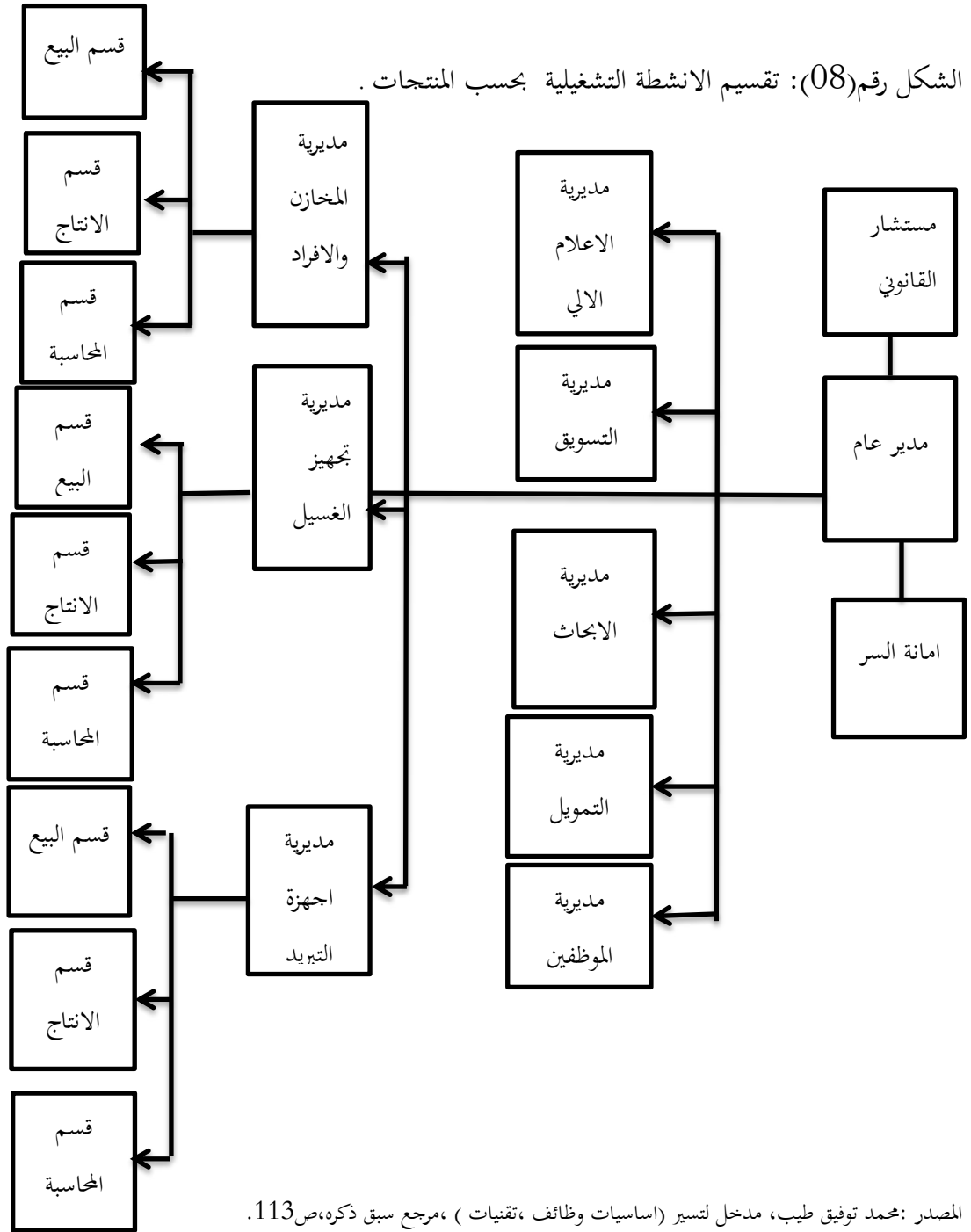
المصدر: محمد توفيق طيب ، "مدخل للتسيير (اساسيات ،وظائف ،تقنيات)" ، الجزء الثاني ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الثانية ،ص:110.

¹ محمد رفيق طيب ، "مدخل للتسيير (اساسيات ،وظائف ،تقنيات)" ، الجزء الثاني (وظائف المسير وتقنيات التسيير) ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الثانية ، ص:108.

ان وظيفة الوحدة الصناعية هي الانتاج وهندسة الانتاج والتسويق بحيث ان كل وظيفة من هذه الوظائف تنقسم الى دوائر تساهم في تطوير هذه الوظائف ،حيث ان كل واحدة منهم تكمل الاخرى للوصول الى تنظيم صحيح محدد وبطريقة محددة وصحيحة ،هذا كله من اجل تحقيق اهداف المنشأة .

2.التقسيم حسب المنتجات او الخدمات :عندما تكثر المنتجات والخدمات والعمليات التنوع الاسواق والمناطق الجغرافية ،يفقد التقسيم الوظيفي الكثير من المزايا ،ويصبح تطبيقه غير ملائم لتحقيق مرونة العمليات القاعدية وضبط التخطيط والرقابة على مستوى الاسعار، اذ يسمح التقسيم على اساس المنتجات بتحقيق مرونة اكبر في العمل ،فأقسام او مديريات المنتجات تصبح في حد ذاتها مراكز متميزة لتكاليف والارباح ،ويتمتع القسم ،باستقلال شبه تام لتأمين ما يحتاج اليه من حيث أنشطة او اقسام فرعية خاصة بالإنتاج والبيع ،والمحاسبة وغيرها¹.

¹ محمد توفيق طيب ، "مدخل لتسيير (اساسيات ،وظائف ،تقنيات)" ، مرجع سبق ذكره ،ص:111.



من خلال الشكل يتضح ان هذا التقسيم يتناول المنتجات التي تحقق مرونة أكبر في العمل، فالمدير العام هو الذي يقرر المنتجات التي يتم انتاجها، فالمنتجات التي تحقق تكاليف منخفضة وارباح عالية تسمح بتطوير الاقسام ووصول المؤسسات الى تحقيق اهدافها، حيث كل قسم في هذا المخطط يتمتع باستقلال شبه تام لتأمين ما يحتاج اليه من حيث انشطة او اقسام فرعية خاصة به للإنتاج و البيع و المحاسبة و غيرها .

رابعاً: ادارة الانتاج .

ان تنظيم ادارة الانتاج تكون من طرف المديرين المسؤولين عن تسيير هذه الادارة، فالمديرون يشغلون مناصب في كافة المستويات الادارية من عليا و الوسطى و التنفيذية طالما انه المسؤول عن تحقيق الانجاز من خلال توجيه الاعمال للأخرين .

1. مدير الانتاج: تتركز مسؤوليته عن تحقيق النتائج فهو الشخص المسؤول عن الانجاز و الاسهام في تحقيق نتائج و اهداف المنظمة و هو ما يميزه عن غيره من الافراد داخل المنظمة¹، و كذلك هو المسؤول عن ادارة فعاليات و نشاطات العملية الانتاجية في المنشأة الصناعية، و يجب ان يكون من الاشخاص المتخصصين و اصحاب الخبرة في ميدان ادارة الانظمة الانتاجية و التصنيعية لأنه يتحمل مسؤوليات المتعلقة بإدارة الانتاج والعمليات² .

2. مهارات الادنى المطلوبة لمدير الانتاج:

ان قدرة المدير على انجاز اهدافه و تحقيق الفاعلية و الكفاءة في اعماله على مدى توافر المهارات الادارية اللازمة و التي تيزه عن غيره من الافراد داخل المنظمة و تتنوع هذه المهارات الى ثلاثة انواع :

✓ المهارات النسبية: قدرة المدير على تفسير الامور و الحكم عليها و القدرة على تحليل المشاكل و التعامل مع البيانات و تحليلها .

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، "ادارة الاعمال"، (الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية 1997)، ص: 74 .
² مؤيد الفضل وحكم محسن محمد، "ادارة الانتاج و العمليات"، (دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2013)، ص: 20.

- ✓ المهارات السلوكية: قدرة المدير على التعامل مع الآخرين و فهم و دراسة سلوك الافراد و حفزهم للعمل و تحقيق التعاون بين جماعات العمل و قيادتهم و توجيههم و رقابتهم .
- ✓ المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين و القدرة الفنية المتميزة على اداء العمل ،فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة و مواعيدها فرؤساء الاقسام و المشرفون يحتاجون الى الامام الجيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيههم حتى يستطيع المشرف اتخاذ القرارات السلمية .¹

3. وظائف المدير:

تتمثل الوظائف الاساسية للمدير في التخطيط، تنظيم، توجيه، والرقابة، فالتخطيط هو من الوظائف الاساسية لكل مدير مهما كان مستواه الاداري، ولذلك فان مدير الانتاج يقوم بالتخطيط لمواجهة احتياجات المنشأة (التي يعمل بها)، الى المكائن والآلات والمعدات ومستلزمات الاخرى من المواد الالية، وتحديد كمية الانتاج المخططة، فهو القائد الاداري يعمل باتجاه التأثير في الافراد العاملين وقيادتهم لتحقيق الاهداف التي تسعى اليه ادارته ويحفزهم من خلال اساليب مختلفة، كما يعمل على مراقبة الانشطة والفعاليات التي تنفذ من قبل العاملين، وبممارسة مدير الانتاج والعمليات الوظائف جميعا من اجل تحقيق الاهداف المنشودة من قبل المنشأة او المنظمة .

ويتحمل مدير الانتاج والعمليات مسؤوليات مباشرة وغير مباشرة لإدارة الانشطة والعمليات في المنظمة التي تساهم في انتاج السلع والخدمات، وتكمن هذه المسؤوليات فيما يلي:²

❖ المسؤوليات غير مباشرة: كثير من الانشطة التي تأخذ حيزا في نشاطات المنظمات لها تأثير في طريقة انتاج السلع والخدمات فمن مسؤوليات هذه الادارة:

- اتخاذ التدابير والاجراءات لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، ووقرة ادارة العمليات على استثمار.
- تشجيع الادارات الاخرى لتقديم المقترحات التي من شأنها تحسين الخدمة بعد البيع .

❖ المسؤوليات مباشرة: تقع على مدير الانتاج والعمليات مجموعة من المسؤوليات، والنشاطات المباشرة تتمثل

في :

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محسن محمد، "ادارة الاعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

² مؤيد الفضل وحكم محسن محمد، "ادارة الانتاج والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- دراسة الاهداف الاستراتيجية الادارة العمليات :المسؤولية الاولى لإدارة العمليات هي دراسة كل المحاولات لتحقيق ونجاز الاهداف الاستراتيجية المحددة بالقرارات الاستراتيجية لإدارة المنظمة و ادارة العمليات.
- تطوير استراتيجية العمليات للمنظمة :ادارة العمليات وظيفة مباشرة وتقدم قرارات متعددة خلال ايام العمل لأنها حيوية وان مدراء العمليات يصغون لمبادئ الاساسية التي ترشد متخذي القرارات المتعلقة بأهداف المنظمة بعيدة المدى
- تصميم منتج الخدمة والعمليات :التصميم هو نشاط لتحديد الشكل المادي للسلعة ،او نوع الخدمة او العمليات التي تؤدي في المنظمات ،ان المسؤولية المباشرة لتصميم المنتج او الخدمة في بعض المنظمات ربما لا يكون من تصميم وظائف ادارة العمليات ،ولكن في اغلب منظمات الاعمال ولا سيما الانتاجية ،فالصناعة تتولى ادارة العمليات تصميم المنتج او اعادة تصميمه واجراء تعديلات .
- تحسين اداء العمليات :من مهام استراتيجية العمليات تصميم المنتج او الخدمة ،وذلك وفق تخطيط معين ورقابة مستمرة ، وهذا لا يعني نهاية مسؤوليات مدير الانتاج و العمليات ،بل تتحلى مسؤولياته في تحسين اداء ادارة العمليات المباشرة وغير مباشرة وذلك من خلال تحقيق الاتصالات الفعالة بين المستهلك¹.

المبحث الثالث :وظيفة الانتاج.

تحتل وظيفة ادارة الانتاج اهمية خاصة سواء في منشآت انتاج السلع او منشآت تقديم الخدمات ،فهي تمثل العمل الرئيسي الذي قامت من اجله المنشأة ،كما انها ذات تأثير مباشر على حسن استخدام الموارد و درجة رضا المستهلك عن السلعة التي تنتج او الخدمة التي تقدم .

وستتناول في هذا المبحث مفهوم وظيفة الانتاج وهذا يكون في المطلب الاول ،اما المطلب الثاني فيتمثل في مكونات النظام الانتاجي ،اما المطلب الاخير يتناول تفاعل مكونات النظام الانتاجي .

¹مؤيد الفضل وحاكم محسن محمد ،"ادارة الانتاج والعمليات "،مرجع سبق ذكره ،ص:22، 24.بتصرف .

المطلب الاول: مفهوم وظيفة الانتاج :

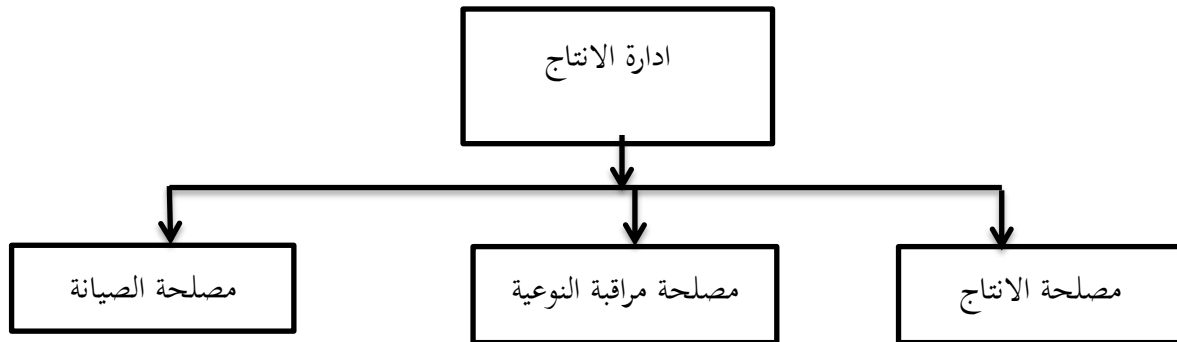
ان ادارة الانتاج هي الادارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق ، بما يتطابق مع المواصفات و الاساليب التي حددتها ادارة هندسة الانتاج ، و مع البرامج التي رسمتها دائرة تخطيط و مراقبة الانتاج ،تظم ادارة الانتاج عادة ثلاث دوائر تقابل كل منها وظيفة فرعية من وظيفة الانتاج. اذا سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم وظيفة الانتاج .

اولا: تعريف وظيفة الانتاج .

وظيفة الانتاج هي عملية خلق السلع و الخدمات التي لها قيمة شكلية و مكانية و زمنية¹ ، سواء عند المستهلك خاصة او عند المجتمع عامة ، و تنجز هذه السلعة او الخدمة التي تعبر عن الانتاج النهائي عن طريق مزج عناصر او عوامل الانتاج المتمثلة في راس المال ، او المواد الاولية ، اليد العاملة ، و يتم الانتاج تبعا لمتطلبات و مواصفات المستهلكين وفقا لمعطيات تتخذ عند بداية المشروع الصناعي او عند بداية العمل في عملية الانتاج في ظروف حسنة مع تقليص التكاليف² .

و يمكن توضيح وظائف ادارة الانتاج من خلال هذا الشكل :

شكل رقم(09): وظيفة الانتاج.



المصدر: محمد رفيق الطيب ،"مدخل لتسيير (اساسيات ؛وظائف ؛تقنيات)"،الجزء الثاني (وظائف المسير وتقنيات التسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الثانية ،ص:108.

¹ نبيل جاد بشوت ،ادارة الانتاج ،جامعة قناة السويس ،ص 11.

² علي الشراوي ،وظائف منشأة الاعمال ،دار الجامعات المصرية 1974، ص 147.

من خلال الشكل الموضح لوظيفة الانتاج يتبين لنا ان ادارة الإنتاج تضم ثلاث مصالح (مصلحة الانتاج، مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة الصيانة)، حيث ان مصلحة الانتاج تشمل ثلاثة أنشطة متميزة يمكن ان تقابلها اقسام ثلاثة يختص الاول بصناعة الاجزاء المطلوبة ويكون ذلك حسب انتاج السلع المطلوبة من الزبائن التي تستلزم توفير درجة عالية من المرونة في التجهيزات المستعملة و الاعمال اللازمة، ويختص الثاني بتجميع المنتجات ابتداء من تلك الاجزاء بينما يختص الثالث في انجاز المجمعات المنحجرة، بعد انتهاء من انجاز هذه الاجراءات التجهيزية تأتي مراقبة الانتاج التي تكمن مهمتها في التأكد من الاجزاء مصنعة في اقسام الانتاج، يتطلب هذا الامر تفحص كل سلعة تنتج وفقا لطريقة الانتاج، حسب الطلب، اما بالنسبة لإنتاج كميات معتدلة او كبيرة من السلع ويكون هذا الانتاج مستمر فتكتفي هذه المراقبة بتفحص العينات التي يتم سحبها بطريقة عشوائية، بعد انتهاء عملية الفحص الخاصة بمرحلة الانتاجية يتم تمرير الاجزاء المعنية الى مرحلة الصيانة، التي تقوم بتبديل الاجزاء الحساسة عن طريق اجراء الكشوفات والمعينة، وتشمل هذه العملية الآلات والتجهيزات ووسائل النقل، وتكمن اهميتها في انها تعمل على تفادي وقوع العطل والتلف، كما ان وجودها يجب ان يكون لكل آلة من اجل تسجيل فيها برنامج الصيانة الوقائية .

ثانيا: العملية الانتاجية .

تمارس العملية الانتاجية على مستوى الوحدة الانتاجية صناعية كانت او غير صناعية، لذلك فلا يمكن التعرف الى العملية الانتاجية دون تحديد مضمونها، وتبيان فلسفة الوحدة الانتاجية التي تقوم بها والتي يتم على اساسها توجيه الموارد الاقتصادية لأداء العملية الانتاجية، وبالتالي فهي ميدان نشاط المسيرين، الذين يسعون بجهدهم وخبراتهم لأداء عملية التشغيل هذه على اكمل وجه ممكن. وقبل التطرق الى العملية الانتاجية يجب معرفة الوحدة الانتاجية¹.

1. الوحدة الانتاجية :

تسمى الوحدة الانتاجية بعدة تسميات، تماشيا مع طبيعة نشاطها، فقد تكون هذه الوحدة صغيرة الحجم، تقتصر فعاليتها على القيام بعملية انتاجية معينة كالمشروع او متوسطة الحجم، تقوم بالإشراف على المشروعين او اكثر

¹ احمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2001، ص: 12.

كالمنشأة او كبيرة الحجم ،تشرف وتدير عدة منشآت وهي المؤسسة ويتم تصنيف انواع الوحدات الانتاجية ،ضمن مجموعات ووفق لمعايير متعددة اهمها :

➤ طبيعة النشاط: تصنف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها الى مؤسسات تقوم بإنتاج السلع ومؤسسات تؤدي الخدمات .¹

✓ المؤسسة الانتاجية: وهي تلك التي تناط بها مهمة انتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع او هي "عبارة عن تلك المؤسسة التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج ،او عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية او الكيميائية للمواد الطبيعية"²

➤ الطبيعة القانونية :ان تصنيف المؤسسة بحسب طبيعتها يتجلى في ثلاث انواع من المؤسسات هي :

✓ المؤسسات الخاصة :هي تلك التي تؤول ملكيتها الى شخص واحد او مجموعة من الاشخاص ،كالمشاريع الفردية .

✓ المؤسسات العامة :وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها الى الدولة ،باسم لمجتمع مثل الشركات الوطنية .

✓ المؤسسات المختلطة :هي تلك المؤسسات التي تشترك الدولة او احدى هيئاتها مع الافراد في ملكيتها .³

بحكم ان الوحدة الانتاجية هي التي تقوم بتسيير العملية الانتاجية وتشرف على التفاعل بين عناصر الانتاج المختلفة .من هنا يمكن تعريف العملية .

¹ I.T.F.C: "INITIATION COMPTABLE" (OPU 2^{ème} ED –ALGER 1984) ,P: 5.

² CL PEROCHON . E.T AUTRE : " LA COPMTABILITEDE LENTRE PARISE " (TOME 1 ED FONCHER PARISE 1982), P: 5.

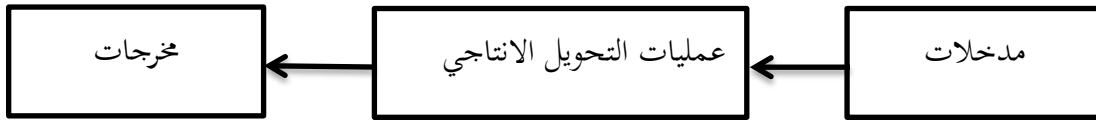
³YOUNSES BENAÏSSA : "TE CHNIQUE COMPTABLE ALGIRIENNLGE" (TOME – 1- ENAL –ALGER 1984),P: 9.

2. العملية الانتاجية :

هناك عدة تعاريف للعملية الانتاجية تتجلى في : تحويل المدخلات من الموارد الانسانية والمادية الى المخرجات يرغبها المستهلكون ،ويطلبونها في شكل سلع او خدمات ¹ وهذا يعني ان العملية الانتاجية تنحصر في عمليات التحويل الانتاجي للحصول على سلع او الخدمات ،بتحقيق منفعة ²

وينظر بعض المؤلفين على انها مجموعة الانشطة والعمليات المركزة على واحدة او اكثر من التقنيات المختلفة ،بغرض تحقيق جزء من اهداف المؤسسة ،لاسيما في الوحدات الانتاجية الصناعية التي تقوم بأعمال الاستخراج او التحويل او التشكيل او التجميع .³

الشكل رقم(10): يبين التصور العام لمجرى العملية الانتاجية



المصدر :احمد طرطار ،"الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة" ،(ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،طبعة 2001)،ص:19.

يتضح من خلال الشكل ان العملية الانتاجية في الوحدات الصناعية خاصة تكون بصورة اعماق ،وذلك من خلال ممارسة عملية التحويل الانتاجي على المواد الاولية ،والمعدات و بالإدارة و اشراف القوى العاملة وبالاستعمال تقنية معينة ،وفق اساليب تكنولوجية وادارية محددة للحصول على منتجات متنوعة مغايرة كلياً او جزئياً للمواد الاولية ،المصنعة في شكلها ومواصفاتها واستعمالاتها ،وهكذا مع الاقرار بوجود علاقة محددة بين نوعية المنتجات ونوعية العوامل الانتاج والعمليات الانتاجية اللازمة لا نتاجها الا ان المدخلات والمخرجات وعملية التحويل الانتاجي ليست عناصر بسيطة ،بهي مكونات تحتوي كل منها على عدد من المفردات الرئيسية المتميزة .

اذا تظهر اشكال عديدة من العملية الانتاجية اهمها :

¹ عمر غنائم وعلي الشرقاوي ،"تنظيم وادارة الاعمال" ،دار النهضة العربية ،بيروت 1984،ص:553.

² حسن احمد توفيق وحنفي محمود سليمان ،"ادارة المنشآت الانتاجية" ، مكتبة المدينة الرقازيق ،مصدر 1981،ص:38.

³ منصور فهمي ،"ادارة الانتاج وتنظيم المصانع" ، دار النهضة العربية ،بيروت 1982،ص:66.

- العمليات الاستخراجية: تقوم على استخراج المواد الخام من باطن الارض كالفوسفات و البترول، و الحديد و الماء . العمليات التحويلية: هي العمليات الانتاجية التي يتم خلالها تغيير شكل او بنية المواد الاولية بالمعالجة الالية او اليدوية .
- العمليات التحليلية: تكون من تكرير او تنقية او تحليل مجموعة من المواد الاساسية الى شكل اكثر نفعا ، كما في تكرير النفط .
- العمليات التجميعية: تتكون من تجميع عدة مواد اولية او مجموعة من السلع غير التامة ليتكون منها منتج واحد ، كما في صناعة السيارات .¹

ان النشاط الرئيسي الذي تهتم به ادارة الانتاج هو العملية الانتاجية ، و لهذا فان النظام الانتاجي يمكن العملية من تحويل المدخلات الى مخرجات ، فالنظام الانتاجي يهتم بكل القرارات والانشطة والرقابة المختلفة للخطط الموضوعية التي تمكن للعملية من تحويل المدخلات الى المخرجات الى مخرجات وهذا ما يمكن عرضه في هذا المطلب الموالي .

المطلب الثاني: مكونات النظام الانتاجي .

يعتبر النظام الانتاجي مجموعة من النظم ذات العلاقات و الارتباطات التبادلية ، و هو ايضا مجموعة من الاجزاء او الانشطة المتداخلة و التي ترتبط بعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل و التناسق فيما بينها في اداء مهمتها الاساسية و التي تتمثل في تحويل مجموعة من المدخلات الى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها .²

ان النظام الانتاجي يتألف من مكونات اساسية :

المدخلات: يتكون أي نظام من عناصر و مواد داخلة ، ترد من مصادر مختلفة و تمثل مدخلات النظام الانتاجي مجمل عوامل الانتاج الخاضعة للشغل داخل المؤسسة و المخصصة لأداء العملية الانتاجية المؤطرة بهذه الاخيرة ، و منها .

- المواد و اللوازم .

¹ محمد احمد خليل ، "محاسبة التكاليف في الوحدات الصناعية" ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة 1970 ، ص: 158.

² سليمان محمد المرجان ، "ادارة الانتاج والعمليات الانتاجية" ، مرجع سبق ذكره ، ص: 32.

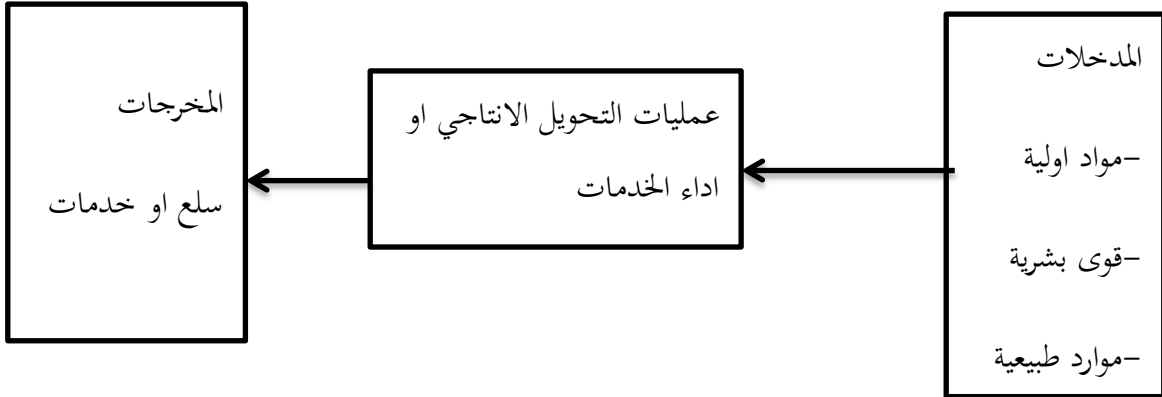
• الطاقة المستخدمة في تشغيل النظام .

• القوى العاملة ،مستلزمات اخرى كالبيانات و المعلومات .¹

عملية التحويل الانتاجي: وتمثل عمليات التشغيل المختلفة التي تتم داخل المؤسسة اثناء مباشرة العملية الانتاجية ،مع اجراء عمليات المراقبة على جميع مراحل العملية الانتاجية سواء تعلق الامر بأعداد المواد و اللوازم او الآلات و المعدات ،او العمال عند مباشرة عمليات التشغيل ،او متابعة تصنيع المنتجات غير التامة في الورشات او فحص المنتجات التامة و كلها عمليات يتساير فيها الجهد البشري عضليا و فكريا مع التشغيل التام للهيكل الانتاجي للمؤسسة ككل .²

المخرجات: تشمل جميع انواع المنتجات التي تولدها العملية الانتاجية ،و اية مؤسسة تهدف من وراء ممارستها للعملية الانتاجية الى تحقيق درجة ما من الرضا لأصحاب المؤسسة و لباقي افراد المجتمع من جهة اخرى .³

الشكل رقم (11): العناصر الاساسية لسيورة العملية الانتاجية :



المصدر: احمد طرطار ،"الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة "،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،طبعة 2001،ص20.

¹ محمود محمد المنصوري ،"ادارة النظم والعمليات الانتاجية" ،(منشورات مركزية البحوث الاقتصادية الهيئة القومية للبحث العلمي ،الطبعة الاولى 1993،ص25.

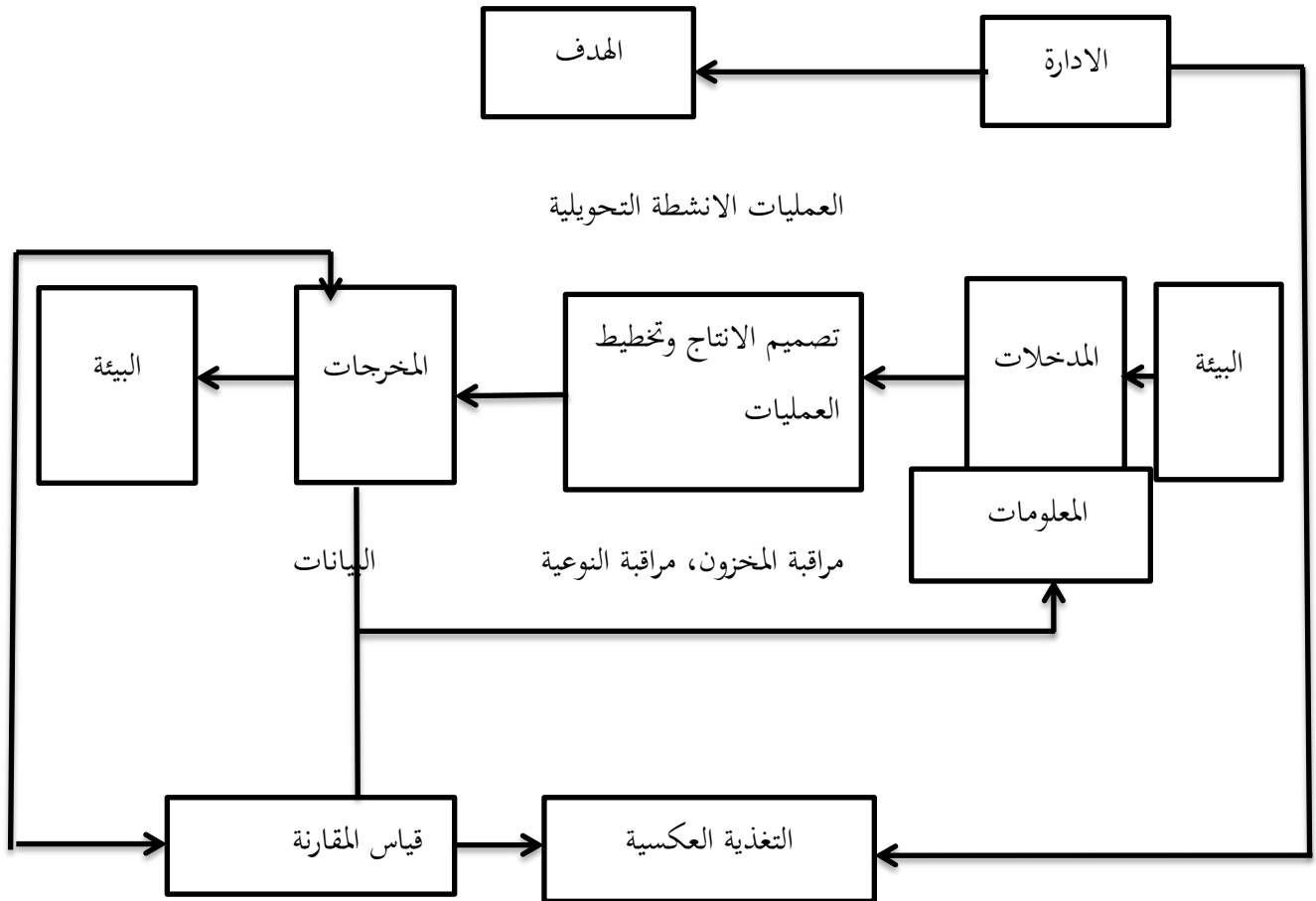
² حسن احمد توفيق وحنفي محمود سليمان ،"ادارة المنشآت الانتاجية " ،مرجع سبق ذكره،ص:10 .

³ حسن احمد توفيق وحنفي محمود سليمان ،"ادارة المنشآت الانتاجية "،مرجع سبق ذكره ،ص:11.

المطلب الثالث : تفاعل مكونات النظام الانتاجي.

تعتبر مكونات النظام الانتاجي (مدخلات ،عملية التحويلية ،مخرجات)، من الاجزاء والانشطة المتداخلة التي ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية تعمل على تحقيق الكامل ،عن طريق التفاعل فيما بينها وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي .

الشكل رقم(12): مكونات النظام الانتاجي .



المصدر :سليمان محمد المرجان ،"ادارة العملية الانتاجية (دراسة تحليلية للعمليات الانتاجية في المشروعات الصناعية)"،منشورات كلية المحاسبة ،غريان ،ليبيا 1993،ص:33.

هذا الشكل هو عبارة عن مكونات النظام الانتاجي ويظهر تفاعل بين المدخلات والعمليات والمخرجات في دورة مستمرة ،لا تنتهي الا بانتهاء النظام ،اذ نجد ان العوامل البيئية تأخذ بطبيعتها شكل معلومات تزود المسؤول عن جهاز الانتاج بالمعرفة الضرورية من المتغيرات المطلوبة في النظام الانتاجي وذلك بإدخال المواد المختلفة (مواد اولية

،الآلات ، معدات)ويتم تحويلها الى مجموعة من السلع والخدمات بحيث يتم استخدام جانب المعلومات كعنصر من عناصر المخرجات للتأكد من ان الاداء يتم بمستوى معين و مطلوب ،الا وهو معلومات مرتدة (التغذية العكسية) ولكي تتأكد ادارة النظام الانتاجي ،من ان الاهداف التي حددت مسبقا قد تم تحقيقها فلا بد من توافر نظام سليم للرقابة او المتابعة .

خلاصة:

ان الهدف من دراسة هذا الفصل هو تحديد تطور هذه الادارة واهم الاسهامات التي ساهم بها روادها في هذا المجال، ومعرفة المراحل التي مرت بها هذه الادارة منذ بداية الثورة الصناعية وقبلها، ودور هذه الثورة التي كانت تمثل العمود الفقري Frederick Taylor "ابو الادارة العلمية" الذي تناول فيها دراسة الزمن والحركة وتدريب العاملين، وبعدها ظهرت بحوث العمليات وكان ذلك خلال الحرب العالمية الثانية واعتبرت هذه البحوث كمدخل لحل المشكلات التي تواجه الادارة العليا، ولكننا نلاحظ ان ادارة الانتاج مستمرة في التغيير والتطوير حتى تتمكن من التكيف مع التطورات المعاصرة التي تمثل تحدي المدير الادارة الانتاج .

وفي الاخير توصلنا في هذا الفصل الى تحديد بعض المفاهيم الاساسية الواردة في هذا البحث وتحديد علماء حتى يكون معلوما لدى القارئ ما نعنيه بكل مصطلح، كما تعرضنا الى تعريف ادارة الانتاج واهدافها، والمتمثلة في توفير سلعة او خدمة معينة ذات منفعة وبمواصفات وكميات محددة وفي وقت معين بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وبعدها تناولنا وظيفة الانتاج التي حاولنا بقدر المستطاع ان نحدد مفهومها او اعطاء صورة نظرية عنها بصفة عامة، حتى يمكن ان نزيد في كميات الانتاج ونرفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة .

الفصل الثالث

واقع التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج في مؤسسة الانتاج والتوزيع مواد

"EDIMCO"

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الإنتاجية لب الإقتصاد الوطني، فمؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء « EDIMCO » إحدى المؤسسات التي تعمل على تحقيق الزيادة في الإنتاج ورفع كفاءتها الإنتاجية من خلال عملية التنظيم التي تعتبرها من العمليات الأساسية التي تساعد المدير على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج .

من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء « EDIMCO »، ومن أجل الوقوف على مساهمة التنظيم الصناعي في زيادة الإنتاج فإن هذا الفصل جاء مقسما كما يلي :

1) نظرة عامة عن المؤسسة « EDIMCO » .

2) دراسة تحليلية لمؤسسة « EDIMCO » .

المبحث الاول : نظرة عامة عن المؤسسة " EDIMCO " .

تعتبر مؤسسة "EDIMCO" مؤسسة صناعية وتجارية و تسويقية .

المطلب الاول : نشأة المؤسسة " EDIMCO " وهيكلها التنظيمي .

1) نشأة المؤسسة " EDIMCO " .

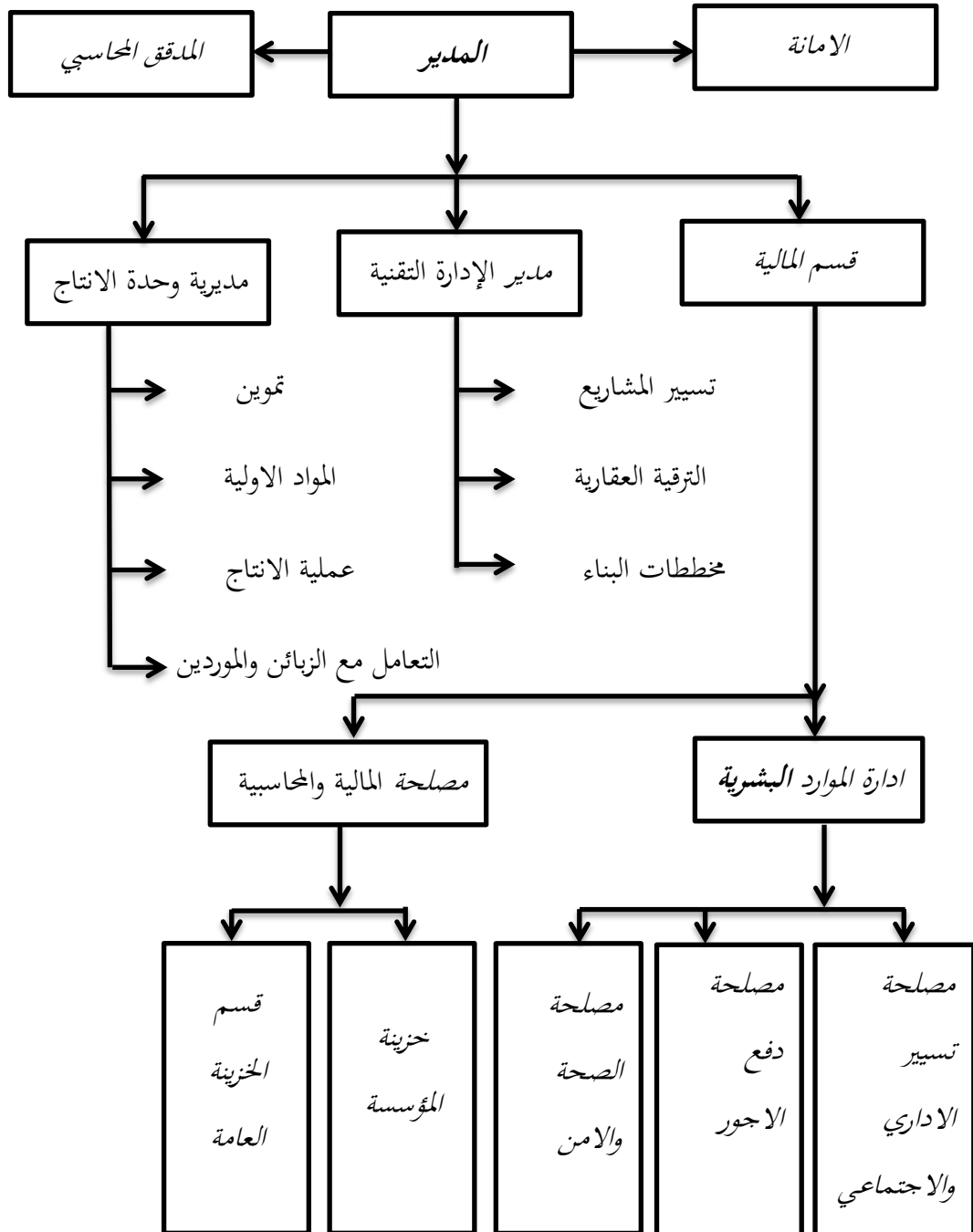
المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء المختصة في EDIMCO هي مؤسسة انشأت في 25 سبتمبر 1984، كان هذا بمقتضى القرار الوزاري رقم 5280 م/ع/ن/والمضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم براس المال يقدر ب: 25 00 00000 دج، تمتلك المؤسسة 29 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء واستمرارها وبقائها، طيلة هذه السنوات ناتج عن نجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت انتاجية او تجارية وقطاع مواد البناء، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقاولة .

كما تهدف المؤسسة الى بناء علاقات دائمة مع الزبائن ومختلف المتعاملين معها، حيث تعمل على تلبية وارضاء حاجياتهم .

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة " edimco " بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين 1985 و1990 عن طريق فتح منافذ تأجير في عدة مناطق، وتم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات ذات اسهم spa/epe بمقتضى العقد التوثيقي رقم 3d36 والصادر في 17/01/1996.

2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الام "EDIMCO"

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة (الام).



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة .

مثلما هو موضح في المخطط الخاص بالهيكل التنظيمي لمؤسسة الام "EDIMCO" فانه ياتي على راسها

مدير عام (PDG) ومهمته الاشراف على حسن سير المؤسسة ككل ،حيث ترافقه في عمله :

- الامانة العامة: التي يقوم بالمهام التالية :

- مساعدة المدير في تدبير شؤونه وتنظيم أعماله.
- تحويل التقارير من المصالح الى المدير .ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير واعلامه بذلك .

- المدقق المحاسبي: هو الذي يقوم بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من ان النظام المحاسبي كفؤ، ويقوم كذلك بتقديم البيانات السليمة والدقيقة لإدارة .

بالاقتضاه الى اسفل الهيكل نجد هناك ثلاثة اقسام تحت اشراف السيد المدير العام وهي كالتالي :

1. مدير الادارة والمالية: وهو بدوره تتولى له مهمة الاشراف على مصلحتين هما :

- اولا (مصلحة الادارة والموارد البشرية) : حيث ستظل بظلمتها ثلاث مصالح ثانوية هي : مصلحة والامن ، مصلحة دفع الاجور ، ومصلحة التسيير الاداري والاجتماعي .

- ثانيا (مصلحة المالية والمحاسبة) : حيث تنقسم بدورها الى قسم المحاسبة العامة وقسم الخزينة العامة .

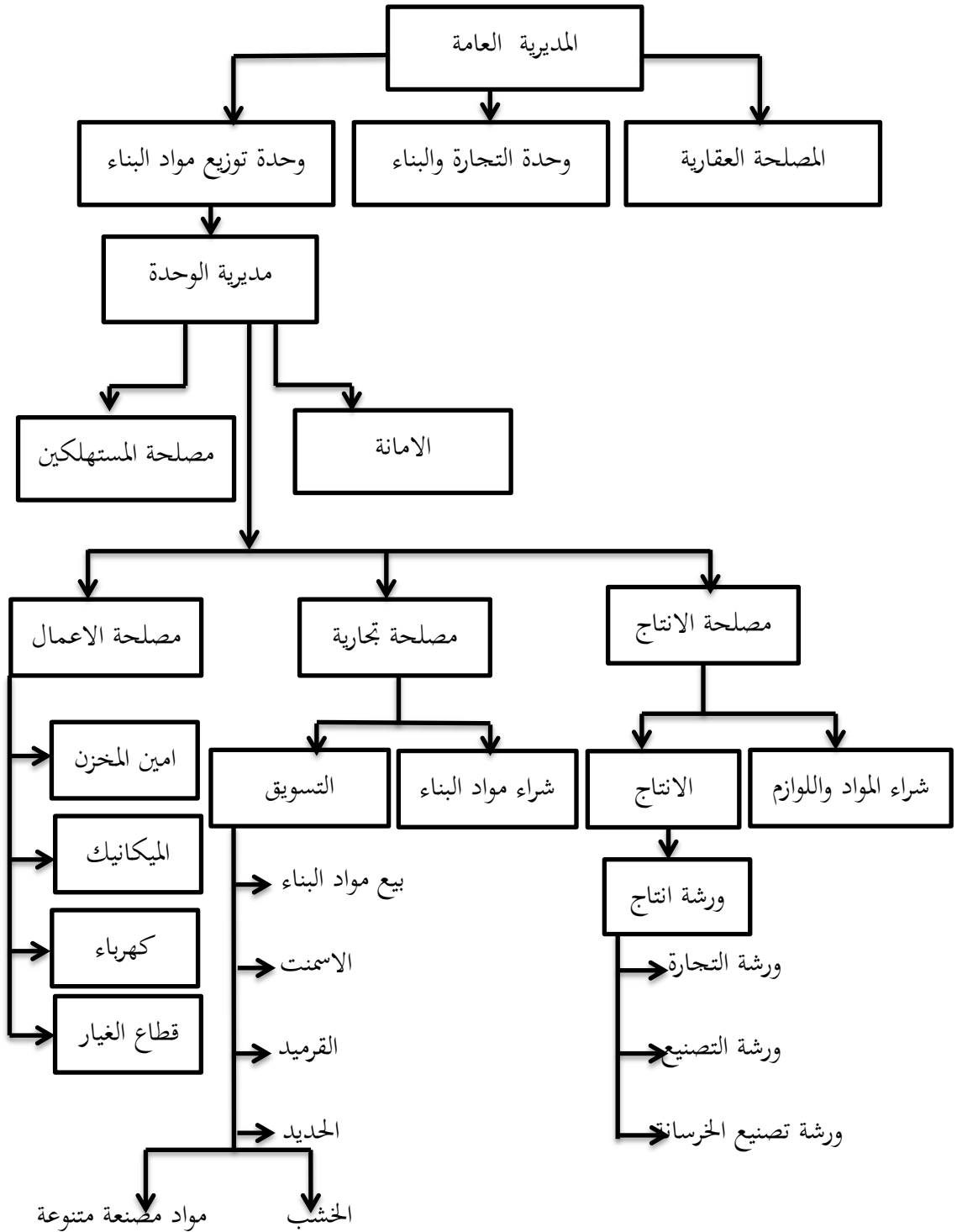
2. مدير الادارة التقنية : حيث يهتم بالأمور التقنية للمؤسسة كتسيير مشاريع الترقية العقارية ، مخططات البناء.... الخ .

3. مديرية وحدة الانتاج والتجارة : وهي الأساس الذي تركز عليه المؤسسة واهتماماتها ، ويقع هذا القسم مباشرة تحت مسؤولية المدير العام وهو يتكون من جميع المصالح المتعلقة بإنتاج ، كما انها تهتم بعملية الانتاج التي تبدء من عملية التموين ،اي جلب المواد الاولية مرورا بعملية الانتاج (بناء السكنات) ، وصولا الى عملية البيع وكذا تولي مهمة التعامل مع العملاء كالزبائن والموردين .

2.1. الهيكل التنظيمي لوحدة الانتاج وتوزيع مواد البناء

تتكون مؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء من وحدات تتمثل في ما يلي : وحدة الحديد والصلب ، وحدة التعبئة والتغليف والتوزيع، وحدة التعبئة والتغليف والتوزيع.

الشكل رقم (14) : الهيكل التنظيمي الخاص ب " فرع " مؤسسة " EDIMCO " .



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة .

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

مثلما موضح في المخطط الخاص بالهيكل التنظيمي "للمؤسسة الفرع " ل "EDIMCO" فانه يأتي على راس المديرين العامة ومهمتها الاشراف على حسن تسيير المؤسسة الفرعية وبالالتجاه الى اسفل الهيكل نجد ثلاث اقسام تحت اشراف السيد المدير العام كالتالي :

- المصلحة العقارية .
- وحدة التجارة والبناء .
- وحدة توزيع مواد البناء :وهي بدورها تتولى مهمة الاشراف على ثلاث مصالح ،مصلحة الامانة العامة ،مصلحة المستهلكين والمصلحة التجارية ،وهذه الاخيرة تضم مصلحتي مسؤولة عن بيع مواد البناء ،الاسمنت ،القرميد والحديد .
- وحدة الانتاج :حيث تتولى فرعين هما شراء المواد واللوازم والانتاج (ورشة الانتاج)حيث هذه الاخيرة ورشات اهمها :
 - ✓ ورشة الانتاج .
 - ✓ ورشة التصنيع .
 - ✓ ورشة تصنيع الخرسانة .
- مصلحة الاعمال :وهي بدورها تتولى قسم امين مخزن ،قسم الميكانيكي ،قسم الكهرباء وقسم قطاع الغيار .

المطلب الثاني: مهام مؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء " EDMCO " .

لكل مؤسسة وظائف ومهام خاصة بنشاطها وهداف مسطرة تسعى الى تحقيقها من خلال ارضاء وتلبية رغبات واذواق المستهلكين وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق .

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء (الاسمنت ،الحديد والصلب ،المنتجات الخشبية ،البلاط ومنتجات التدفئة)وذلك في اطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية اضافة الى :

- مهمة مؤسسة "EDMCO"الرئيسة هي الانتاج ،البيع ،التوزيع .
- مكلفة بالانتاج والتوزيع لمواد البناء وفي ظروف من الحماية وباقل تكلفة .
- وضع سياسة لتطوير نظام انتاج وتوزيع كفي وقادر على تلبية احتياجات السوق الوطني .

- اضافة اللمسة المحلية على المنتج وترقية الى المواصفات المنتج العالمي ،
- وضع القوانين والبرامج واشرفها على كل الوحدات التابعة لها قانونيا .

المطلب الثالث :اهداف مؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء" EDIMCO " .

للمؤسسة عدة اهداف ترغب وتسعى الى تحقيقها منها ماهي اقتصادية واخرى اجتماعية ،ويبقى اهم هدف للمؤسسة هو ضمان البقاء والاستمرار .

❖ الاهداف الاقتصادية :يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- العمل على تحقيق عائد مناسب على راس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الانتاجية والمهارات الفنية للعمال .
- العمل على توسيع النشاط بغية الانضمام والدخول في الاسواق الدولية .
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في ارضاء العميل .
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق انجاز وتوفير طلباتهم في اقل فترة ممكنة .
- محاربة الاحتكار والمنافسة في الاسواق الوطنية .

❖ الاهداف الاجتماعية :تتمثل فيما يلي :

- تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء عن الاستيراد من الخارج خاصة اذا تم بالعملية الصعبة ،ومن ثم تصدير الفائض الذي يوزع بدوره موردا للعملة الصعبة .
- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق خلق وتوفير فرص عمل لهم وتكوينهم ،ورفع مستواهم المهني .
- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح ابواب التوظيف امام الشباب .
- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة .
- المساهمة في تمويل الخزينة العامة¹ .

¹ المصلحة المستخدمين ،مؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء " EDIMCO " .

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لمؤسسة "EDIMCO".

ان هدف المؤسسة edimko هو ضمان البقاء و الاستمرارية و ذلك من خلال العمل على تحقيق عائد مناسب على راس المال المستمر عن طريق استغلال كل الطرقات الانتاجية و المهارات .

المطلب الاول: مكونات الاستبيان .

باعتبار ان الاستبيان هو وسيلة مستعملة لجمع المعلومات و اداة من ادوات الحصول على الحقائق و البيانات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق وضع استمارة اسئلة ، و تكون هذه الاسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من اهداف معينة و انطلاقا من الجانب النظري للدراسة ، و من بين مزايا هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت و الجهد كما انها تساهم في الحصول على بيانات عدة افراد في وقت قصير .

و لقد وزعت الاستبيان على مسؤولي المؤسسة و اعيد جمعها لتخضع الى تفرغ بعد جمع الاستثمارات و هذا بحسب عدد التكرارات و الجوبة الخاصة بكل سؤال ليتم تحليل النتائج و ذلك بعد تدوينها في جدول ليتم تحليل هذه النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ الاستبيان ، و كذا اعطاء تفسيرات لهذه النتائج .

1. عينة الدراسة :

تم تقديم و استلام الاستبيانات باستخدام طريقة التوزيع و الجمع المباشر .

- المجال البشري: اشتمل هذا المبحث على مجموعة من مرؤوسين و مقدرة ب: 04 مديرين لوحدات بالمؤسسة
 - المجال المكاني: اقيم البحث بولاية مستغانم و بالضبط في مؤسسة " EDIMCO " مؤسسة انتاج و توزيع مواد البناء ب "سيدي عثمان " .
 - المجال الزمني: تم توزيع 03 استبيان بتاريخ 2016/04/15 و استرجاعها في ظرف اسبوعان .
- #### 2. تحليل نتائج الاستبيان .

تمحورت اسئلة الاستبيان حول معلومات عامة عن وحدات المؤسسة و عن التنظيم الصناعي و دور ادارة الانتاج فيها :

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

فقرة: التنظيم الصناعي.

الجدول رقم (05): يوضح التنظيم الصناعي

الرقم	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة المحايدة	نسبة المعارضة	المجموع
1.	تمارس المؤسسة التنظيم باعتبارها من العمليات الاساسية .	100	0	0	%100
2.	يعمل التنظيم على تنمية روح التعاون بين الادارة والافراد للحصول على احسن انتاج.	100	0	0	%100
3.	يعمل التنظيم على تطبيق مبدا الاختيار والتدريب العلمي للأفراد في الصناعة .	100	0	0	%100
4.	يعمل التنظيم على تنفيذ الخطة الموضوعية التي لا تتحقق ذاتيا .	33	67	0	%100
5.	يساعد التنظيم على تحقيق الاهداف المخطط لها	100	0	0	%100
6.	التنظيم في المؤسسات الصناعية يقوم بتحسين الانتاجية ورفع كفاءتها .	100	0	0	%100
7.	يعتبر التنظيم من الاعمال الادارية التي تساعد المدير على تحقيق الاهداف والوصول الى النتائج.	100	0	0	%100

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

8.	يعمل التنظيم على وضع الاطار المناسب لكيفية الانتقال بالخطط من مستوى التصورات الى مستوى الواقع والممارسات .	100	0	0	%100
9.	يساهم التنظيم في ترتيب الانشطة ضمن اطار متناسق على شكل وحدات متسلسلة	100	0	0	%100
10.	يعتبر التنظيم الصناعي وسيلة لتحقيق اهداف الوحدة الصناعية .	100	0	0	%100
11.	تعتبر مبدا التخصص وتقسيم العمل ومبدا التنسيق من مبادئ الرئيسية التي تؤخذها المؤسسة بعين الاعتبار.	100	0	0	%100
12.	يساعد المجتمع والمنطقة على تحديد موقع المصنع	67	0	33	%100
13.	التنظيم الصناعي يساهم في تزويد المدير بالمعرفة وكيفية التعامل مع نشاط المصنع	100	0	0	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) : ان المؤسسة تهتم بالتنظيم لأنها تعتبر من العمليات الاساسية التي تعمل على تنمية روح التعاون بين الادارة والافراد للحصول على احسن انتاج ، وبالتالي تحسين الانتاجية ورفع كفاءتها وتحقيق الأهداف المخطط لها ، الا ان البعض ليس له الدراية الكافية بان الخطة الموضوعية لا تحقق ذاتيا .

بالإضافة انه يعمل على وضع الاطار المناسب لكيفية الانتقال بالخطط من مستوى التصورات الى مستوى الواقع والممارسات عن طريق تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل ومبادئ التنسيق التي يساهم في ترتيب

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

الانشطة ضمن اطار متناسق على شكل وحدات متسلسلة تساعد المدير على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج، وكذلك يساهم هذا التنظيم في تزويد المدير بالمعرفة وكيفية التعامل مع نشاط المصنع التي يعتقد البعض ان المجتمع والمنطقة لا يقومون بتحديدده نظرا لعدم معرفتهم بأسباب اختيار موقع المصنع ومدى تحقيقه للأهداف .

يرجع سبب إعتقاد هذا التنظيم الصناعي في هذه المؤسسة لمجموعة من القدرات المادية وهي :

- المساحة والمباني :

تقع مؤسسة < EDIMCO > في الجهة الغربية من مدينة البليدة مما يجعلها تحتل موقعا استراتيجيا ومركز إستقطاب عدد كبير من الزبائن، وهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 66,934 مم موزعة كالآتي :

جدول رقم (06): يوضح توزيع ورشات المؤسسة حسب المساحة .

المساحة	ورشات المؤسسة
43,934 م	مخازن
2,986 م	ورشة الانتاج
1,408 م	ورشة الطلاء

المصدر: من اعداد الطالبة حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة .

المحور الثاني: إدارة الإنتاج

إن إدارة الإنتاج في هذه المؤسسة تأخذ النمط التالي :

فقرة الأولى : دور إدارة الإنتاج .

لوحظ من خلال الجدول إجابات المسؤولين في الوحدات الآتية .

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

جدول رقم (07): يوضح دور إدارة الإنتاج في المؤسسة .

الرقم	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة المحايدة	نسبة المعارضة	المجموع
1.	ان ادارة الانتاج هي عملية ادارة الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات عن طريق تحويل المدخلات الى المخرجات .	100	0	0	%100
2.	تتوفر لدى المؤسسة قابلية نقل انواع مختلفة من المواد والمنتجات بين مراكز انتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة .	100	0	0	%100
3.	تساهم ادارة الانتاج في رفع الكفاءة الانتاجية من خلال ادائها لمهامها وتسييرها لوظائفها .	100	0	0	%100
4.	ان تشغيل العمال ساعات اضافية وازافة وحدة انتاج جديدة من الاجراءات التي تتخذها المؤسسة لزيادة الانتاج .	67	0	33	%100
5.	من مهام ادارة الانتاج تقديم اقتراحات تتعلق بترتيب اللآزم للآلات .	100	0	0	%100

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

6.	تساهم ادارة الانتاج في توفير السلعة بمواصفات وكميات محددة في وقت معين .	100	0	0	%100
7.	تعمل ادارة الافراد على المساهمة في وضع الخطط للمحافظة على العمال من اخطار الحوادث الصناعية والامراض .	100	0	0	%100
8.	ساعدت ادارة المبيعات على تحديد كميات المنتجات التي يستوعبها السوق وكذلك تحديد درجة جودة المنتجات التي يطالب بها العملاء.	100	0	0	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على تفريغ الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07): ان ادارة الانتاج داخل هذه المؤسسة هي عملية ادارة الموارد البشرية المادية المطلوبة لإنتاج السلع و الخدمات و ذلك نظرا لتوفرها على قابلية نقل انواع مختلفة من المواد و المنتجات بين مراكز انتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة ،اذ تتوفر على طاقة بشرية كبيرة تسمح له بذلك حيث ان اكثر من 278 عاملا موزعين بين وظيفة الانتاج ووظيفة التوزيع ، و من بين الامور التي ساعدت المؤسسة على ادارة الانتاج خصوصا في وظيفتي الانتاج و التوزيع مثلما يبينه الجدول التالي :

الجدول (08):توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2012.

الاطارات	اعوان التحكم	اعوان التنفيذيين	المجموع	النسبة المئوية
04	23	181	208	%61,17
14	26	30	70	%20,58
18	49	211	278	%81,75
%6,47	%17,62	%75,90	%100	السنة المئوية%

المصدر :مديرية المستخدمين .

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان وحدة الانتاج تحتوي على اكثر من 81% من يد عاملة لهذه المؤسسة مما يجعلها مقسمة بين وظيفة الإنتاج (2008 عامل) أي بنسبة 61,17% و بلغت نسبة التوزيع (20,58%) و احتوت على (70 عامل)، مما يجعلها لا تعاني من إختلالات توفير الإنتاج و هذا راجع إلى عدم معاناتها من ترتيب الآلات مثلما أشارت إليه إجابات المسؤولين كما أن هذه المؤسسة لا تفضل اضافة وحدة انتاج جديدة لزيادة الانتاج و لا تقوم بتشغيل العمال ساعات إضافية الوصول الى حجم الانتاج المطلوب بل تكتفي بإنتاج اليومي فقط و هو ما يدل على أنها لا تعاني من مشكل تأخر الطلبات ، كما أن إضافة وحدة إنتاج جديدة تكون مكلفة و تحتاج إلى توظيف عمال جدد و هو ما تتجنبه هذه المؤسسة في الوقت الحاضر .

الفقرة الثانية: إدارة الإنتاج والوظائف المساعدة لها .

جدول رقم (09) : يوضح الوظائف المساعدة للإدارة الإنتاج .

الرقم	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة المحايدة	نسبة المعارضة	المجموع
1.	تستطيع المؤسسة تسويق منتجاتها وتمويل مشاريعها .	100	0	0	%100
2.	لا تعاني ادارة الانتاج لدى مؤسستكم من مشاكل التخزين وجدولة الانتاج والصيانة.	67	33	0	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة "EDIMCO" لا تعاني بشكل كبير من مشاكل التخزين باعتبار ان مساحتها كبيرة جدا حوالي (43,934 م)، وهذا ما يؤدي بها إلى تسويق منتجاتها وتمويل مشاريعها بطريقة ذاتية دون اللجوء الى القروض البنكية .

الفقرة الثالثة: مشاكل ومعوقات إدارة الإنتاج

لوحظ من خلال جدول اجابات المسؤولين الوحدات ما يلي :

جدول رقم (10) : يوضح المشاكل التي تتعرض لها إدارة الإنتاج .

الرقم	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة المحايد	نسبة المعارضة	المجموع
1.	تعاني المؤسسة نقص في الموارد الخام الرئيسية .	33	0	67	%100
2.	تعاني المؤسسة من مشاكل التسويق	67	0	33	%100
3.	تعاني المؤسسة من البضائع البديلة المطروحة في السوق .	67	0	33	%100
4.	يتم ارجاع بعض الاصناف بسبب عيوب فنية في عملية التصنيع .	0	0	100	%100
5.	يتم عملية فحص الفواتير بصورة سهلة .	67	0	33	%100
6.	تعتبر اسعار المواد الخام وتكاليف نقل تلك المواد مرتفعة .	33	0	67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ إستبيان .

نلاحظ من خلال جدول رقم (10) أن المؤسسة تعاني من البضائع المطروحة في السوق وهذا ما جعلها تتلقى مشاكل في التسويق رغم توفرها على مواد الخام الرئيسية، وبفضل هذه المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، فقدت حصتها التنافسية في السوق .

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

غير ان هذه المؤسسة لاتزال تحاول الحفاظ على بعض منهم ،اذ انها تتعامل مع عدة زبائن ينتمون الى كل من القطاع العام والقطاع الخاص ،ويمكن تحديد اهم الزبائن المؤسسة وفقا لمساهمتهم في تحقيق رقم الاعمال ،مثلما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (11) :اهم الزبائن ومساهمتهم في تحقيق رقم الأعمال .

الزبون (Client)	التعاملات (دج)	النسبة (%)
ECC .ANP.Babaali.Alger	55.380.808	%13,59
SARL.Amouri.Relizane	53.456.498	%13,11
EURL.Petro Gaze.Orane	37.219.927	%9,13
CR METAL.Blida	33.280.851	%8,16
SARL .Monlins.Chelafe	20.972.000	%5,14
EURL.M.P.L.Blida	19.196.000	%4,71
D.J.S.L.EL Biar.Aleger	9.612.140	%2,35
EURL .M.P.L.Blida	9.475.021	%2,32
Algérie. Crèmes	7.721.700	%1,89
SARL·SIM·Mouzaia	5.842.500	%1,43
ENSP.Servicing.Hassi Messaoud	2.335.364	%0,57
Autres Clients ²	152.963.191	%37,54
TOTAL المجموع	407.456000	%100

المصدر :من الوثائق المقدمة من قسم المحاسبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان هذه المؤسسة تتعامل مع تجار الجملة والتجزئة بنسبة قليلة ،وبالتالي جميع زبائن المؤسسة هم مؤسسات محلية (جزائرية) ،أي أن المؤسسة لا تتعامل مع المؤسسات الاجنبية ولا تنشط في الاسواق العالمية ،بل تكتفي بالسوق الوطنية فقط ،وهذه النقطة يجب اعادة النظر فيها ،كما يلاحظ أن

² الزبائن الأخرين الذين تقل مشترياتهم عن 2000.000 دج .

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

13,59% من تعاملات المؤسسة تتم مع مؤسسة ECCP.ANP.Baba Ali. Alger والتي قد تكون لديها تفضيلات معينة مقارنة بالمتعاملين الآخرين .

فيما يخص تموين المؤسسة من الموارد اللازمة الداخلة في الصنع يلاحظ أنه هناك تنوع للموردين ،مما يبين ظاهريا عدم معاناتها من نقص المواد الخام الرئيسية مثلما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (12) :موردوا المؤسسة وتعاملاتهم لسنة 2012.

الموردون (Fournisseurs)	التعاملات (دج)	النسبة (%)
SAHELFER CHERGA	35.705.134	%14.09
SONARIC.Chelaf	31.829.192	%12.56
TREFAL.Aleger	23.178.668	%9.15
BATIMTALE.Orane	22.523.572	%8.89
SCSEG.Bouira	13.092.574	%5.16
EGE .Milla	12.760.012	%5.03
CAMMO. Rouïba	9.648.087	%3.80
SARL Point et Métaux	4.587.991	%1.81
SARL LUX M'étale	3.809.178	%1.50
Alprosid EL Harrach	2.334.714	%0.92
ORSIM Grouper BCR ·Oued Rhiou	2.250.637	%0.88
Autres Fournisseur	54.839.289	%21.65
TOTALE المجموع	253.252.584	%100

المصدر: مدير دائرة التموين .

- الموردون الاخرون الذين لا تقل مشترياتهم عن 2000000 دج .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن موردوا المؤسسة متنوعون ،فهم ينتمون لكل من القطاع العمومي والخاص ،حيث تعتمد المؤسسة في اقتناء موادها الأولية من المؤسسات الأخرى التابعة لمجمع

الفصل الثالث: واقع التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في مؤسسة " EDIMCO "

" ENCC " وأن 21.65% من مشتريات تتم مع الموردين تقل مبيعاتهم عن 2000.000 دج، وهذا التنوع في مصادر التمويل يرجع الى حيطة المؤسسة في وقوعها في تقلبات السوق من انقطاعات او ظهور المنافسين أكثر قوة .

المحور الثالث: تشخيص القدرات المالية للمؤسسة

يمكن تحليل وتشخيص القدرات المالية للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل العناصر المالية الآتية :

على الرغم من تنوع الزبائن إلا أن رقم الأعمال المؤسسة عرف تراجعاً في السنوات الخمس الأخيرة مثلما يوضحه الجدول الموالي :

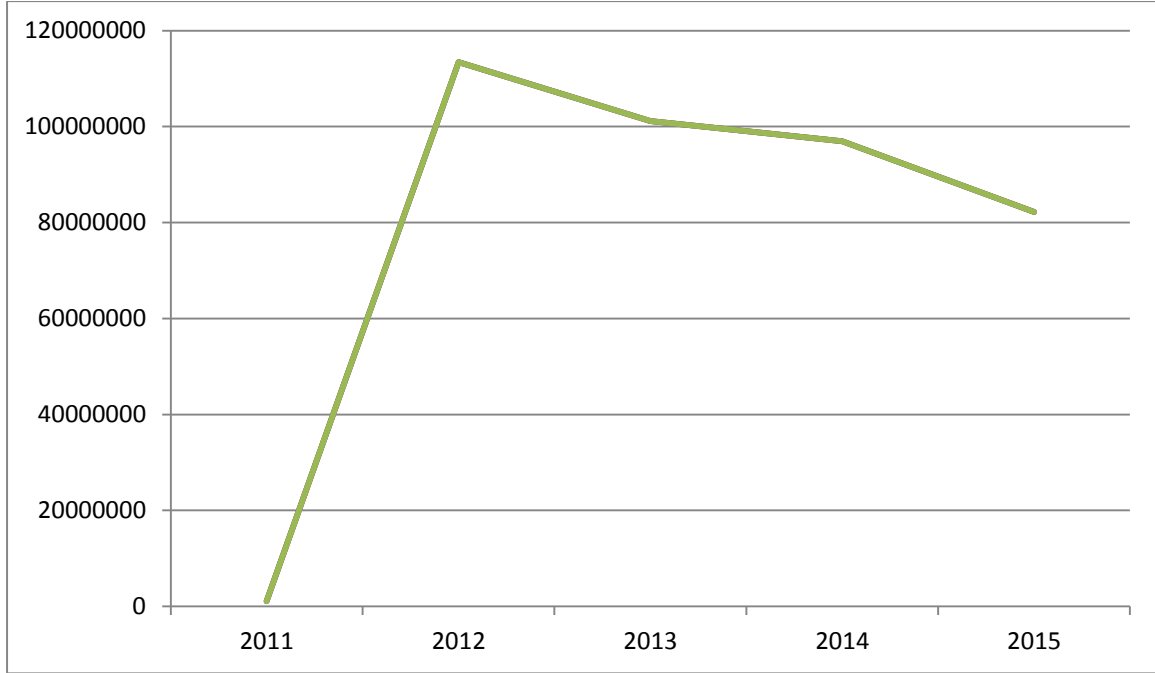
1. نسبة تطور رقم الأعمال المؤسسة: ويظهر ذلك في الجدول الموالي . الجدول رقم (13): نسبة تطور رقم الأعمال وفق السنوات .

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	105149	113445641	101141224	96942321	82199100
نسبة تطور رقم الأعمال	9.55%	8%	12%	-42%	-14%

المصدر: قسم المحاسبة .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان رقم اعمال المؤسسة هو في تطور مستمر خلال سنتين (2011-2012)، بنسبة تطور 17,55%، اما في سنوات ما بين (2013-2015) انخفضت نسبة التطور بشكل كبير حيث قدرت نسبة الانخفاض ب 68%-، و يعود هذا الانخفاض العام في رقم الاعمال الى عدم اتباع المؤسسة استراتيجية تنمية السوق التي تعتمد على دفع منتجاتها الحالية الى الاسواق، و عدم محاولتها لتعديل خط منتجاتها الذي يحسن نوعيته .

الشكل رقم(14):تطور رقم اعمال المؤسسة EDIMKO.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة .

2. تطور المبيعات و توزيع "EDIMCO".

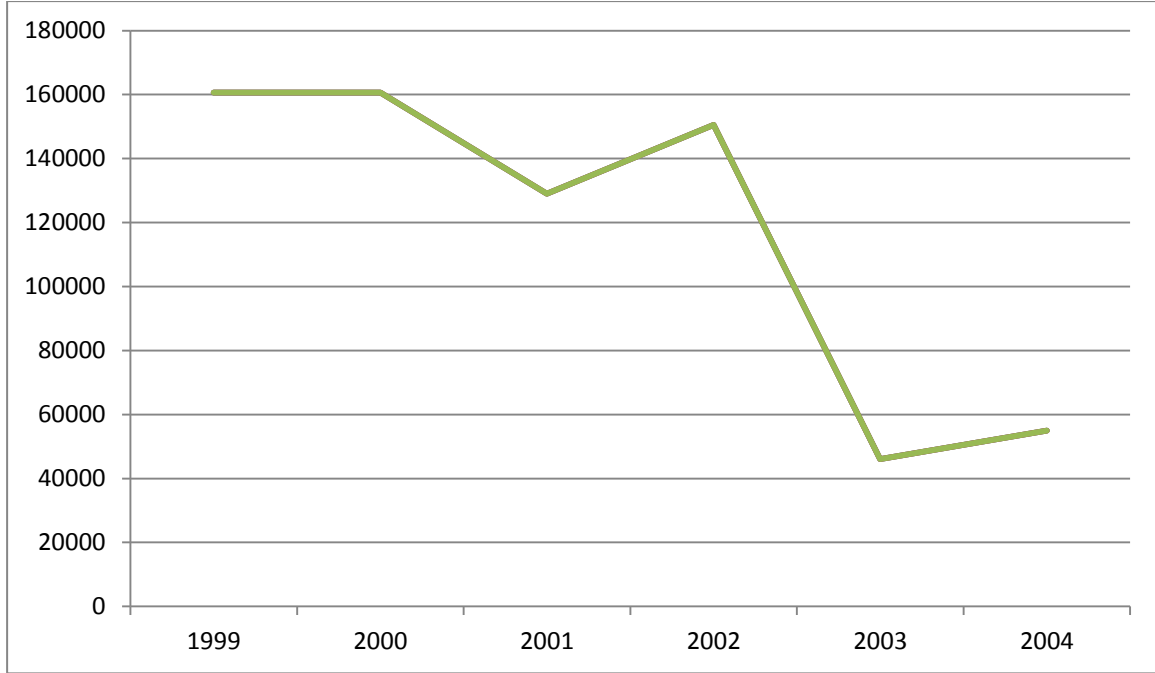
يشير الجدول الاتي الى تطور مبيعات و توزيع السلع "EDIMCO" كالتالي :

الجدول رقم (14) تطور مبيعات مؤسسة السنوات (1999-2004):

2004	2003	2002	2001	2000	1999	
54927	46024	150527	129000	160660	160660	حجم المبيعات
11033	39069	50884			50378	إنتاج مباع
1717	2970	2588			3576	اداء الخدمات

المصدر: معلومات مستخرجة من وثائق المؤسسة .

منحنى حجم مبيعات البضائع الاجمالية :



المصدر: معلومات مستخرجة من وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا المنحنى ان حجم المبيعات شهد استقرار في سنة 1999 الى غاية سنة 2000 و بعدها تراجع سنة 2001 حيث عرفت تذبذب من سنة 2001 بتراجع ثم يرتفع السنة الموالية الى أن بدأ في الارتفاع سنة 2004.

تعتمد المؤسسة على الاسمنت بنسبة 80% .

حجم المبيعات الكلي يوجه الى الزبون اذن عملية توزيع مواد البناء تركز على مادة الاسمنت و توجه على الخصوص للقطاع العام من المؤسسات (بلديات ،سكانات ريفية) و ذلك نظرا لان غالبية الصفقات العمومية تتم بين المؤسسات العمومية ،و ذلك لسهولة تسديد الفواتير ،حيث في غالب الأحيان توزع الشركة مبيعاتها محليا على زبائنها بشكل كبير ،اما خارج المحيط احيانا (وهران ،شلف) ، كما تكون طريقة الدفع من طرف الزبون بصكوك بنكية او الدفع نقدا في البنك ،اما طريقة الدفع من طرف المؤسسة بصكوك بنكية ،اما بالنسبة لطلبات الزبائن فهي موسمية ،في بعض الاحيان يكون فائض و هذا نتيجة تهرب الزبائن عند عدم

تليتها للطلبات ،هذه الحالة الاخيرة تجعل المؤسسة ترسل زبائنها الى مؤسسات مشابهة لها بشرط ان تكون نفس السعر و نفس المنتج .

3. يرجع سبب انخفاض رقم الاعمال في الجدول السابق الى :

- نقص الانتاج: كان نتيجة انخفاض انتاجية العامل و نقص امكانيات الموارد المتاحة .

إنخفاض اسعار البيع بسبب المنافسة :من خلال الأسئلة الموجهة لمديري وحدات المؤسسة تبين بان المؤسسة ليس لها استراتيجية و لا رسالة تعبر عن الإتجاهات العامة للإدارة العليا للمنافسة في السوق ،على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية .

كما تبين لنا إن المؤسسة لا تتبع خطوات إستراتيجية و هذا الذي جعل عدم وجود توثيق لنتائج كل الوظائف ، بسبب عدم توفر المسؤولين بالمؤهلات و الخبرات اللازمة .

رغم أن هذه المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية تنافسية إلا إن من خلال دراستي الميدانية إن لها بعض نقاط القوة التي من خلالها تستطيع في المستقبل إكتساب موضوع جيد في بيئتها التنافسية ،و تتمثل هذه النقاط في:

إعتماد المؤسسة على خبراتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأتها قلة عدد المنافسين في السوق الأمر الذي يقلل من حدة المنافسة من جهة ،وكذلك الطلب الكبير لمواد البناء في السوق الذي لا يغطيه الإنتاج .

خلاصة :

وفي الأخير يمكن القول بأن مؤسسة " EDIMCO " لها رأس مال بشري كبير يساعدها على تمويل نفسها وعلى استخدام تقنيات جديدة للإنتاج، وذلك من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن عن طريق ترتيب وبناء النشاطات الإنتاجية والصناعية، التي تتم عن طريق تنفيذ الخطط .

بالرغم من ذلك فإنها تواجه عدة عوائق تحول دون أداء المؤسسة مهامها على أتم وجه، أهمها نقص الإنتاج بسبب عدم تشغيل العمال ساعات إضافية لزيادة الإنتاج، نقص المواد الخام الرئيسية... الخ، حيث اندرجت الدراسة في هذا الإطار من خلال تسليط الضوء على مشكلة الاهتمام بالتنظيم الذي يساهم في زيادة الإنتاج

من خلال هذه الدراسة لاحظت بان المؤسسة التي تهتم بوظيفة التنظيم تحقق الزيادة في الإنتاج وبالتالي توفير الطلبات لزبائن في أقصى وقت ممكن .

يعتبر التنظيم العنصر أساس والركيزة في اقتصاد المؤسسة ،باعتباره من العمليات أساسية التي تساهم في تنمية روح التعاون والتنسيق بين الأفراد من خلال مساهمة في ترتيب أنشطة ضمن إطار متناسق على شكل وحدات متسلسلة ،التي تساعد المدير على تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف والنتائج ،وفي هذا البحث تم تحديد مدى مساهمة التنظيم الصناعي وادارة الانتاج للإجابة على إشكالية قسم البحث الى دراسة نظرية واخرى تطبيقية .

ولالإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فالفصل الاول يبين ان التنظيم الصناعي يعتبر من العناصر الاساسية التي تهتم بها المؤسسة من اجل تحسين الانتاجية ، اما الفصل الثاني يبرز ادارة الانتاج التي تساهم بشكل كبير في زيادة الانتاج وتحقيق اقصى ربح ممكن ،تظهر مساهمة التنظيم الصناعي وادارة الانتاج في الانتقال من مستوى التصورات الى مستوى الواقع والامكانيات عن طريق تنفيذ الخطط ،التي تساعد المدير على تحقيق الاهداف المخطط لها ،من اجل الوصول الى احسن انتاج ، وهذا ما تسعى إليه مؤسسة توزيع مواد البناء EDIMCO.

من خلال الدراسة الميدانية والنظري للموضوع تم الوصول الى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة .

الفرضية الاولى : يعتبر التنظيم الصناعي وادارة الانتاج من العمليات الاساسية التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية ،بهدف تحقيق اقصى ربح ممكن ،وكذلك زيادة الانتاج من خلال عملية ترتيب وبناء النشاطات الانتاجية التي تحقق الكفاءة في تنفيذ خططها .

الفرضية الثانية : تساهم ادارة الانتاج في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ،عن طريق التسيير الجيد لوظائفها الذي يؤدي الى زيادة الانتاج ،عن طريق التخطيط الكفاء واعتماد على احسن الطرق في مجال العمليات الانتاجية للتحكم في الانتاج الذي يجعل المؤسسة تنجح في تنفيذ مخططاتها وتحقيق اقصى ربح ممكن .

التوصيات :

في ضوء ما تقدم من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات لمالكي هذه المؤسسة والتي يمكن حصرها كالآتي :

➤ ينبغي على ادارة الانتاج في هذه المؤسسة ان تتبنى اساليب علمية في مجال تسيير الانتاج للوصول الى افضل عناصر الانتاج .

- تحسين وتنظيم مكان العمال ويراد به تنظيم وتخطيط مكان العمل حتى يمكن للعامل من التحرك بدون اجهاد
- تأسيس مراكز خاصة بالإنتاج والتي تساهم في معالجة ووضع الحلول العملية الناجعة لمشكلات ضعف الانتاجية في المؤسسة ووحداتها من اجل رفع الانتاج .
- على مؤسسة ان تدرك مشكلتها الحقيقية التي تكمن في نقص سلسلة من الاختلالات في الجهاز الانتاجي التي تتجلى معه بوضوح كافة مظاهر الضعف ومن ثم تصبح عملية التنمية مطالبة بتصحيح الاختلالات والقضاء على مواطن الضعف عن طريق زيادة الانتاج .
- من اجل ان يكون الادارة الانتاج دور بارز في زيادة الانتاج لمؤسسة EDIMCO ينبغي القيام بدراسة تحليلية لمستوى وتيرة نمو الانتاج .

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

1. عادل حسن ، التنظيم الصناعي وادارة الانتاج ،دار النهضة العربية ،بيروت ، 1998.
2. قيس المؤمن ومحي الدين يوسف ،الادارة الصناعية ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان2005، .
3. محجوب وبسام فيصل عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ،ادارة المنشآت الصناعية، دار الكتب ،جامعة الموصل
1980.
4. خالد عبد الرحيم الهيتي والآخرين ،اساسيات التنظيم الصناعي ،دار زهران للنشر والتوزيع ،الطبعة
الاولى،الاردن،2015.
5. بشاشي بوعلام ،المنير في الاقتصاد والمناجمت ، دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،الطبعة الثانية ،2008.
6. اسماعيل عرباجي ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.
7. احمد يوسف دودين ،ادارة الانتاج والعمليات ،الاكاديميون لنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى ،2014.
8. عادل حسن ،مشاكل الانتاج الصناعي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،الطبعة الاولى، 1986.
9. ختار ولد الشيباني ، انعكاسات ادارة الانتاج على كفاءة الانتاجية ، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة
تلمسان،2003 .
10. عبد الفتاح ابراهيم ،الاجتماع والماركسية، سلسلة السياسة والمجتمع ،الدار الجامعية ،بيروت ،الطبعة الاولى
1980.
11. محمد توفيق ماضي ،ادارة الانتاج والعمليات ،مدخل وظيفي ،الدار الجامعية ،الاسكندرية .
12. مؤيد الفضل ،تخطيط ومراقبة الانتاج منهج كمي مع حالة دراسية ، دار المريخ للنشر ،الاردن ،الطبعة
الاولى .

قائمة المراجع

13. بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية ،دار اليازوري لنشر و التوزيع ،الاسكندرية ،الطبعة الاولى 2011.
14. علي الشرقاوي ،ادارة النشاط الانتاجي (مدخل التحليل الكمي)،دار الجامعة الجديدة لنشر ،الاسكندرية 2003.
15. هاشم حمدي ،ادرة الانتاج والعمليات ،دار الياية للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى 2011.
16. صلاح الشنواني ،ادارة الانتاج ،مركز الاسكندرية للكتاب ،الاسكندرية 2000.
17. عدنان كركود ،التنمية الصناعية وتحويل التكنولوجيا وتطويرها ،مكتبة الشعب ،الجزائر 1981.
18. سونيا محمد البكري ،"ادارة الانتاج والعمليات" (مدخل النظم)،(الدار الجامعية ،الاسكندرية 1999.
19. سليمان خالد عبيدات ،مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الثالثة 2013.
20. حمدي فؤاد عالي وعاطف محمد عبد ، التنظيم الصناعي وادارة الانتاج ، دار النهضة العربية ،بيروت 1974.
21. عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار ،ادارة الانتاج و العمليات ،دار وائل للنشر ،عمان ،الطبعة الثانية 2006.
22. سمير خليل ،ادارة الانتاج و العمليات ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الاولى 2010.
23. ابراهيم هميمي ،تخطيط وضبط الانتاج ،مكتبة التجارة والتعاون ،القاهرة 1975.
24. محمد رفيق طيب ،مدخل للتسيير (اساسيات ؛وظائف ؛تقنيات)،الجزء الثاني (وظائف المسير وتقنيات التسيير) ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الثانية.

قائمة المراجع

25. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري ، ادارة الاعمال ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،الاسكندرية 1997.
26. مؤيد الفضل وحاكم محسن محمد ،ادارة الانتاج و العمليات ،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الاولى 2013 .
27. علي الشرقاوي ،وظائف منشأة الاعمال ،دار الجامعات المصرية 1974.
28. احمد طرطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة 2001.
29. عمر غنائم وعلي الشرقاوي ،تنظيم وادارة الاعمال ،دار النهضة العربية ،بيروت 1984.
30. حسن احمد توفيق وحنفي محمود سليمان ،ادارة المنشآت الانتاجية، مكتبة المدنية الزقازيق ،مصدر 1981.
31. منصور فهمي ،ادارة الانتاج وتنظيم المصانع ، دار النهضة العربية ،بيروت 1982.
32. محمد احمد خليل ،محاسبة التكاليف في الوحدات الصناعية ،دار الجامعات المصرية ،القاهرة 1970.
33. محمود محمد المنصوري ،ادارة النظم والعمليات الانتاجية، منشورات مركزية البحوث الاقتصادية الهيئة القومية للبحث العلمي ،الطبعة الاولى 1993.

المجلات :

- جامعة باتريس لو مومبا للصدائة ما بين الشعوب ،عرض إقتصادي تاريخي ،تشكيلات ما قبل الرأسمالية والمجتمع الرأسمالية ،دار الفارابي ،الطبعة الثانية 1981.

الملتقيات :

- هاني عرب ،محاضرات إدارة الإنتاج والعمليات ،ملتقى البحث العلمي www.rsscb.info 9-03-2016.

الكتب باللغة الفرنسية :

1. Japanese Factories are Points of interest to poring Tourist
Studying Technology "Wall Street Journa" ;September 3;1981.
2. Jean pierre larriaux: " économies politique contenporaine" ; Ed ؛
économique 1994 .
3. I.T.F.C: "INITIATION COMPTABLE" ;OPU 2^{ème} ED
؛ALGER 1984.
4. CL PEROCHON . E.T AUTRE : " LA COPMTABILITEDE
LENTRE PARISE " ;TOME 1 ED FONCHER PARISE
1982.
5. YOUNSES BENAÏSSA : "TE CHNIQUE COMTABLE
ALGIRIENNLGE" ;TOME – 1-ENAL –ALGER 1984.

الملاحق

الملخص :

تعتبر المؤسسة وحدة إقتصادية اساسية تعتمد على التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج التي لها إرتباطا وثيقا بتحقيق اهداف المؤسسة بدرجة عالية من خلال المساهمة في ترتيب الانشطة اللازمة لتحويل المدخلات الى المخرجات وضعها في وظائفها ،من اجل تحقيق أكبر عدد ممكن من الانتاج بمواصفات الجودة والنوعية ،وكذلك تحقيق أقصى ربح ممكن ،التي تسعى اليه مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء " EDIMCO " .

الكلمات المفتاحية :التنظيم الصناعي ،إدارة الانتاج ،مؤسسة إنتاج والتوزيع مواد البناء " EDIMCO " .