

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

الشعبة : إقتصاد

تسيير عملية الإنتاج في مؤسسة إينوف

"فرع مستغانم"

تحت إشراف :

برياطي حسين

مقدمة من طرف :

ولد عدة إبراهيم الخليل

بشداد جيلالي

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مدوري نور الدين	أ محاضر	مستغانم
مقررا	برياطي حسين	أ محاضر	مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	أ محاضر	مستغانم

السنة الدراسية : 2020/2019

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لكل طالب علم يحب المعرفة ويشيد بها .
كما أهديه إلى :

الوالدين الكريمين اللذين ضحية من أجل حسن تربيتي وتعليمي .

إخوتي وأختي .

جميع الأهل والأقارب والأحباب .

كل الأصدقاء الذين رأيت فيهم صداقة حق .

جميع أساتذتي .

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا البحث المتواضع .

إبراهيم الخليل – جيلالي

الشكر و التقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم , الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل .

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح و المثابرة ... والدي العزيز.

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب ... أمي الغالية .

إلى من يحملون في عيوم ذكريات طفولتي وشبابي ... إخوتي وأختي

إلى من ضاقت الصدور من ذكرهم فوسعهم قلبي ... أصدقائي .

إلى من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل .

إلى الأستاذ المشرف " برياطي حسين " الذي لم يبخل علينا بتوجيهات ونصائحه القيمة .

إلى من إحترموا شغفي في معرفة خبايا العمل ... موظفوا إينوف .

إليكم مني خالص الشكر و التقدير و الإحترام .

إبراهيم الخليل - جيلالي

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	الشكر و التقدير
	فهرس
	قائمة الاشكال و الجداول
01	مقدمة عامة
04	الفصل الأول : عموميات حول المؤسسة
05	المبحث الأول : مدخل إلى المؤسسة
05	المطلب الأول : ماهية المؤسسة
06-07	المطلب الثاني : نشأة و تطور المؤسسة
08-10	المطلب الثالث : أهداف و وظائف المؤسسة
11-13	المبحث الثاني : أنواع المؤسسة و مستوياتها و دورة حياة المؤسسة و أدوارها
11-13	المطلب الأول : أنواع المؤسسة و مستوياتها
14-16	المطلب الثاني : دورة حياة المؤسسة و أدوارها
17	المطلب الثالث : أهمية المؤسسة
18	خلاصة
20	الفصل الثاني : التسيير و الوظيفة الإنتاجية
20	المبحث الأول : مدخل إلى التسيير
20-21	المطلب الأول : مفهوم التسيير و خصائصه

22-24	المطلب الثاني: مبادئ التسيير ووظائف التسيير
25-26	المطلب الثالث: المسير و أدوار المسير
26	المبحث الثاني : ماهية الإنتاج و دورة حياة المنتج
26-28	المطلب الأول : تعريف الإنتاج و عناصره
32-29	المطلب الثاني : سياسة الإنتاج و أنظمته
33-36	المطلب الثالث : دورة حياة المنتج و إجراءات الإنتاج
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بمؤسسة أينوف مستغانم
	المبحث الأول : تقديم مؤسسة أينوف
39	المطلب الأول : تعريف بمؤسسة أينوف
39	المطلب الثاني : نشاط مؤسسة أينوف
40	المطلب الثالث : وظيفة مؤسسة أينوف
41	المبحث الثاني : واقع عملية تسيير إنتاج بمؤسسة أينوف (ENOF)
42	المطلب الأول : تقديم لمصلحة الإنتاج لمؤسسة أينوف

42-43	المطلب الثاني : مصلحة المختبر
45	المطلب الثالث : تسيير عملية الإنتاج بمؤسسة إينوف
46	خلاصة الفصل
52-53	خاتمة عامة
54	قائمة المراجع
56	ملخص

قائمة الأشكال و الجداول

1- قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
21	مخطط عن عمليات التسييرية	1-1
35	مخطط عن مراحل الإنتاج	1-2
42	مخطط لورشتي مصنع الإنتاج البنتونيت	1-3
43	ملخص مصلحة الإنتاج	2-3

2- قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
45	تحليل النتائج	1-3
46	نموذج طلب تحليل للعينة المراد تحليلها	2-3
47	النتائج النهائية للتحليل البنتونيت الخام	3-3
49	النتائج النهائية لبنتونيت الحفر البترولي	4-3
50	نتائج قياس اللزوجة	5-3
51	الكمية المنتجة في فترة التربص	6-3

تتموقع المؤسسة الاقتصادية ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيه و تؤثر بشتى الطرق و العوامل في الإقتصاد ككل، وفي جوانب اجتماعية و حضارية ... و هذا ما أدى بها إلى جلب اهتمام العديد من الاقتصاديين و السياسيين والاجتماعيين و السلوكيين ... و اعترافهم بأهميتها و دورها في تأثيرها على الحضارة القرن العشرين .

وتتجلى أهمية المؤسسة الاقتصادية ودورها ضمن الاقتصاد الوطني من خلال توفيرها لمنتجات وخدمات مطلوبة من طرف المواطنين والمؤسسات والهيئات والسلطات، مساهمتها في الناتج الوطني، مكافحة البطالة، البحث والتطوير وتأثيرها على العلاقات الاقتصادية الدولية.

و تزداد مكانة المؤسسة الاقتصادية و أهميتها و دورها خاصة مع عولمة الإقتصاد , و السعي لبناء إقتصاد عالمي بدون قيود و إلا حدود . تزداد فيه المنافسة و نقل فيه مظاهر الحماية الاقتصادية.

وتعتبر وظيفة الإنتاج ووظيفة لها أهميتها بالمؤسسة باعتبارها مصدر خلق القيمة المضافة، ومساهمتها الكبيرة في تحقيق جودة المنتج وفقا لما يطلبه المستهلك و أداة الإرضاء. ولذلك شهد تسيير الإنتاج تطورات كثيرة ومستمرة خصوصا في الخمسين سنة الأخيرة، من أجل التكيف مع تطورات المحيط وتعقيده، وتحقيق الميزة التنافسية.

ويتطلب تسيير الإنتاج والعمليات توفر مجموعة من البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء وكميات وتوقيتات المبيعات التي توفرها إدارة التسويق والتي تمثل مدخلات تسترشد بها إدارة الإنتاج في اتخاذ القرارات ووضع خطط وجدول الإنتاج، وذلك من أجل مواجهة الطلب الخارجي بالكميات اللازمة وفي الوقت اللازم.

لذلك توجب مرافقة المادة الأولية منذ قدومها إلى المؤسسة إلى غاية وصولها للمستهلك مع مراعاة شروط الجودة المطالب بها. لإدراك رضا المستهلك عن نوعية السلعة المقدمة يجب حسن إستخدام الموارد المتاحة من طرف المسير المسؤول عن وظيفة الإنتاج التي تعد من إحدى الوظائف الأساسية والتي لها تأثير كبير ومباشر على حسن إستخدام الموارد المتاحة ودرجة رضا المستهلك عن السلعة أو الخدمة المنتجة مما ينعكس على جوده وتكلفة الإنتاج والوقت الذي يتم تقديمها للمستهلك لذلك تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة وهي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هذه الأخيرة تتكون من مجموعة مهام نذكر منها: تجديد أساليب الإنتاج. التصميم الهندسي للسلعة . تخطيط الإنتاج ورقبته وجودته.

إذن من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة اينوف تبين لنا أن موضوع بحثنا له علاقة مباشرة بتخصصنا الدراسي حيث أنه من خلالي تسيير عملية الإنتاج على على اكمل وجه يمكن ضمان إستقرار المؤسسة وتفوقها. إن وظيفة التسيير سيطرت على جميع وظائف في المؤسسة وتوجب دمجها في جميع مراحل الإنتاج وتحول المادة الأولية إلى منتج نهائي.

إذن مما سبق ذكره ومن خلال الإستطلاع التطبيقي في مؤسسة اينوف فرع مستغانم نطرح الإشكالية التالية :

1- الاشكالية : كيف تتم مرافقة المادة الأولية لإجتياز مراحل الإنتاج وكيف يمكننا تحويلها إلى منتج يقبل

رضا المستهلك يخضع لشروط الجودة ؟

وتحت هذا السؤال الرئيسي تندرج هذه الأسئلة الفرعية:

- يعتبر التسيير الأمثل عامل من عوامل نجاح عمليات المؤسسة ؟

- يتم التسيير الإنتاج بوضع سياسة داخل المؤسسة ؟

- كيف يتم تسيير عملية الإنتاج المؤسسة ؟

2- الفرضيات :

- يعتبر التسيير الأمثل عامل من عوامل نجاح عمليات المؤسسة.

- يتم تسيير جودة المنتجات بوضع سياسة للجودة داخل المؤسسة.

3- اهداف الدراسة :

- تقديم الاطار النظري تحديد مفاهيم حول تسيير المؤسسة .

- التعرف الشامل على وظيفة الانتاج وابعدها .

- إظهار تسيير عملية في المؤسسة محل الدراسة .

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع أهمية الموضوع في الدور الذي تلعبه وظيفة تسيير عملية الانتاج داخل المؤسسة الجزائرية

خاصة والاقتصاد الوطني امام تحدي صعب .

5- أسباب دراسة الموضوع :

- أهمية التسيير في المؤسسة

- ضرورة إتباع إستراتيجية ما في الإنتاج في المؤسسة .

- الميل إلى معرفة وظيفة الإنتاج الذي يعتبر وظيفة حيوية في المؤسسة

6- حدود الدراسة :

الحدود المكانية : كانت دراسة مؤسسة اينوف في مستغانم

الحدود الزمنية : امتداد الدراسة من : 2020/04/01 إلى 2020/05/30

7- صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع المتخصصة موضوع تسيير عملية الإنتاج بإستثناء الدراسات السابقة للموضوع والذي تم الإعتماد عليها .
- صعوبات الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الجهات الرسمية المتمثلة اساسا في مؤسسه اينوف .

8- الدراسات السابقة :

من خلال عمليات البحث التي قمنا بها في بعض الجامعات على مستوى الولاية ، وكذلك على شبكة الأنترنت في المواقع المخصصة للبحوث الأكاديمية عبر العالم . بغرض جمع المعلومات ، وجدنا بعض الدراسات السابقة التي أشار إليها بحثنا تناولت بعض أجزائه ، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- دراسة دحماني محمد و عياد ليندة ، تحت عنوان " إستراتيجية توزيع الإنتاج في مؤسسة الإنتاجية " مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة أكلي محند أوالحاج بويرة ، 2015 جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية الآتية ما مدى مساهمة إستراتيجية توزيع الإنتاج في تحقيق فعالية المؤسسة الإنتاجية ؟

، بالإعتماد على منهج دراسة حالة الذي يمكن من التعمق وفهم مختلف الجوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة ، إضافة إلى ملاحظة والمقابلات مع دراسة وتحليل مختلف الوثائق و البيانات والمعطيات الفعلية .

- دراسة دربال فاطمة الزهراء ، تحت عنوان "تسيير و ضمان جودة المنتجات المؤسسات الصناعية " مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير إستراتيجي دولي ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2015 جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية كيف يتم تسيير و ضمان جودة المنتجات داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاث الفصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي تطرقت فيه إلى واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة و تم التوصل إلى أن عملية التسيير الجودة تتطلب من المؤسسة إعداد نظام جودة ، و ذلك لا يتم إلا بإعداد خطة للجودة تسيروفقها .

9- منهجية البحث :

ان الأسلوب المتبع من أجل الاجابة على الإشكالية مشكل هذا البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي التحليلي عبر تناول مختلف المصادر من خلال الإعتماد على الكتب وخاصة الإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة الإنتاج المذكرات السابقة التي تناولت موضوع وظيفه الانتاج في المؤسسة .

10- تقسيمات البحث :

للإجابة عن الإشكالية البحث وإختبار صحة الفرضيات, و الوصول إلى تحقيق الأهداف الدراسة وإيضاح أهميتها, إقتضت الضرورة تناول الموضوع إلى ثلاثة فصول, منها نظرية و فصل تطبيقي .

تطرقنا في الفصل الأول إلى عموميات حول المؤسسة و الذي ينقسم إلى مبحثين , حيث يشمل المبحث الأول مدخل حول المؤسسة منها تعريف المؤسسة , أما المبحث الثاني أنواع المؤسسة و مستوياتها و دورة حياة المؤسسة و أدوارها.

أما الفصل الثاني الذي يتمثل في التسيير و الوظيفة الإنتاجية و الذي ينقسم بدوره إلى مبحثين حيث يشمل المبحث الأول مدخل إلى التسيير منها مفهوم التسيير و المبحث الثاني ماهية الإنتاج و دورة حياة المنتج .

و في الفصل الثالث مخصص لدراسة تطبيقية بمؤسسة إينوف " فرع مستغانم" و ينقسم إلى مبحثين يشمل المبحث الأول تقديم المؤسسة , و المبحث الثاني واقع التسيير عملية بمؤسسة إينوف " فرع مستغانم .

تمهد :

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية و المحور الأساسي الذي يدور حوله أي إقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ و تحقيق أهداف إقتصادية إجتماعية متعددة كما هو معروف فإن إقتصاد الوطني لأية دولة من دول يضم مجموعة متشابكة من مؤسسات و المنشآت التي تعمل في مجالات مختلفة ، حيث تنشأ بين تلك المؤسسات علاقات التعامل متنوعة في ظل السباق نحو التقدم خاصة مع التطورات الخاصة في تكنولوجيا المعلومات الذي إستهدف كافة أعمال و نشاطات هذه المؤسسات من عملية تصميم و إنتاج المنتجات إلى غاية مرحلة تسويقها .

و بهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول سنتطرق إلى تعريف بالمؤسسة و المبحث الثاني إلى أنواعها .

المبحث الأول : ماهية المؤسسة .

المبحث الثاني : أنواع المؤسسة و مستوياتها .

المبحث الأول : مدخل إلى المؤسسة

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات و الأعمال الإقتصادية بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية لدى المهتمين بالإدارة و التسيير ، بإعتبار النواة الأساسية في النشاط الاقتصادية للمجتمع و مصدر إنتاج القيمة للحفاظ عليها ، و تنمية و تطور أي مجتمع .

المطلب الأول : ماهية المؤسسة

أولا: تعريف المؤسسة

تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاث قرون ففي الماضي كانت تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية لكن سرعان ما تطور هذا الوضع وظهرت عدة تعاريف للمؤسسة باختلاف الباحثين والمهتمين بهذا المجال منها:

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني.¹

تعرف المؤسسة أيضا على أنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج".²

وهي أيضا " نظام تفاعلي مؤلف من مجموعة من الموارد المادية والمعنوية ومجموعة من الأفراد الذين تجمعهم علاقات رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق رسالة المؤسسة والغاية التي وجدت من أجلها".³

وحسب التعريف المكتب الدولي: " هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".

ويعرفها ناصر داودي على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج العوامل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج +تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط الإقتصادية تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوعه نشاطه"⁴

¹ عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2002، ص 25.

² سمير أحمد عسكر، "مدخل إدارة أعمال" دار النهضة العربية " مصر 1984 ص 10

³ خياطة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -آلية لتحقيق التنمية المستدامة، "دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص12

⁴ منيرة سلامي "أساسيات تسيير المؤسسة" سلسلة محاضرات جذع مشترك، علوم الاقتصادية تسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح،

ثانيا: خصائص المؤسسة

من التعاريف السابقة يمكن نحدد جملة من الخصائص المميزة للمؤسسة كالتالي:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث أملاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجبتها ومسؤوليتها.
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- تأن تكون المؤسسة قادرة على البقاء من يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسة مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعلا إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة لإنتاج، تحقيق رقم أعمال معينة.
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف.
- لابد أن تكون المؤسسة موازنة للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة موازية، فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن ظروف.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
 - يجب أن يشتمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها⁵

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ز متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار وتحضير حاجته ونظرا لما للمؤسسة من أهمية ودور في النشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه يجدر بنا الاطلاع على تطوراتها ضمن المجتمع إبتداءا من الإنتاج الأسري البسيط إلى غاية ظهور تكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.

1- الإنتاج الأسري البسيط:

⁵ ناصر داودي ، " إقتصاد المؤسسة " دار محمدية العامة ، الجزائر 1993، ص 10

لقد أعتبر الإنسان الزراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات وأهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجياته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب وقد استعمل بعض الأدوات البسيطة والتي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر في الحقول أو المدن، كما أن التجارة لم نعرف آنذاك حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات وعادة تتم المباداة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع.

2- ظهور وحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال والقسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتجارين، النحاسين، الحدادين إلخ.

3- النظام المنزلي الحرفي:

أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على منتجات وبيعها في ظروف مرضية ومن طرق المستعملة بإضافة إلى التعامل على المجموعات الحرفية، الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم ب المواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة، وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية مرحلة من مراحل إنتاج سلعة قد وجد تجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، يمكن من تغطية حاجاتها المتزايدة. وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيين في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس أموال وكل منها مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا.

4- ظهور صناعة: Manufacture

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى وكذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية ، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة وفي وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها وقد كانت وكل تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسس: سبة حيث تعتبر شكل الإنتاج الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد .

5- المؤسسة الصناعية الآلية:

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق أكثر فأكثر، ولعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت وكل يدوية، وحسب التعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة الأجزاء كانت ذات شكل يدوي وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محركة يدوية في حين الآلة هي أداة تستعمل طاقة محركة حيوانيا او مائيا أو من الريح...إلخ.

6- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:

مع تطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هذه ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تكتمل فيما بينها (التكتل الاقتصادي)، وكذا الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.⁶

المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة

لكل مؤسسة أيا كان نوعها أهداف تسعى لتحقيقها، سيتم التطرق إليها من خلال:

أولا: أهداف المؤسسة

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية:

وتتلخص فيما يلي:

- ضمان زيادة مستمرة في نسبة مردودية رأس المال أي الربح حيث يشكل هذا الهدف غاية كل مؤسسة لتحقيق استمرارها بالعمل والوجود.
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج.
- التكتيف المستمر في عملية إعادة الإنتاج، ويقصد بالتكتيف منو وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة إنتاجية.

2- الأهداف الاجتماعية:

وهي من بين الأهداف العامة للمؤسسة، وتتمثل في:

⁶ حمدوش آمنة ، " نظام المعلومات ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي " جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016 ، ص 04.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفردين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها و يعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا و شرعا.
 - تحسين مستوى معيشة العمال.
 - إقامة أمانات استهلاكية معينة.
 - توفير التأمين الاجتماعي ومرافق العمل.
- 3- الأهداف التكنولوجية:

حيث تؤدي المؤسسة أدوار تكنولوجية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة في هذا الجانب فيما يلي:

- البحث التكنولوجي: وذلك من خلال توفير ميزانيات لهذا الغرض ودعم ميزتها التنافسية.
- المساهمة في ثمين نتائج البحث العلمي المنجزة على مستوى المعاهد والجامعات والتي تحتق التنمية الاقتصادية.⁷

ثانيا: وظائف المؤسسة

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1- الوظيفة المالية:

وهي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، وهي التي تتكفل تمويل عملياتها المختلفة، وباقي الأنشطة، حيث تعرف وظيفة مالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الأموال من مختلف مصادرها الممكنة، وذلك بعد تحديد احتياجات المؤسسة من أموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

2- وظيفة التموين:

من الوظائف التي تنطلق منها مختلف العمليات والأنشطة المؤسسة عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وهي تعني توفير مختلف عناصر المخزون والمحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، وتتضمن هذه الوظيفة مهام الشراء والتخزين.

أ- مهمة الشراء: وتتمثل هذه الوظيفة في اختيار المورد أو الموردين المناسبين، تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب، تقديم طلبات الموردين ومتابعتها، مراقبة الموارد الواردة.

⁷ عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2002، ص 26.

الفصل الأول:

عموميات حول المؤسسة

ب- مهمة التخزين: وتبدأ هذه المهمة عند استلام الموارد والسلع الواردة في قسم الشراء وإيصالها للمخازن، حيث تتضمن هذه الوظيفة كل من ترتيب السلع والموارد، وضع الرموز، متابعة حركة المخزون، تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء القيام بعملية الجرد الحقيقي.

3- وظيفة الإنتاجية:

وتعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية وسبب بقائها، وهي التي تقوم بتصنيع المنافع لتصريفها في السوق وتحقيق الربح، حيث تعرف على أنها وظيفة التي من خلالها يتم مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية وكذا مختلف الخدمات

4- وظيفة التسويق:

وهي من أحدث الوظائف التي أسندت للمؤسسات نظرا لأهميتها البالغة، حيث يعرف التسويق على أنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي توجه من خلالها موارد المؤسسة للفرص المتاحة في سوق ما، وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق عملية ترويج وتوفير منتج للمستهلك في الوقت المناسب والطريقة المناسبة، وهذا حتى تباع أكبر كمية منه وتحقيق الأرباح.

5- وظيفة التجارية:

وهي مجموعة مهام وعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال الأفراد أو مسؤولين تعيينهم لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها من مدخلات، وأيضا مختلف المخرجات من سلع وخدمات مقدمة إلى السوق. كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، فالوظيفة الإنتاجية هي من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها

6- وظيفة الموارد البشرية:

وتعرف بأنها مجموعة أنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتكويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.⁸ وتتضمن مهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد احتياجات العاملين.
- اختيار وتعيين، البحث عن العمال المناسبين حسب متطلبات كل منصب.

⁸ حمدوش أمنة ، " نظام المعلومات ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي " جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016 ، ص 09.

- تصميم هيكل الأجور وتحفيز وذلك لضمان مقابل عادل لكل عمل متميز.
- تصميم هيكل الأجور وتحفيز وذلك لضمان مقابل عادل لكل عمل متميز.
- التكوين، من أجل رفع كفاءة العمال، وتحديد الاحتياجات من تكوين توفيرها.

المبحث الثاني: أنواع المؤسسة ومستوياتها ودورة حياة المؤسسة وأدوارها.

المطلب الأول : أنواع المؤسسات ومستوياتها

أولاً: أنواع المؤسسات

تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك وفق للمعايير المستعملة في التصنيف، نذكر من بينها:

- حسب حجم المؤسسة: حيث عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 18/01 الصادر في 2001/12/12 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويصنفها:

1- مؤسسة مصغرة:

وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج.

2- مؤسسة صغيرة:

عدد عمالها بين 10 و 49 رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج

3- مؤسسة متوسطة:

عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها لا يتعدى 500 مليون دج

4- مؤسسة كبيرة:

عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها فوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

الفصل الأول:

عموميات حول المؤسسة

كما يجب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعيار الاستقلالية المالية حيث يجب ألا تكون مملوكة للغير بنسبة تفوق 25 % من رأس مالها.

- حسب معيار القانوني: ونميز بين:

1- مؤسسة فردية:

حيث تختلط فيها شخصية المؤسسة القانونية بشخصية صاحب رأس مال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، نجد منها المؤسسات إنتاجية، تجارية، خدماتية... إلخ، وعادة ما يكون عدد عمالها منخفض،

2- شركة الأشخاص:

وتعتبر امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخص، يتقاسمون الربح والخسارة وتنقسم بدورها إلى شركات تضامن، شركات توصية ومحاصة،

3- شركات رؤوس الأموال (شركات المساهمة):

وهي تتكون من مجموعة الأشخاص يساهمون بحصص من رأس المال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية قابلة للتداول، ويتحمل صاحب السهم الخسارة يقيمه السهم أما العائدات فتكون على شكل الأرباح موزعة، كما حدد المشرع عدد الشركاء بأن لا يتجاوز سبعة أشخاص، رأس مال الشركة لا يقل عن خمسة ملايين دج حالة لجوء لشركة للاكتتاب العام للأسهم، وأن يقل عن واحد مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق

4- الشركات ذات مسؤولية المحدودة (euro à.Sarl):

وهي شركات تؤسس من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويجب رأس مالها عن 100.000 دج، وينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية تقدر ب 1000 دج على الأقل، كما لا يجب أن يتجاوز عدد شركاء عشرون شخصا.

- حسب ملكي رأس مال:

1- المؤسسات خاصة:

وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، كالمؤسسات الفردية أو شركات الأشخاص، كما أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طر إجراءات تسييرها،

2- مؤسسات عامة:

هي المؤسسات التي يعود رأس مالها القطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالتأميم أو الإنشاء، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية وهي بدورها تنقسم لمؤسسات تابعة للوزارات وأخرى تابعة للجماعات المحلية،

3- مؤسسات مختلطة:

هي تلك المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والأفراد، لكن تنظيمها يخضع لعدة ضوابط وتشريعات وأحكام خاصة.

- حسب طبيعة النشاط: ونذكر أهمها:

1- المؤسسات الصناعية:

وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.

2- المؤسسة التجارية:

وتهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتي الشراء، والبيع دون أدنى تحويل ومن أمثلته نذكر المساحات الكبرى

3- المؤسسات الفلاحية:

وهي مؤسسات تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي: النباتي الحيواني، و السمكي

4- المؤسسات الخدمائية :

وهي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل و البريد و المواصلات و المؤسسات الجامعية و يقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات و هي : الخدمات الصغيرة ، الخصوصية و الخدمات التوزيع.⁹

ثانيا: مستويات المؤسسة :

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب أنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن تتوزع إلى أربعة مستويات كالتالي :

1- مستوى الإستغلال :

دوره ضمان إستعمال مستمر لعوامل نظام المادي ، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير في إطار أهداف الإستغلال يجب أن يتكيف مع السياق و يصحح الإنحرافات المؤقتة ، ويعمل نظام الإستغلال حسب الوقت الحقيقي ، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها .

⁹ عبد العزيز سحا، "أصول الإدارة العامة"، منشأ المعارف الإسكندرية، 1993، ص، 30-3.

الفصل الأول:

عموميات حول المؤسسة

2- مستوى التسيير:

دوره يتمثل في تسيير تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الإستغلال والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الإستغلال الذي يملك إمكانيات لإعادة الحركة على أصلها ، يتدخل نظلم التسيير.

3- مستوى الإدارة :

في هذا المستوى يتم تحديد أهداف طويلة الأجل ، تغير الهياكل ، إتخاذ القرارات ، الإستثمار ، من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الإستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك .

4- مستوى التحول :

وهو أعلى مستوى ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة تحولها السياسة ، إندماج ، إحتواء ، تطور ، توسع وإختفاء وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الإضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرسا عند الحاجة .

المطلب الثاني : دورة حياة المؤسسة و أدوارها

أولا : دورة حياة المؤسسة

نظرا لإهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة ، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة ، ومن أهمها تقسيم (GUP) . حيث يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا .

إعتمد GUP على تقسيم حياة المؤسسة أربعة مراحل أساسية وهي :¹⁰

1- مرحلة نشأة و الإنطلاق :

وهي مرحلة دخول السوق ، و تتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة و تتميز هذه المرحلة بعدة خصائص أهمها :

- وجود رأسمال كاف لتأسيس المؤسسة .
- ارتفاع التكاليف الإنتاج و البحث العلمي .
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية

2- مرحلة النمو و التوسع :

¹⁰ محزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي- تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع- عمان، 2000 ، ص 02.

الفصل الأول:

عموميات حول المؤسسة

تعتبر هذه المرحلة عن مدى الإنتعاش و التوسع الذي حققته المؤسسة و أهم ما يميز هذه المرحلة :

- وجود علامة تجارية
- القدرة على التحكم في التكاليف
- ارتفاع المبيعات ، وهذا ما بتحقيقها لمستويات عالية
- 3- مرحلة النضج والإستقرار:

ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل مايلي :

- القدرة على المنافسة ، و التحكم في الأسعار ، حسن العلاقة مع العملاء ، السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة .

4- مرحلة التدهور و التراجع :

تعتبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد إستقرار نشاط المؤسسة التي وتتميز بما يلي :

- البحث عن تخفيض التكاليف و العمال
- البحث عن تخفيض التكاليف و العمال
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة

التراجع عن مستويات المبيعات ، وذلك بالمقارنة مع المراحل السابقة.¹¹

ثانيا : أدوار المؤسسة

1- تجاه أصحاب الملكية :

يتمثل دور المؤسسة تجاه هذه الشريحة من خلال البحث المستمر والمتواصل من أجل تحسين مردودية المؤسسة عن طريق تعظيم الأرباح والفائدة و المنتجات .

2- تجاه المستخدمين :

حيث يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يركز قدراتهم وكفاءتهم وهذا يدخل في جمال المراقبة لضمان العمل ويكمن دور المؤسسة اتجاه المستخدمين في الترقية الداخلية بالتدرج وزيادة الأجور .

3- تجاه المستهلك :

يبرز دور المؤسسة تجاه المستهلك في قيامها و متطلبات المستهلكين .

4- دور تكوين العمال و تدريبهم :

¹¹ دربال فاطمة الزهراء ، "تسيير و ضمان جودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016، ص18.

الفصل الأول:

عموميات حول المؤسسة

يتمثل هذا الدور في قيام المؤسسة بتريصات من أجل رفع كفاءة العمال و خبراتهم مما يجعل أو يساهم في عملية زيادة نشاط الذي ينعكس على الإنتاجية .

المطلب الثالث : أهمية المؤسسة

نلخص أهمية المؤسسة فيما يلي :

1- المؤسسة وحدة لإنتاج و التوزيع :

وهنا المؤسسة تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة ، و يقصد هنا بوحدة لإنتاج بأن وحدة إقتصادية وذلك كون الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق من أجل تحقيق الربح ، و تجتاج المؤسسة من أجل ذلك إلى عوامل الإنتاج (العمل ، المواد الأولية ، آلات ، أموال ، معلومات ..)

كما يقصد بها لتوزيع المداخل التي تحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات ، و التي توزع على المتعاملين المباشرين و غير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة ، الضرائب ، إشتراكات الضمان الاجتماعي و التأمين ، الرواتب ، فوائد الدائنين ...) .

2- المؤسسة خلية إجتماعية :

إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فهي تقوم بوظيفة إجتماعية تتمثل في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين كالإستقرار في المنصب ، مستوى الأجر ، الترقية ، التكوين ، ... و تعدد الحاجات التي ينتظر العمال تليتها من طرف المؤسسة ، و تمثل المؤسسة مجموعة إجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة و الثقافة و الأهداف و يساهم كل عضو منهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

3- المؤسسة كمركز القرارات الاقتصادية:

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والاتصال والتوزيع...إلخ.

وهذه القرارات تمثل اختيارات اقتصادية أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى. كما أن قوة القرار تكون مبنية على استقلاليتها، ويكون مدعم بالحساب الاقتصادي الذي يتمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين، والذي يستلزم جمع معلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار.

4- المؤسسة كمجموعة إنسانية:

لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها. ومع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرّف "بريلمان" المؤسسة سنة 1990 بأنها "منظمة حية متكونة من عاملين من منظمين حسب هيكل متميز ومزودة

بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف عادات واجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير"

5- المؤسسة كنظام:

كل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنّها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي، ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وتتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها، وبواسطة نشاطات أعضائها.¹²

خلاصة الفصل :

تسعى الدول لتحقيق التنمية ومواكبة التطور واكتساب مكانة في العالم الاقتصادي ويكون ذلك من خلال المؤسسة باعتبارها الوحدة الأساسية لممارسة الأنشطة الاقتصادية مما يتطلب حسنة تسييرها لبلوغ أهدافها، حيث يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية الاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. وتم التوصل من خلال هذا الفصل إلى تعرف على أهمية التسيير التي تكمن أن التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف و توجيه الأفراد إلى تحقيقها ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها على إستخدامتها البديلة و إزالة الغموض في المحيط.

¹² منيرة سلامي "أساسيات تسيير المؤسسة " سلسلة محاضرات جذع مشترك ، علوم الاقتصادية تسيير و علوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، 2017 ، ص 11-12.

الفصل الثاني:

التسيير ووظيفة الانتاج

تمهيد :

تعتبر وظيفة التسيير الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها ، وبين تحقيقها الأهداف الموضوعة أو عجزها عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول المواد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى أهداف .

يتمثل الإنتاج بمفهومه الشامل في أنه حزمة من المنافع أو مجموعة من الخصائص والمكونات التي يجب أن تتوفر لكي يحقق المستوى المطلوب الذي تسعى إليه المؤسسة .

و تتمثل تسيير الإنتاج هو الوظيفة التي تسمح بتنفيذ عمليات الإنتاج بإحترام شروط الجودة والآجال والتكاليف التي تحقق أهداف المؤسسة .

ولهذا سنتعرف في هذا الفصل من خلال المبحث الأول على التسيير كمدخل عام و من خلال المبحث الثاني على الإنتاج خاصة .

المبحث الأول : مدخل عام إلى التسيير

المبحث الثاني : ماهية الإنتاج ودورة حياة المنتج

المبحث الأول : مدخل عام إلى التسيير

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح وكفاء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسييرية و اتخاذ القرار في المؤسسة، من هذه الأدوات المحاسبية العامة باعتبارها الأداء الأنجح و الأقرب للقيام بمتابعة و رصد التدفقات المجسدة لحركية أداة المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر التقنية الأكثر تداولاً من قبل المسيرين و المالكين.

المطلب الأول : مفهوم التسيير و خصائصه

أولاً : مفهوم التسيير

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة. عرف التسيير على أنه : " مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها.

و عرف أيضا على أنه " طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات".¹³

و عرفته الموسوعة الاجتماعية Encyclopédie of the social science على أنه " العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة .

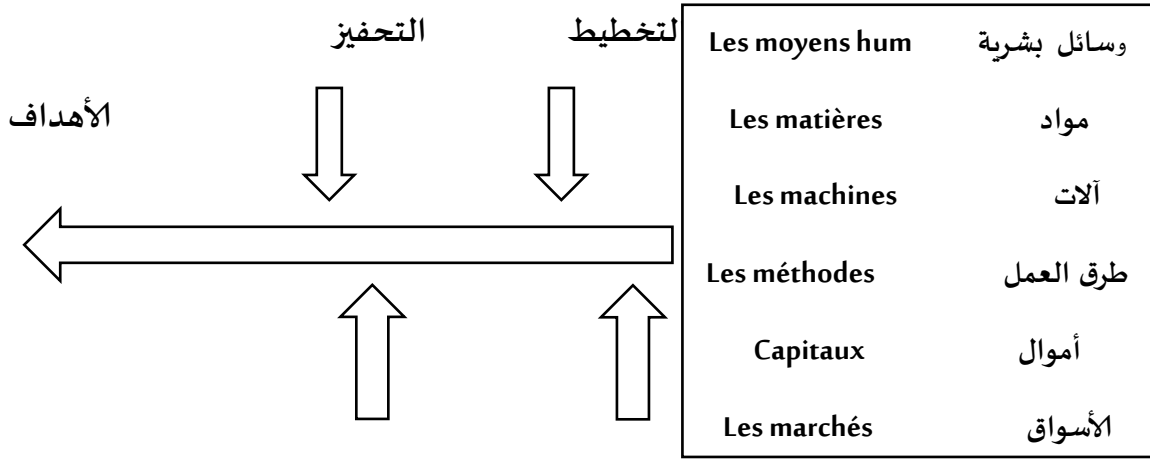
و عرفه تايلور Taylor بأنه "علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.¹⁴

¹³ عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، مرجع سبق ذكره.

¹⁴ بورحلة فاطمة زهرة ، فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تسيير المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2017 ، ص 30-31 .

الشكل رقم(2-1): يوضح العملية التسييرية بالمؤسسة



المصدر: بن عيسى محمد المهدي ، محاضرات تسيير مؤسسة، السنة الجامعية 2003/2002.

ثانيا : خصائص التسيير

- 1- أن التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير.
- 2- يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط ، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط.
- 3- تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي للتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود إدارة وإنما تصبح الإدارة ضرورية مع وجود الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها ، فلا بد فرد ما بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهه .
- 4- يعتبر التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة ، وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع ، الخدمات ، المنافع والفوائد الاقتصادية والاجتماعية ، إبتداء من الموارد البشرية والمالية للمؤسسة.¹⁵

¹⁵ منيرة سلامي "أساسيات تسيير المؤسسة" محاضرات السنة الأولى جذع مشترك " تخصص علوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير " جامعة قاصدي مرباح ورقلة " 2017 ص 18

- 5- إن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل : يتفق الكتاب على أن الإدارة تختص بالإنسان في موقع العمل أو الإنسان كعامل وأن هدفها هو إنجاز العمل ورجال الإدارة ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وإشباعاته وهذه الدوافع والإشباعات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك، والإدارة تتعامل مع هذا السلوك بل هي طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه.
- 6- إن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي: إن الإدارة تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي يتناول مع غيره من بني الإنسان لتحقيق أهداف معينة غير أنه إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد فرد واحد فليس هناك حاجة للإدارة. ولكن من النادر أن يتمكن فرد واحد من إنجاز أهداف الأعمال وحده فلا يوجد فرد واحد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة الأمر الذي يتطلب جهد جماعة من الناس يتميزون في تخصصاتهم ويصبح عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.
- 7- يعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواءا تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي... الخ
- 8- يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير وعلى رأسها الجوانب الإنسانية.
- 9- يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير الممتن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة.¹⁶

المطلب الثاني : مبادئ التسيير و وظائف التسيير

أولا : مبادئ التسيير

للتسيير مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها لا تختلف كثيرا عن أهميته البالغة في المؤسسات مهما كان نوعها:

1- مبدأ التخطيط الأهداف والسياسات (الإستراتيجيات) :

يقتضي هذا المبدأ وجوب كون السياسات مخططة ، و محددة وواضحة و تبين أهداف المؤسسة و الطريق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف ، ويجب أن تكون هذه السياسات مرنة تساعد على مواجهة التغيرات غير المتوقعة ، و السياسات أنواع منها ماهو عام ينطبق على المشروع بأكمله ، و منها ماهو سياسات فرعية تسيير عليها الإدارات و الأقسام المختلفة في المشروع ، ويجب بالطبع أن تتماشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية .

2- مبدأ التوازن (توازن أنشطة المؤسسة) :

¹⁶ رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009.

الفصل الثاني:

التسيير ووظيفة الانتاج

يفترض هذا المبدأ كون المؤسسة متوازنة من الداخل ، بمعنى أنه يجب ان تعطى لكل وظيفة من وظائفها (تمويل ، إنتاج ، تسويق ...إلخ) الأهمية المطلوبة ، والتي تسمح لها بالقيام بدورها على نحو ملائم و بما ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة .

3- مبدأ السلطة والمسؤولية :

لكي تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطى لكل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه ويجب ان يعتبر الفرد مسؤولاً عن أداء هذا العمل و عما يتخذ من قرارات بخصوصه .

4- مبدأ التخصص أو تقسيم العمل :

تقسيم العمل يهدف إلى الوصول على رفع حجم الإنتاج و تحسينه ببذل نفس المجهود ، وهذا المبدأ يعني تجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء ن و تخصص كل فرد بجزء محدد منه وهذا مايساعد على تركيز الجهود في أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة في هذه الأعمال .

5- التشجيع المادي

يجب على الإدارة ان تضع نظاماً لدفع الأجور و المترتبات يعمل على تشجيع الأفراد بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ، ولا يأتي ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من مجهود و ما يحققه من إنتاج .

6- مبدأ التعاون و التآزر :

مما لاشك فيه مجهود فردين متعاونين يفوق مجهود الإثنين إذا عمل كل منهما على إنفراد ، و لكي تنجح الإدارة في الأداء و وظائفها يجب تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة حتى تتوحد جهودهم و تتجه في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمؤسسة .

7- مبدأ الشمول :

و يعني هذا المبدأ إمكانية تطبيق مبادئ ، و قواعد واحدة على وظائف كل المديرين ، و ، و قواعد واحدة على وظائف كل المديرين ، و إمكانية نقل المعرفة الإدارية و نتائج التجربة و الإختبار من وحدة إدارية إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر ، و من مؤسسة إلى أخرى .

8- مبدأ وحدة القيادة و الأمر :

و يقتضي هذا المبدأ أن يلتقي كل مرؤوس الأوامر و التعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث في التوجهات و بالتالي تردد المرؤوسين في الإستجابة للأوامر و التعليمات.¹⁷

ثانيا : ووظائف التسيير

قسم هانري فايول وظائف التسيير إلى :

¹⁷ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، مبادئ إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.

الفصل الثاني:

التسيير ووظيفة الانتاج

1- الوظيفة الفنية:

وتشمل كأهم إدارة، إدارة الإنتاج وتقوم هذه الإدارة بجميع الأعمال الفنية الخاصة باستخدام عناصر الإنتاج و وضع الخطة الكاملة للصنع، وما يتعلق به من آلات وأوامر واحتياجات.

2- الوظيفة التجارية :

وتشمل إدارة المشتريات وإدارة المبيعات.

أ- إدارة المشتريات: قد تفصل إدارة المشتريات عن إدارة الإنتاج وذلك إن كان لها أهمية مالية كبيرة وبالتالي لا يمكن لإدارة الإنتاج السيطرة عليها سيطرة كاملة، وفي بعض الأحيان تضم الإدارة المشتريات، المخازن و مراقبة المواد.
ب- إدارة المبيعات: تقوم بدراسة جميع أعمال البيع و التوزيع و الإتصال بالعملاء و دراسة السوق و المستهلك.
3- الوظيفة المالية (التمويلية):

وتشمل تدبير رأس المال بأفضل طريقة اقتصادية و توفير الأموال الخاصة و اللازمة للمؤسسة لإنشائها و استمرار العمل بها بعد ذلك.

4- الوظيفة التأمينية:

تتمثل في حماية ممتلكات المؤسسة و تأمين العمال و هي تتكون من:

أ- إدارة الشؤون والعلاقات الإنسانية: تقوم بجميع الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين بالمؤسسة و التعاون مع إدارة الإنتاج.
ب- إدارة الشؤون و العلاقات العامة: واجب هذه الإدارة الإتصال بالمجتمع من أفراد و هيئات لإكتساب الرأي العام و إزالة الإشاعات.

5- الوظيفة المحاسبية

أ- إدارة المراقبة: و تقوم بتحضير الأرقام و الإحصائيات و البيانات التي يمكن للإدارة العامة على ضوءها وضع سياسات و تعديلها و تستخدم في ذلك علوم المحاسبة و الإحصاء و يشمل كذلك عمل الحسابات الختامية و الميزانيات و بيان المركز المالي.

ب- إدارة البحوث و التطور: و تشمل بحوث المواد و الآلات و الطرق الصناعية

ج- إدارة المكاتب: و تشمل جميع وسائل الإتصال و حفظ الأوراق و السجلات.

6- الوظيفة الإدارية:

و هي تخص التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، والمراقبة و هذه الوظيفة هي التي تقوم بمراقبة كل الوظائف السابقة.¹⁸

المطلب الثالث : المسير وأدوار المسير

أولا : تعريف المسير و المهارات التسييرية

أوجد الباحثون عدة تعاريف للمسير منها :

يقول دروكر أن المسير "هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات." حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين و تنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

عرفه الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أن المسير "هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط و منسق و مراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك".

عرف أيضا على أن المسير "هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز و النجاح أو الفشل و الدمار".¹⁹

و تتمثل المهارات التسييرية في :

1- المهارات التقنية :

و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة و هذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية ، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه و حل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم .

2- المهارات الإنسانية :

تتمثل في القدرة على الإتصال و التحفيز و قيادة الأفراد و المجموعات ، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط ، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة ، و أن يكون قادرا على الإقناع و التفاوض و التنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا ضروريا لنجاح مهمته ، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا بمجرد أداء الدور الرسمي المكلف به

¹⁸ منيرة سلامي "أساسيات تسيير المؤسسة " المرجع سبق ذكره " ص 17
¹⁹ بحث حول "التسيير و المسير " منتديات الصاسلي " الجزائر

3- المهارة التنظيمية :

تتمثل في القدرة على التخطيط و التنسيق و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم . وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر و الوحدات ، و من بين هذه المتطلبات البيئة الخارجية ، إن فهم ظروف المحيط و خصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص ، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات و نظريات و مفاهيم غريبة عن البيئة و عن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما²⁰ .

ثانيا : أدور المسير

1- الأدوار التفاعلية (العقلانية): تستهدف سير العمل بصورة منتظمة و تتمثل فيما يلي:

- الواجهة: يقصد بها إعلام و إفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل و صاحب الأمر في وحدته.
- القائد: يعمل على توعية و توجيه المرؤوسين، و يحفزهم باتجاه إنجاز العمل.
- حلقة وصل أو رابط: يعتبر المدير وسيطاً أو همزة وصل بين وحدته و المسيرين الآخرين أي أنه يركز على العلاقات الأفقية مع المسيرين في المنظمة من أجل تحقيق التعاون

2- الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية: دورها الحصول على معلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية و تتضمن:

- الملتقط (المراقب): يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.
- الموصل (المرسال): يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد المنظمة.
- المتحدث (الناطق بإسم المنظمة): و ذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل و الخارج.
- تجميع و تحليل البيانات: تجميع البيانات سواء داخل المنظمة ثم القيام بتحليلها لتوصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية

3- الأدوار القرارية (التقريرية) : تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات و تتكون من أربعة أطراف:

- المنظم و رب العمل: يبادر إلى التغيير و التعديل بعد معرفته و رصده للمشكل.
- المعالج : يتفادى المشكلات قبل وقوعها و في حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.

²⁰ منيرة سلامي ، "أساسيات تسيير المؤسسة " مرجع سبق ذكره " ص 19.

- المفاوض: يقوم بإبرام العقود و قبول الإلتزامات و تقديم التنازلات و هنا يجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته فمثلا مسؤول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسؤول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.²¹

المبحث الثاني : ماهية الإنتاج و دورة حياة المنتج

يتمثل المنتج بمفهومه الشامل في أنه حزمة من المنافع أو مجموعة من الخصائص والمكونات التي يجب أن تتوفر لكي يحقق المستوى المطلوب الذي تسعى إليه المؤسسة ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على الإنتاج خاصة .

المطلب الأول : تعريف الإنتاج و عناصره

أولا : تعريف الإنتاج

للإنتاج مجموعة من التعاريف سنذكرها فيما يلي :

يعرف الإنتاج على أنه "هو خلق منفعة أو إضافة منفعة جديدة إلى منفعة قد كانت من قبل أو بمعنى آخر فإن الإنتاج هو إيجاد إستعمالات جديدة لم تكن موجودة من قبل لتصبح السلع و الخدمات جاهزة للإستعمال وإشباع الرغبات المختلفة".

و يعرف أيضا ب "هي عملية مزيج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتوجات المادية و الخدمات المختلفة و في حالة المؤسسات الصناعية و التجارية فهي عملية تحويلية للعوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع و الطبيعة العملية التراكمية ، فالحلقة الأولى في سلسلة التحول نجدها في القطاع الأول الإستخراجي و الفلاحي أو الأقرب إلى المواد الخام و أما آخر حلقة في السلسلة فنجدها في المنتجات المقدمة للإستهلاك المباشر في آخر مراحل تحويلها ". ويتم هذا طبعا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية ، التجارية و الخدمية .

يعرف على أنه "هو عملية مقصودة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ، أو هو العمليات غير ملموسة تامة الصنع".²² وظيفة الإنتاج بإعتبارها إحدى الوظائف الرئيسية في منظمات الأعمال هي تلك العملية التي بمقتضاها خلق منتجات (سلع أو خدمات أو أفكار) لها قيمة نفعية بأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا : عناصر الإنتاج

²¹أستاذ بن عيسى محمد مهدي ، " تسيير المؤسسة " ، لسنة 2001-2002 ، ص 20
²²حاكم محمد ، إدارة إنتاج و العمليات ، دارزهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 19-

يمكن تعريف عناصر الإنتاج بأنها كل شئ يشترك في العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج أربعة: الأرض، العمل، رأس مال والتنظيم وهناك من يضيف عنصر خامس وهو تكنولوجيا سنذكرها فيما يلي:

1- الأرض (الموارد الطبيعية):

هي جميع الموارد والمصادر الموجودة في الطبيعة ولم يكن للإنسان يد في إنتاجها، ومفهوم الأرض كعنصر إنتاجي يشمل ما في الأرض وما عليها ن وعليه فإن عنصر الأرض يشمل ما يلي:

- الأرض الزراعية التي تستخدم في الزراعة وهي متفاوتة في الخصوبة ويتبع ذلك ما على الأرض من مياه وإنهيار وينايع وما يستخرج من آبار.
- الأرض الطبيعية وعليها من غابات وأشجار ونباتات والطيور الأليفة وثروات البحار من أسماك وغيرها.
- الموارد الأولية وهي ما تحتوي عليه من خامات معدنية.
- الطاقة والقوى المحركة وهي من مصادر القوى الطبيعية كالشلالات ومسقط المياه والرياح والطاقة الشمسية... إلخ ومما يجدر ذكره أن الموارد الطبيعية لوحدها لا تكفي بل لابد من تدخل الإنسان وحسن استخدامه لهذه الموارد.

2- العمل (الموارد البشرية):

العمل هو النشاط الإنساني المبذول عن الوعي وقصد يترتب عليه خلق أو زيادة المنفعة:

إذ نشاط أو المجهود المبذول حتى يكون عملا بالمعنى الاقتصادي يجب أن يتوفر على أربعة عناصر وهي:

- أن يكون البشري (إنساني).
- أن يكون إختياري.
- أن يكون وعي وقصد.
- أن يترتب عليه خلق أو زيادة المنفعة.

3- رأس المال (الموارد البشرية)

رأس المال هو الناتج عن عمل سابق والذي يستخدم في إنتاج أموال الأخرى، سلع وخدمات رأس مال هو كافة الأصول والسلع الإنتاجية التي تستخدم في الإنتاج سلع وخدمات أخرى في الفترة التالية.

وقد لا يعتبر رأس مال من العناصر الأصلية في الإنتاج إذ أنه يأتي بعد طبيعة والإنسان وبالتالي لو لم تكن القوى البشرية العاملة لما كان هناك شئ اسمه رأس مال. وبعض الإقتصاديون يقولون أن رأس مال هو موارد طبيعية حولها وطورها أعمل حتى أصبحت أداة تستخدم في الإنتاج.

و عملية تخصيص الأموال هي التي تميز رأس مال، فغذا خصصت الأموال لإنتاج إعتبرت رأس مال وإذا خصصت للإستهلاك إعتبرت من إستهلاك.

الفصل الثاني:

التسيير ووظيفة الإنتاج

ويندرج تحت مفهوم رأس مال : آلات و المعدات و المكينات و الأجهزة المختلفة ن المباني و المنشآت ، جسور و الطرق المخزون من المواد الخام و السلع تحت التصنيع .

4- التنظيم :

الذي يتم من خلاله مزج بين عناصر الإنتاج السابقة (الأرض ، العمل ، رأس مال) و المنظم هو الشخص الذي يقوم بإدارة تنظيم العملية الإنتاجية بهدف تحقيق الربح .

ولقد أصبح دور المنظم أساسيا في النظام الإقتصادي ، رغم أن الفكر الكلاسيكي في البداية لم يعتبر التنظيم عنصرا من عناصر الإنتاج .

و مع تطور الحياة الاقتصادية و ظهور صناعات الكبيرة و التوسع في النظام تقسيم العمل الإبتعاد عن ظروف المنافسة الحرة و بروز الإحتكارات و عمليات المضاربة ، كل ذلك إستدعى ظهور فكرة المنظم و أصبح وجود منظم أو تنظيم عنصرا من عناصر الإنتاج.²³

المطلب الثاني : سياسة الإنتاج و أنظمتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى دراسة مفهوم سياسة الإنتاج و أنواع هذه السياسة:

أولاً: مفهوم سياسة الإنتاج

سياسة الإنتاج هي علم فن أو فن التسيير و التحكم في وظيفة الإنتاج من أجل تنظيم هذه السياسة في مؤسسة. سياسة الإنتاج تتم بفعل طريقة أو عدة طرق من الإنتاج و نعلم أن طرق الإنتاج مستقلة تتوقف على طبيعة الإنتاج و الوضعية التجارية و المالية للمؤسسة و استقرارها .

انطلاقا من العوائق التقنية فإن القرارات التي تدخل في سياسة الإنتاج مرتبطة بأوامر تجارية و بالخصوص طريقة توزيع المنتج و منه نستنتج وجود ثلاثة أنواع من سياسة الإنتاج التي سنتطرق إليها فيما يلي :

- سياسة الإنتاج من أجل التخزين .
- سياسة الإنتاج بالطلبية .
- سياسة الإنتاج المحددة ببرنامج دوري.

1- سياسة الإنتاج من أجل التخزين

المنتجات المصنعة توجه مباشرة الى مخازن الإنتاج النهائي في القطاع التجاري من اجل ضمان حسن تسيير هذا القطاع التجاري يجب توفير المادة الضرورية لتلبية حاجيات الزبون في حينها هذه السياسة تتبناها المؤسسة التي تسعى الى توفير منتجات ذات استهلاك واسع كمؤسسات مواد التنظيف مؤسسات صناعية الألبسة و الألبسة و الحذية عموما ذات استهلاك واسع .

²³ مؤيد الفضل ، تخطيط ومراقبة الإنتاج منهجي كمي مع دراسة حالة ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 21-23

الفصل الثاني:

التسيير ووظيفة الإنتاج

(أ) متطلبات سياسة الإنتاج من أجل التخزين :

- معرفة جيدة بالتوقعات التجارية
- دراسة تطور الاستهلاك
- التنبؤ بالمبيعات
- التعريف الجيد بالمنتج الذي يلي حاجات حقيقة موجهة للزبون .
- وضعية مالية مستقرة لتغطية تكاليف التخزين التي تدخل في ترقية رؤوس الأموال

(ب) إيجابيات هذه السياسة :

- تخفيض مدة التسليم
- إمكانية توفير الطلبية طول السنة
- إمكانية توفير التكاليف و أسعار الفائدة عن طريق البحث عن شروط أكثر اقتصادية لتموين المادة الأولية و صنع المنتجات

2- سياسة الإنتاج بالطلبية :

هذه المنتجات المصنعة المرسله لتلبية متطلبات الزبائن المحددة من قبلهم وفق خصائص أو مميزات أصلية و فرعية . غالبا التموين بالمواد و قطع الغيار لا يتم إلا إذا الطلبية وصلت و هذه السياسة مطبقة في الحالات التالية :

- حالة المنتج في نطاق البيع .
- حالة المنتج مرتبطة بموافقات الزبون لتلبية حاجات محددة
- حالة استعمال أدوات معقدة وورشات الصنع للألات المتخصصة
- حالة انتاج النموذج الاولي

3- سياسة الإنتاج ببرنامج دوري :

تقع هذه السياسة بين السياستين السابقتين من أجل تجنب ركود الإنتاج و لهذا الغرض تختار فترة لخط مرسل لفترة مقبلة .

إعداد سياسة الإنتاج :

تعرف سياسة الإنتاج إنطلاقا من إستراتيجية المؤسسة ، هذا التعرف لسياسة الإنتاج تقدم من طرف الإدارة العامة مع المهندسين و التقنيين و المختصين في مجال الإنتاج .

ولهذه السياسة تمر بالمراحل التالية :

- تطبيق الإساراتيجية العامة في إستراتيجية الإنتاج .
- تحديد الوضعية الاقتصادية و المحاسبة و التكنولوجيا

- تحديد نقاط الضعف والقوة
- وضع سياسة التصنيع
- تطبيق البرامج²⁴.

ثانيا : أنظمة الإنتاج

هناك ثمانية أنواع من أنظمة الإنتاج إلا أنه من الممكن تركيزها في ثلاثة مجموعات رئيسية وهي :

- نظام إنتاج الطلبات المخصصة.
- نظام إنتاج حسب المجموعات.
- نظام الإنتاج المستمر.

1-نظام إنتاج الطلبات المخصصة

تتم صناعة المنتجات بمقتضى هذا النظام لمقابلة احتياجات معينة للمستهلكين عن طريق طلبات الإنتاج الخاصة، و تكون الكميات المنتجة في ظل هذا النظام صغيرة نسبيا ويستلزم ذلك بالتالي ضرورة وجود برامج خاصة لإنتاج ومجموعة مميزة من الأعمال وأجزاء وتجمعات من الممكن إنتاجها بنفس التجهيز الآلي للمشروع، وينقسم هذا النظام الإنتاجي إلى ثلاثة أنظمة فرعية على أساس مدى انتظام أو عدم انتظام عمليات العمل وهي:

- إنتاج كميات صغيرة من القطع أو المفردات مرة واحدة.
- إنتاج كميات صغيرة من القطع أو المفردات مرة واحدة بطريقة غير منتظمة كلما دعت الحاجة.
- إنتاج كميات صغيرة من القطع والمفردات على فترات دورية محددة.

3- نظام:الإنتاج حسب المجموعات:

يهدف هذا النظام إلى إنتاج مجموعة من الأصناف الممثلة وذلك إما لمقابلة طلبات خاصة وإما لتغطية طلب مستمر، و متى يتم إنتاج المجموعة فيفترض أن تكون للألات والأجهزة على استعداد لإنتاج منتجات أخرى مماثلة، وكما هو الحال في نظام الإنتاج على حسب الطلبات المخصصة حيث تتأثر التركيبات والسياسات الإنتاجية والخدمات بالكميات الواجب إنتاجها، فإن هذه العناصر تتأثر أيضا بعدد المجموعات وكمياتها و متى تطلب الوضع إنتاج الشيء مرة واحدة. فلا يوجد ما يستدعي إعداد خدمات إنتاج تفصيلية، كما لو كانت الأوامر بشأنه ستكرر وينقسم نظام الإنتاج حسب المجموعات إلى نوعين:

²⁴ سامح عبد المطلب عامر، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدماتية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 37-35.

- إنتاج المجموعة على فترات غير منظمة.
- إنتاج المجموع دوريا و في فترات محدودة و معروفة و ذلك لتغطية طلب مستمر عليها.

4- نظام الإنتاج المستمر

يتحقق هنا النظام الإنتاجي حين يقوم المصنع بعمليات صناعية متخصصة لإنتاج عدة أصناف متماثلة حيث يكون التجهيز الآلي مشغلا بصفة دائمة .

يستلزم هذا النظام إنتاج كميات كبيرة من السلعة ذاتها حيث يكون ومعدل الطلب عليها كبير، ويقصد بذلك أن مبررات الإنتاج المستمر هي وجود طلب كبير أي أن معدل الطلب يكون أكبر من معدل الإنتاج.

هذا على عكس الحال في نظامي الإنتاج حسب الطلبات المخصصة وحسب المجموعات ففيها يكون معدل الإنتاج أكبر من معدل الطلب، أو بمعنى آخر فإن إتياع نظام الإنتاج المستمر يمكن تبرير إذا أمكن تصريف معدل الإنتاج بالكامل في السوق يمكن في هذا النظام التمتع بأقصى المزايا الناشئة عن تكرار العمليات الإنتاجية من حيث تصميم شكل و طبيعة الخدمات الإنسانية كاستخدام الآلات و التركيبات الخاصة

و المعدات الآلية و الأنظمة الدقيقة للموارد و التفتيش و الوزن و التغليف

كما هناك نوعان لنظام الإنتاج المستمر وهو:

- نظام الإنتاج الكبير الكمي (الكمي).
- نظام الإنتاج المتدفق.²⁵

المطلب الثالث : إجراءات الإنتاج و دورة حياة المنتج

أولاً: إجراءات الإنتاج

يمكن التطرق إلى هذه الإجراءات فيما يلي :

يحدد كمية الإنتاج و كمية المبيعات الإطار العام لإدارة الإنتاج و يفرض نماذج أساسية للإجراءات الداخلية ، و تكون إجراءات عادة بسيطة في الإنتاج الكبير المستمر و يتطلب الأمر إعداد نظام لدورة الإتصال بين الأقسام المشغلة بالإنتاج ووسائل الرقابة على عملياتها حتى تتضمن تسجيل الإنحرافات عن الخطط حين حدوثها و إتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة .

و تكون الإجراءات في هذه الحالة مبنية على ضرورة وجود جهاز للرقابة ينظم نفسه بنفسه و قد تصبح الإجراءات أكثر تعقيدا في حالة الزيادة في عدد العمليات او في عدد الأجزاء و القطع الواجب صناعتها أو في حالة وجود تشكيلة من المنتجات في الشركة و هذه الإجراءات تتمثل فيما يلي :

²⁵ دحماني محمد ، عياد ليندة ، إستراتيجية توزيع الإنتاج ، في مؤسسة إنتاجية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة أكلي محمد أو الحاج ، البويرة ، 2015 ، ص 18-19.

- تقوم إدارة المبيعات بدراسة مدى قبول السوق للمنتجات ورد فعل المستهلكين للتعديلات الجديدة على السلعة و رسم تصميمها بالإضافة إلى ضرورة إجراء أبحاث السوق على أساس المنتجات الجديدة المقترحة .
 - تتولى إدارة المبيعات تحليل البيانات البحث و إستخدامها في إستخدامها في إعداد التنبؤ على أداة للمنافسة .
 - تتولى إدارة المالية إعداد الميزانية تقديرية للإنتاج بعد إستشارة إدارة المصنع و تتولى الإدارة فحص الميزانية المقترحة و التنبؤات بالمبيعات ثم تتخذ قرارات بالكميات السنوية او نصف السنوية الواجب إنتاجها
 - تعطى التعليمات للإدارة الهندسية لإعداد الرسومات و قوائم بالقطع و الأجزاء و المواصفات الفنية أو تقوم بمراجعة الرسومات و النماذج القائمة ، ثم تتم عملية تعديل الميزانية التقديرية مباشرة بالعمال على ضوء ما تقدم .
 - يقوم نائب المدير العام لشؤون المصنع أو الرئيس الإداري للإنتاج بإصدار الأوامر لبدء تنفيذ خطة الإنتاج و إصدار التعليمات إلى إدارة التخطيط مبنيا الكميات الواجب إنتاجها و جداول التسليم التس أقرها
 - تحصل الإدارة التخطيط و مراقبة الإنتاج ، على المعلومات الفنية من الإدارة الهندسية و تقديمها لقسم التخطيط
 - تكون وظيفة الأولى لإدارة التخطيط و مراقبة الإنتاج ، تقديم المعلومات المتصلة بالخامات و المواد الأولية بالتواريخ التي ينتظر أن تسلم فيها المواد التي طلبتها إدارة المشتريات ثم يتم وضع خطة الإنتاج و المواد في الجداول تفصيلية بالعمليات الإنتاجية .
 - تراجع مستويات المخزون السلي لتحديد طلبات شراء المواد و الأجزاء النمطية من مصادر خارجية تتولى إدارة المشتريات إعداد طلبات البضاعة وفقا للطلبات .
 - تقوم إدارة المشتريات بفحص المواد المشتريّة قبل قبولها و تخزينها طبقا للتعليمات الخاصة .
- يتولى قسم التخطيط بتقديم البيانات الكاملة عن وسائل الآلات و جداول الإنتاج إلى قسم الرقابة التابع لإدارة الإرسال.²⁶

ثانيا : دورة حياة المنتج

- تعتبر دورة حياة المنتج من المفاهيم العامة في التسويق و تمر بعدة مراحل أولها مرحلة طرح سلعة في السوق و آخرها هي مرحلة سحبها نهائيا من السوق سنوجزها فيما يلي :
- تمر أغلب المنتجات بعدد من المراحل خلال دورة حياتها و يمر المنتج على سبيل المثال ، ذات الطابع الإستهلاكي بدورة حياة تتمثل بالمراحل التالية :

²⁶ عبد الغفور يونس ، التنظيم الصناعي وإعادة الإنتاج ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 ، ص189

- مرحلة تخطيط المنتج أو الخدمة .
- مرحلة تقديم المنتج
- مرحلة النمو
- مرحلة النضوج
- مرحلة الإنسحاب أو التدهور

إن المؤسسة التي تعمل على تقديم المنتجات جديدة سوف تتعرض للتدهور بمرور الوقت لذلك يقع ضغط كبير على الإدارة لتقديم المنتوجات جيدة قبل أن تؤدي المنتجات الحالية إلى تدهور المؤسسة وهي قمة عطائها .

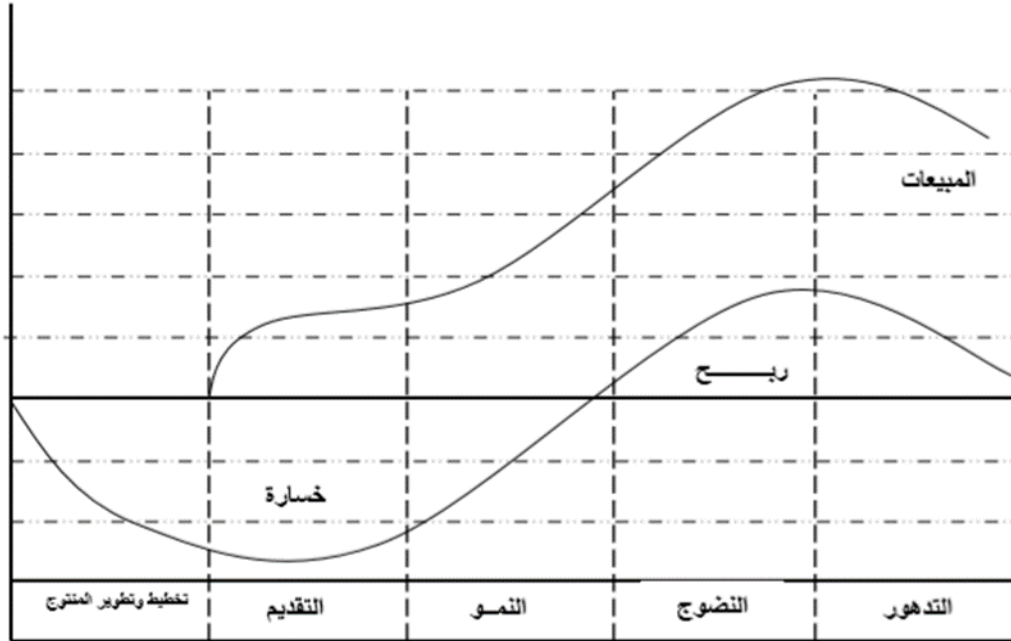
إلا أن بعض المنتجات لا تمر بنفس المرحلة كالأطعمة و المواد الغذائية و الصحف و المجلات ...إلخ ، و إن بعض السلع لا يبدو عليها أنها تدخل في مرحلة التدهور على الإطلاق ، الجدير بالذكر أن كل مرحلة من مراحل تختلف فيها كمية المبيعات و مستوى الأرباح ، كما يختلف فيها نوع نظام الإنتاج و التكنولوجيا المستخدمة فيه .

إن معرفة الخط العام لدورات حياة المنتجات و الخدمات تساعد المخططين على التنبؤ بالطلب و بالتالي تساعدهم على إختيار مزيج تنافسي جيد و مناسب للمنتجات.²⁷

الشكل رقم (2-2) : مراحل الإنتاج

²⁷ عادل أحمد حشيش ، مبادئ علم الاقتصاد ، دار زينب حسين عوض ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 420 .

الإيرادات والأرباح



المصدر: حاكم محسن محمد ، إداة إنتاج و العمليات ، دارزهران للنشر و التوزيع عمان ، 2010، ص 30

و من الشكل التالي يتضح مايلي :

1- المرحلة الأولى :

هي مرحلة تخطيط للمنتوج أو تطوير المنتوج القائم أي أن هناك فكرة تتعلق بإعادة تصميم المنتوج او طرح منتوج جديد

2- المرحلة الثانية :

هي مرحلة تقديم المنتوج إلى المستهلك و المنتوج غير المعروف لذا يحتاج إلى دعم و إسناد الإدارة من خلال الدعاية و التوزيع و إبراز خصائص المنتج و مزاياه لكسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين و غراز أكبر حصة سوقية .

3- المرحلة الثالثة :

وهي مرحلة نمو المنتوج و إزدياد مبيعاته و الأرباح المختلفة .

4- المرحلة الرابعة (النضوج) :

هي اعلى مرحلة أو مستوى تصل فيه مبيعات المنتج و إزدياد الأرباح لذلك تسمى مرحلة النضوج ولكن في نهاية هذه المرحلة تبدأ المرحلة الأخيرة من حياة المنتج .

5- المرحلة الخامسة :

هي مرحلة تدهور أي إنحدار المبيعات و تدني الأرباح بسبب عوامل متعددة من بينها عدم مساندة المنتج من حيث الطراز و المودة للمنتجات الجديدة و لذلك يكون إقبال المستهلك على منتجات أخرى.²⁸

²⁸ دحماني محمد ، عياد ليندة ، إستراتيجية توزيع الإنتاج ، في مؤسسة إنتاجية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة ألكلي محمد أو الحاج ، البويرة ، 2015 ، ص 10

خلاصة الفصل

للإنتاج أهمية كبيرة في تحقيق الرفاهية المجتمع بفضل ما قدمه من إشباعات مادية و خدماتية للمستهلك أولا و للإقتصاد ثانيا فالإنتاج يمثل خلق منفعة إقتصادية جديدة و ذلك بتناسق عوامل الإنتاج المختلفة في العملية الإنتاجية بهدف الحصول على منتوجات ذات جودة عالية تؤدي إلى إشباع رغبات المستهلك و تغطية الأرباح و تكمن هذه العناصر في : الأرض و العمل رأسمال و التنظيم و للإنتاج مراحل تتلخص فيما يسمى بدورة حياة المنتج و المتمثلة في مرحلة التقييم ، مرحلة النمو ، مرحلة النضج و أخيرا مرحلة التدهور ، ويعبر عن تكاليف عناصر الإنتاج المستخدمة بنفقة الإنتاج

و للإنتاج سياسة تتمثل في علم فن التسيير و التحكم في وظيفة الإنتاج و هي أنواع تتمثل في :

- سياسة الإنتاج للإنتاج للتخزين .
- سياسة الإنتاج بالطلبية .
- سياسة محدودة برنامج دوري .

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع ماهية تسيير المؤسسة وعملية الإنتاج في المؤسسة في الفصول السابقة ، سنحاول في هذا الفصل وإستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ، و محاولة معرفة كيف يتم تسيير عملية الإنتاج و لمعالجة هذا الموضوع وقع إختيارنا على مؤسسة إينوف "فرع مستغانم".

إنطلاقا من هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول : تقديم مؤسسة إينوف

المبحث الثاني : واقع تسيير عملية الإنتاج في مؤسسة إينوف

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إينوف "فرع مستغانم"

سننطلق في هذا المبحث إلى تعريف بالمؤسسة و تعريف بمصلحة الإنتاج

المطلب الأول : تعريف بمؤسسة إينوف

إينوف مؤسسة وطنية عمومية إقتصادية تأسست في 12/ 02 /2001 و هي شركة إنتاجية برأسمال قدره 1.100.000 دج , متخصصة في المنتجات المنجمية غير الحديدية و موارد النافعة , و لها مواقع و وحدات أخرى منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات أخرى في نفس المجال في مواقع جغرافية مختلفة و تعمل تحت وصاية المديرية العامة في الجزائر العاصمة الحراش.-

و نجد وحدة إنتاج البنتونيت في داخل ميناء مستغانم الرئيسي للولاية , و تقع الوديعة في "مزيلة" على بعد 45 كم إلى شرق من مدينة مستغانم

- طبيعة المؤسسة : إنتاجية

- رأسمال مؤسسة : 1.100.000 دج

- عدد العمال : 201 عامل

- رقم السجل التجاري : B001422701

- المادة الضريبية : 16137003011

- رقم التعريف الإحصائي : 098316130011447

- رقم التعريف الضريبي : 099916000890304

- الشكل القانوني : Spa - رقم الهاتف : 045

- نظام الحكم: EPE

- رقم الهاتف : 045.42.78.09

- رقم الفاكس : . 42 . 78 . 32 . 045

- البريد الإلكتروني : bental @ enof - mines . com

- موقع الإلكتروني : www . enof - mines . com

المطلب الثاني : نشاط مؤسسة إينوف

إينوف مستغانم

تعمل مؤسسة إينوف على دوام دون توقف حيث ينقسمون العمال إلى فرق تعمل كل منها ثمانية ساعات و اليوم بالتناوب و بانتظام , هذا النظام يخص فقط من هم مسؤولين عن عملية الإنتاجية و متباعها , أما فيما يخص سائر العمال فلدتهم نظام ساعات العمل عادية .

1- و يتشكل نشاط الموارد البشرية من :

- مهندسين و تقنيين مدربين على المسح و التعدين , و إستغلال المحاجر و الجيولوجيا الكيماوية و
- معالجة المعادن و صيانتها كل منهم لديه نشاطه الخاص و يعمل مع مصلحة التي تناسبه .
- عمال مؤهلين للعمل في مصنع بدوام و بكفاءة و دون إنقطاع .
- المديرين التنفيذيين و الموظفين المسؤولين عن الإدارة الإدارية للأفراد و المالية و المحاسبة و المشتريات و التجارة و الأمن .

2- تقسيمات نشاط داخل المؤسسة :

المؤسسة تقسم نشاطها و تعطي لكل مصلحة مهامها المختصة فيه :

- مصلحة الإنتاج هي من تقوم بتسيير عملية الإنتاج و المسؤولية على المصنع و التي تمارس نشاطها فيه و تعد القلب النابض للمؤسسة فهي من تعمل مع جميع قطاعات المؤسسة و متصلة معهم بشكل دائم .
- مصلحة المخبر هي مسؤولة عن كشف و تعيين و دراسة المادة الأولية و هي من تعين جودة المنتج الجاهز للبيع .
- مصلحة جيولوجيا هي من تعمل على إكتشاف مناطق و معاينة الأرض التي بها المادة الأولية و البحث عن أفضل نوعية .
- مصلحة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الجانب البشري داخل المؤسسة و عمل على توفير عمال مؤهلين في القطاع , و حرص على كل ما يتعلق براحة العامل .
- مصلحة التجارية هي من تتفاوض مع الزبون و من تعطي أوامر عن كمية مراد إنتاجها و هي المسؤولة كل ما يتعلق بالمالية و المحاسبة و غيرها .
- و إذا جمعنا نشاط جميع قطاعات سيشكل لنا نشاط المؤسسة بأكملها .

المطلب الثالث : وظيفة مؤسسة إينوف

إينوف , غنية بخبرة طويلة و قوى عاملة مؤهلة تقترح عدة نطاقات من البنتونيت تنتج من إيداع متعدد الطبقات , و تتم بالحرس على جودة الدائمة و ذلك بمراعات مقاييس المعهد الأمريكي للبتترول و خصائص الكيماوية للبنتونيت الخام :

- SiO 55 - 65 %

- K2O 0,76 - 1,75 %

- AL2O3 12 - 18 %

- MGO2-3%

- Cao 1— 5 %

- Fe2O3 P.P.m

وهناك 22 نوع من البنتونيت التي تنتج , لكن وحدة مستغانم تختص في ثلاثة منها وهي:

1- البنتونيت الحفر الهيدروليكي "FB1" :

يستعمل هذا النوع أثناء حفر سدود مياه و غيره , فهو يمنع المياه من التغلغل و خروجها من الإسمنت نتيجة ضغط مياه .

- Humidite H2O : 13% max
- Viscosité L600: 30 centipoise /min
- Volume de filtrat : 16 cc max
- Ratio YP/VP : 06 max
- Résidu superieur a 75 microns : 2,5 % max

2- البنتونيت الحفر البترولي "FB2" :

يستعمل هذا النوع في حفر الآبار البترول , أثناء قيام بعملية الحفر يوضع في آلة الحفر لمنع تسرب أي من سوائل أخرى لكي لا تختلط مع البترول .

- Humidité H2O : 13%Max
- Viscosité L-600 :20 centipoise /min
- Volume de filtrat : 16-20cc max
- Ratio YP /VP : 06 max
- Résidu superieur a 75 microns : 2.5 % max

3- البنتونيت الشحن الصناعي "BCI" :

يستعمل هذا النوع في مختلف الصناعات أخرى مثل مواد بناء و في مستلزمات دواجن و يمكن حتى إستعمالها في صناعة الصيدلية .

- Humidité H2O : 07 % max
- Refus au tamis 200 meche : 15 % max
- Passont au tamis 100 meche : 95 % max

المبحث الثاني : واقع تسيير عملية الإنتاج في مؤسسة إينوف (ENOF)

تتم عملية الإنتاج بعدة مراحل , من خلال هذا المبحث سنتطرق لمصلحة الإنتاج في مؤسسة إينوف و تسيير عملية الإنتاج في مؤسسة إينوف .

المطلب الأول : تقديم مصلحة الإنتاج لمؤسسة إينوف

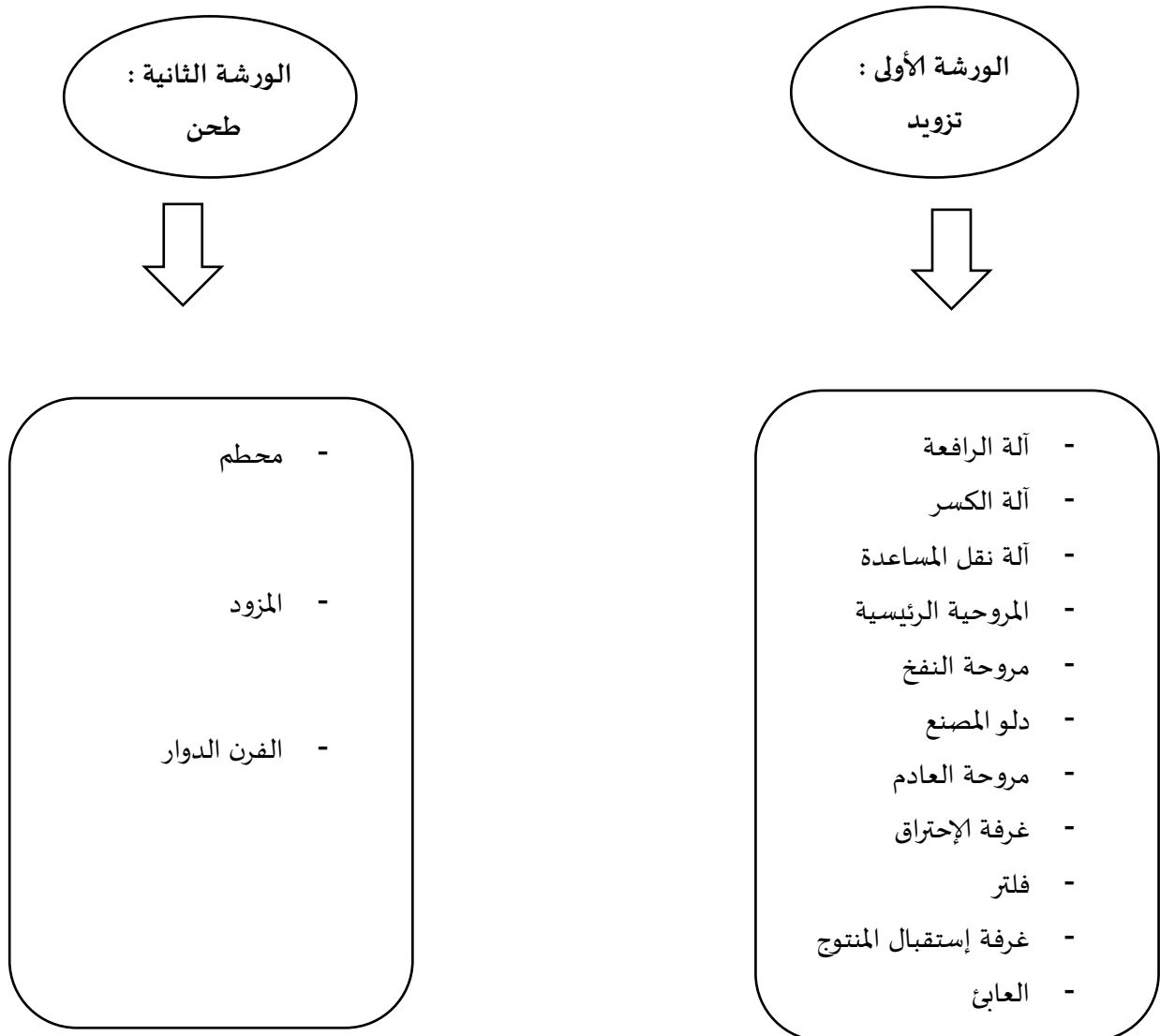
هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج و التصنيع , و تعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشأة , و تلعب مصلحة الإنتاج دورا أساسيا في العملية الإنتاجية و عن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية .

و هي المسؤولة عن وضع و إعداد و تنفيذ خطط الإنتاج المطلوبة و بما يتفق مع إستراتيجيات المؤسسة

1- مهام مصلحة إنتاج مؤسسة إينوف :

هدف هذا الإجراء إلى وصف إجراءات تشغيل و معدات التركيب , بإضافة إلى تعليمات المعالجة التصنيع مختلف المنتجات تامة الصنع . يتكون مصنع الإنتاج البنتونيت من ورشتي عمل .

الشكل رقم (1-3) : مخطط لورشتي مصنع الإنتاج البنتونيت



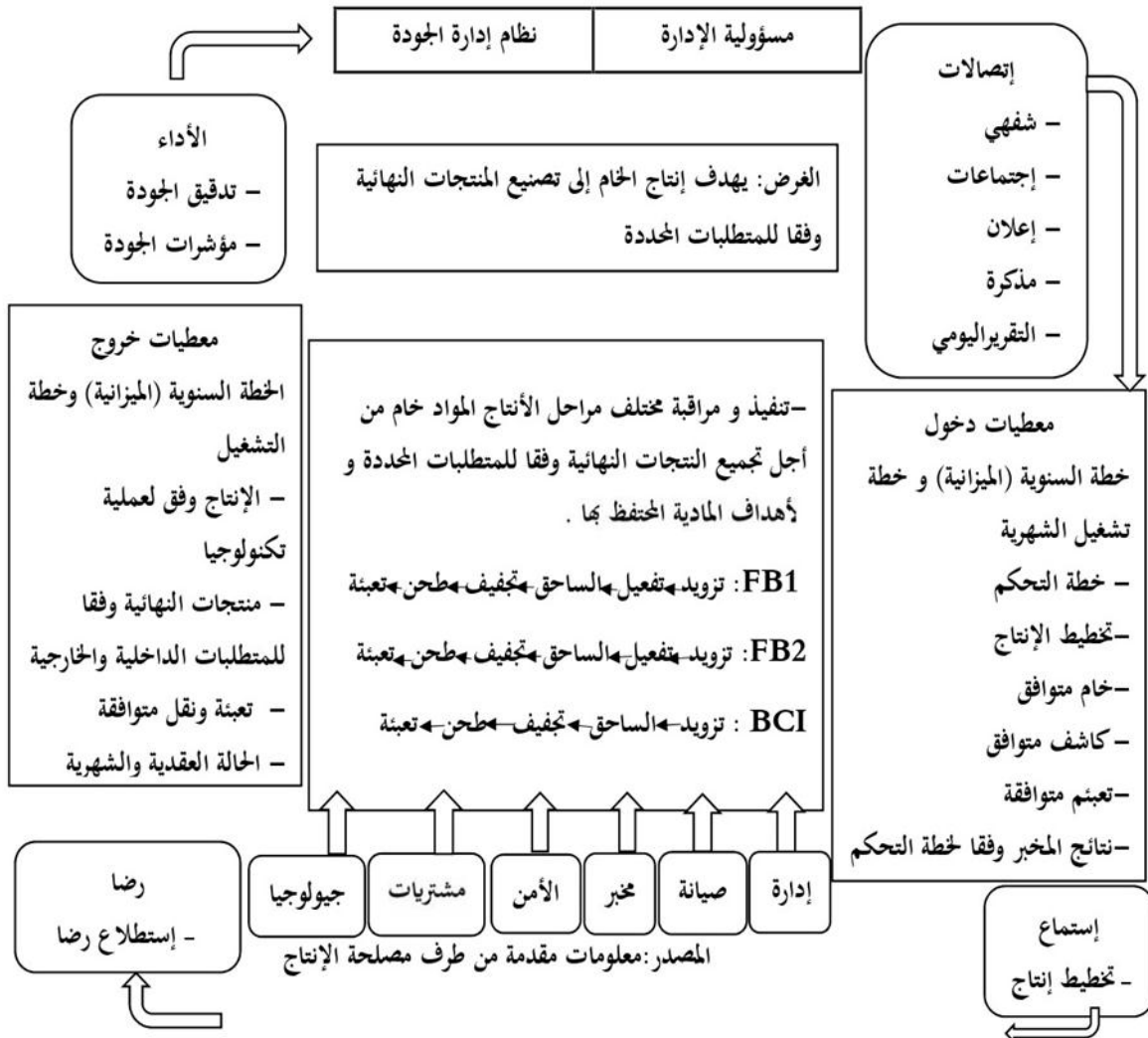
المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة

2- المعالجة والتصنيع:

من أجل كفاءة أفضل للتنشيط , يجب أن تتم إضافة الكواشف المغنسيوم (Na_2CO_3) و الكربونات (MgO) على البنتونيت خام عن طريق طبقات متناوبة وتتم على طريقة التالية :

- بعد ملي الثلث الأول لدلو الآلة من بنتونيت خام , أضف الكواشف بإستخدام الحاوية المعاييرة ونشرها على خام .
- ملي مادة البنتونيت خام حتى ثلث الثاني من الدلو , وإضافة الكواشف بنفس الطريقة المذكورة أعلاه .
- تعبئة البنتونيت في ثلث الأخير من الدلو وإضافة و عرض الكواشف .

الشكل رقم (2-3) : ملخص مصلحة الإنتاج



المطلب الثاني : مصلحة المختبر

1- تعريف مصلحة المختبر:

إينوف مستغانم

هو مكان مزود بالمرافق والأجهزة اللازمة للتحليل والتجارب التي تتم في سياق البحث العلمي أو التحاليل الطبية أو تحليل لمادة ما ومكوناتها .

والمخبر في مؤسسة إينوف هو عبارة عن مصنع صغير يعمل نفس عمل مصالحة الإنتاج ولكن بشكل مصغر من حيث تعاملها مع البنتونيت , ويقوم بتحليل منتج التام الصنع من أجل معرفة إذا كان ذوا جودة جيدة و مطابق للمعايير المعهد الأمريكي البتروني من أجل تسليمه للزيون .

2- معدات مصالحة :

- آلة الكسر
- غربال عيار 100 و 200 شنكة
- أنبوب زجاجي متدرج 100 مل
- خلاط
- جهاز إختبار مقاومة
- ميزان الدقة 0.1 كغ
- آلة محرض
- مقياس اللزوجة
- مرشح الضغط
- الفرن

3- مهام مصالحة المختبر :

يقوم المخبر بتحليل المادة البنتونيت على مرحلتين عندما يكون على شكله الخام وعلى شكل النهائي تام الصنع و جاهز للبيع :

أ- المرحلة الأولى : تحليل البنتونيت الخام

يقوم المخبر ببعض التحليلات لتقديمها لمصالحة الجيولوجيا لمعرفة نوعية الأرض و جودة المادة ولأي نوع تصلح , وتكون عملية التحليل على الشكل التالي : •تجفيف في الفرن عند 110 درجة من العينة الخام ساعة واحدة أو ساعتين حتى يتم الحصول على رطوبة 10 %.

- سحق العينة من البنتونيت الخام .
- طحن في مطحنة القرص .
- غربلة العينة على غربال 100 شبكة .

ب - المرحلة الثانية : تحليل البنتونيت تام الصنع

يتم مراقبة المنتج التام صنع في الفرن و كما يتم تصنيعها قبل توجيهها , فيقوم المهندس الكيميائي المسؤول عن الجودة بإجراء التحقق من التحليلات و يأخذ في الإعتبار المتطلبات اللازمة لكل نوع من المنتجات لإعادة توجيه وجهه المنتج و بالتالي يمكن تحديد عمليات التوجيه .

إذا لم يكن هناك أي إتجاه ممكن , يتم فتح ورقة الحدث و يتم عزل المنتج (منطقة عدم الإمتثال) للسحب في الوقت لاحق (إعادة التدوير أو الخردة) .

و تمر مرحلة تحليل المنتج التام الصنع على عدة مراحل حسب نوع الذي هو بصدى تحليله , و سوف نتطرق لها بالترتيب :

1- البنتونيت الحفر :

- قياس اللزوجة .
- قياس فقدان الترشيح .
- قياس معدل الرمال .
- من جهة الرطوبة .
- من جهة الجفاف .

و من ثم تسجيل كل النتائج في الجدول لتسليمه لمصلحة التجارية .

2- البنتونيت الشحن الصناعي :

- قياس الرطوبة .
- قياس النعومة .

و النتائج المحصل عليها تسجل في الجدول الخاص بعملية الرقابة أدناه لكلا النوعين , و إعطاء نسخة المصلحة التجارية و إحتفاظ بنسخة أخرى في حالة ما إذا كان هناك شكوى من زبون على المنتج و نتائجه فسوف يبرهن على صحة جودة المنتج و أنه مطابق للجودة العالمية , و من أجل أيضا تسهيل عملية الرقابة .

الجدول (رقم 1-3) : تحليل نتائج

paramètre	Visc.L 600(cp) lectur eL300			V. FIL			RES (%)		H2O	R100	IG	CPV g/cm ²
	<40	40-50	>50	<20	20-30	>30	hum	sec				
tolérance	3	5	7	2	3	5	0.5	2	3	5	3	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث : تسيير عملية إنتاج في مؤسسة إينوف

المسير له دورا مهما وأساسيا داخل المؤسسة ، كأوعية دموية في جسم الإنسان ولكي يقوم بعمله بإحترافية عليه أن يعلم علم يقين بما يقوم به و ما هو عمله و كيف ينجزه ، لذلك في الأيام الأولى كرس كل وقتي في دراسة نشاط مؤسسة و نشاطها و التعرف على المادة الأولية و من أين تأتي ، و التعمق في كيفية الإنتاج و مصار المادة الأولية حتى تصبح غنية بالكواشف و جاهزة للبيع .

تسمى المادة الأولية التي تختص فيها مؤسسة إينوف بالبنتونيت ، و هي طين يتكون من عدة معادن و هي من أصل بركان و مائي . و تعمل هذه المادة بعد خلطها بالماء على تدعيم جوانب حفر الأوتاد ، و ذلك من خلال ضخها أثناء عملية الحفر في مكان الوتد و تجدر الإشارة هنا أن نسبة كثافة هذه المادة تعتمد على نوع طبقات التربة . و تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية :

1- المرحلة الأولى:

تبدأ عملية الإنتاج بذهاب فريق من مصلحة الجيولوجيا إلى الوديعة بإحضار عينة من البنتونيت في كيس ورقي مرفق بتسمية على الشكل التالي :

R1/XIV-D/ FB1/01 -

R1 : الغرزة 01 -

XIV - D : طبقة الرابع عشر رقاقة -

FB1 : الحفر الهيدروليكي -

01 : رقم التسلسلي -

و تسليمها إلى مصلحة المختبر رفقة نموذج طلب التحليل على شكل جدول مع تحديد الأشياء مراد تحليلها مثال على ذلك نموذج الذي إتبعنا مراحل إنتاجه :

STOXI-A2/FB2/26 -

STO/XI-A2/FB2/27 -

و هذه العينة قد أحضرت من مخزن الوديعة لأن رمزها مسبقا برمز المخزن

الجدول رقم (2-3) : نموذج طلب تحليل للعينة المراد تحليلها

المصدر	رمز العينة	طلب تحليل				
		H2O	VisL600	V.FIL	RES>	IG
عينة خام من مخزن يوم 2017/12/26	STO/XI- A2/FB2/26	X	X	X	X	X
	STO/XI- A2/FB2/27	X	X	X	X	X

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الجيولوجيا

في إنتظار غاية التحاليل و معرفة النتائج لإحضار كمية الكبيرة لمصلحة الإنتاج .

(أ) تحليل البنتونيت الخام :

ندخل العينة المراد تحليلها إلى المخبر, نحتاج إلى 100 غرام من العينة للعمل عليها , ويجب مراعاة الخطوات التالية :

- قياس الرطوبة و من ثم إدخال العينة في الفرن و تجفيفها عند درجة 110 ساعتين كاملتين .
- سحق العينة و قضاء على كل قطع الكبيرة (حجر) لكي يسهل طحنه .
- طحن العينة في مطحنة القرص لقياس نسبة النعومة في غربال 100 شبكة و بعد ذلك قراءة النتائج و تسجيلها في جدول نموذج طلب تحليل المسلم من طرف مصلحة جيولوجيا .

الجدول رقم (3-3) : النتائج النهائية للتحليل البنتونيت الخام

المصدر	رمز العينة	طلب تحليل				
		H2O	VisL600	V.FIL	RES>	IG
عينة خام من مخزن يوم 2017/12/26	STO/XI- A2/FB2/26	10	19	15	2.43	14
	STO/XI- A2/FB2/27	19	16	17	2.46	14

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المختبر

و في الأخير وعند إنتهاء من التحليل تسلم نسخة إلى مصلحة الجيولوجيا و إحتفاظ بنسخة للمراجعة الشهرية , و الغاية من هذه المرحلة هو تنظيم الوديعة و معرفة نوعية الأرض فيها لكي يسهل العمل حين إحصار الكمية الكبيرة . عند نهاية من المرحلة الأولى , يذهب فريق من مصلحة الجيولوجيا برفقة عمال مؤهلين لعملية الشحن و إحصار الكمية المطلوبة ليتم علاجها في مصلحة الإنتاج و تصبح تراعي معايير المعهد الأمريكي البترولي , فيتم تفريغه في المصنع و التي تصبح مسؤولة مصلحة الإنتاج و هنا تبدأ المرحلة الثانية .

2- المرحلة الثانية :

رئيس مصلحة الإنتاج هو من يسير هذه المرحلة , و كل ما هو متعلق بعملية الإنتاج

و بما أن البنتونيت خام الذي قمنا بتحليله في السابق موجه إلى الحفر البترولي , لكي يصبح تام الصنع عليه أن يمر على أربعة خطوات و هي :

(أ) الخطوة الأولى التزويد

لفعالية أفضل للتنشيط , يجب تزويد البنتونيت خام كل من الكواشف المغنيزيوم و الكربونات على الشكل التالي:

- تفعيل البنتونيت بمعدل 1,8 إلى 2,5 % من الكربونات أو 10 إلى 14 جرعة ذات 0,8 كغ
- إضافة 5 . 0 % من المغنيزيوم أو جرعتين ذات 1,1 كغ
- الحفاظ على درجة الحرارة بين 60 و 70 درجة

نضيف هذه المقادير على البنتونيت بالشكل التالي:

- نضع في ثلث دلو آلة البنتونيت و نزوده بالكاربونات و المغنيزيوم , و بنفس الطريقة في الثلث الثاني و الأخير , و يتم ذلك بمساعدة حزام ناقل للآلة لنقله إلى آلة الكسر لتحطيم الحجارة الكبيرة لتكون جاهزة الخطوة الموالية .

(ب) الخطوة الثانية : تجفيف

عند الإنتهاء من الكسر و التحطيم تذهب العينة إلى المجفف عبر حزام النقل ليشرع في عملية التجفيف و القضاء على الرطوبة.

(ج) الخطوة الثالثة : الطحن

عندما يجف البنتونيت حسب معيار المتفق عليه تدخل في مرحلة الطحن من أجل أن تصبح مسحوق ناعم بودرة) , و هكذا يكون جاهز للخطوة الأخيرة .

(د) الخطوة الرابعة : التعبئة

هذه الخطوة هي الأخيرة نقوم فيها بتعبئة المنتج داخل كيس كبير الذي يتسع ل 1250 كغ , (البنتونيت الحفر البترولي فقط من يوضع في الأكياس الكبيرة) و وضعها في المخزن . و عملية الإنتاج سارية دون إنقطاع حسب تعليمات رئيس المصلحة , و تسجل كل كمية تنتج في سجل اليومي .

3- المرحلة الثالثة :

بعد تخزين البنتونيت في المخزن يقوم المسير (رئيس مصلحة الإنتاج) بأخذ عينة من المنتج تام الصنع لذي نحن بصدي إنتهاء منه من كل الأكياس لتسليمها لمصلحة المختبر ليقوم بتحليل المنتج التام الصنع و إذا ما هو مطابق للمعايير المتفق عليها , و تأخذ عشرة عينات من كل كيس ليتم تحليلها .
إذا يشرع عمال المخير في عملهم و الذي يتم أيضا على خطوات متناسقة .

(أ) الخطوة الأولى : قياس اللزوجة

- نضع 22 . 5 غرام من العينة تامة الصنع في 350 سنتيمتر مكعب من الماء المقطر , بعد تحريك لمدة خمسة دقائق في الخلاط نقم بإزالة الوعاء من الخلاط لجمع حبيبات البنتونيت التي تتمسك بالجدار , نكرر نفس العملية كل خمسة إلى عشر دقائق , وقت التحريك عشرون دقيقة .
- نترك كتلة البنتونيت ترتاح في وعاء مغطى .
- بعد راحة لمدة 16 ساعة نصب الكمية في وعاء الخلاط و تحرك لمدة 5 دقائق .
- نضع الكمية المخلطة في وعاء قياس اللزوجة و نلاحظ القراءات عند L600 و L300 عندما تستقر الإبرة في مقياس اللزوجة . (النتيجة مسجل في جدول أدناه) .

(ب) الخطوة الثانية : قياس خسارة الفلتر

- نستأنف الكمية السابقة و نحركها لمدة دقيقة واحدة
- نصب الكمية في خلية صفيحة الترشيح , قبل الترشيح , تحقق من ضيق الأجزاء و تأكد من أنها جافة

- ضبط المؤقت الأول في 7 . 5 دقيقة و الثاني في 30 دقيقة و فتح صمام الضغط في 07 بار و وضع عينة تحت إفتتاح الخلية . و كل هذه العمليات يجب أن تتم في أقل من 15 ثانية , و بعد 5 . 7 دقيقة المنبه الأول يرن نغم بإزالة الأنبوب الإختباري و وضع آخر , و عندما يرن الثاني نزع الأنبوب الإختباري الثاني . النتيجة مسجل في جدول أدناه) .

ج) الخطوة الثالثة : قياس معدل الرمال

1- مسار الرطب :

- تأخذ 10 غرام من البنتونيت و توضع في 350 سم مكعب من الماء و نضيف 0.2 من هيكساميتاسفوت الصوديوم يحرك لمدة 30 دقيقة .
- نغسل العينة على غربال بالماء مع فوهة التنظيم لمدة دقيقتين . أثناء الغسل نترك كوع الفوهة يستقر على حافة الغربال و نحركه فوق العينة بأكملها .
- نقل بقايا من الغربال إلى التبخر .
- يجف في الفرن حتى يستقر الوزن .

2- مسار الجاف :

- تأخذ 15 غرام من منتج تام الصنع , و يجف لمدة ساعتين .
- نزن 10 غرام من العينة المجففة و نضعها في غربال 200 شبكة .
- عملية حساب معدل الرمال : (النتيجة مسجل في جدول أدناه) .
- $\text{معدل الرمال} = \frac{100 \times \text{الوزن متبقي على غربال}}{\text{وزن العينة}}$

وزن العينة

د) الخطوة الرابعة : قياس الرطوبة

- نزن 10 غرام من البنتونيت تام الصنع , و نضعه في الفرن ليحجف على 110 درجة لمدة ساعتين و نتركه يبرد في وعاء التجفيف , و تحسب الرطوبة = $100 \times (\text{الوزن العينة الأولى} - \text{وزن العينة المجففة})$

الجدول رقم (3-4) : النتائج تحليل النهائية لبنتونيت الحفر البترولي

	أصل	L ₆₀₀	L ₃₀₀	V.FIL	H ₂ O	RES>	R100	Vp	Yp	Rt	IG	REP
خام	OXIL	12	07	25	15						10	
تام صنع		18	13	20	08	03	96	05	08	1.6		EB

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المختبر

وهناك جدول آخر يسجل فيه فقط نسبة الزوجة عند التحليل أولا وبعد 16 ساعة وهو كالاتي :

الجدول رقم (3-5) : نتائج نسبة قياس اللزوجة

رقم العينة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TE	115	116	115	115	116	115	115	115	116	112
L ⁰ ₆₀₀	12	12	12	14	13	13	13	13	13	13
L ⁰ ₃₀₀	07	07	07	09	08	08	08	08	08	08
L ¹⁶ ₆₀₀	17	17	17	20	18	18	18	18	18	18
L ¹⁶ ₃₀₀	12	12	12	15	13	13	13	13	13	13

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المختبر

وفي الأخير بعد إستلام النتائج من مصلحة المختبر, يقدم رئيس مصلحة إنتاج الكمية المنتجة والتي هي في المخزن مع نتائج التحليل إلى مصلحة التجارية التي هي بدورها من تتولى بعملية البيع والتي تتعامل مع الزبون .

الجدول رقم (3-6) : الكمية المنتجة في فترة التريص

<u>BCI</u>	<u>FB2</u>	<u>FB1</u>	مدة / النوع
<u>37,60</u>	<u>طن187,50</u>	<u>طن1039,28</u>	أفريل 2020
<u>طن54,80</u>	<u>طن238,75</u>	<u>طن1038,48</u>	ماي 2020

المصدر: معلومات مقدمة من مؤسسة محل الدراسة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة إينوف " فرع مستغانم " و ذكر نشاطها ، و أيضا إلى نشاطها الإنتاجي أساس المؤسسة .

و حين نتفهم بشكل أدق معنى التسيير من الضروري أن ندرك التضافر بين العناصر الثلاثة :

الإستراتيجية و البنية و ثقافة المؤسسة التي تسمح للمقرر الوصول الأمثل لقرارات لصالح المؤسسة في المدى البعيد .

و في الأخير إن تسيير عملية الإنتاج تعتبر مهمة و معقدة ، تمر بعدة مراحل و بنسبة لمؤسسة إينوف ثلاث مراحل أساسية .

و في الأخير تم تطرق إلى واقع تسيير عملية الإنتاج بمؤسسة إينوف حيث تمر عملية الإنتاج بالمؤسسة بثلاث مراحل تبدأ عملية الإنتاج في المرحلة الأولى بذهاب فريق إلى مصلحة الجيولوجيا و يقوم بإحضار عينة من البنتويت و يتم تحليلها و مروراً في مرحلة الثانية بأربع مراحل المتمثلة في التزويد و التجفيف و صحن و التعبئة. و أخيراً المرحلة الثالثة يقوم بقياس الزوجة و قياس خسارة الفلتر، قياس معدل الرمال ، قياس الرطوبة ، و تقدم في الأخير تقدم نتائج إلى مصلحة إنتاج.

و من هذه المراحل يكمن واقع تسيير عملية بمؤسسة إينوف " فرع مستغانم.

خاتمة :

تعتبر وظيفة الإنتاج من أقدم الوظائف في المؤسسة، والتي نالت إهتمام الباحثين، وتعتبر وظيفة الإنتاج عن مجموع الوسائل والتجهيزات والأفراد المسؤولين على عمليات تحويل المدخلات المتمثلة في المواد والأجزاء والعمل والطاقة...الخ، إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.

و يعتبر تسيير الإنتاج هو الوظيفة التي تسمح بتنفيذ عمليات الإنتاج بإحترام شروط الجودة والأجال والتكاليف التي تحقق أهداف المؤسسة .

و يقوم تسيير الإنتاج من الناحية التشغيلية على ضمان التنسيق بين عوامل الإنتاج من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل وظيفة الإنتاج (الكمية ، النوعية ، الأجال و التكلفة) .

و حتى تقوم المؤسسة بتسيير وظيفة الإنتاج على أكمل وجع من الضروري وجود مسير كفى .

من خلال دراستنا لحالة مؤسسة إينوف حاولنا معالجة الإشكال الرئيسي الذي صيغ كما يلي " ما مدى تسيير عملية الإنتاج في المؤسسة " ، وذلك من خلال فصلين نظريين و فصل ثالث تطبيقي ، و من أجل إسقاط مختلف الجوانب الدراسة النظرية على مؤسسة إينوف فرع مستغانم ، تم التوصل إلى بعض النتائج التي يمكن من خلالها إختبار صحة الفرضيات ، و من ثم يمكن الإجابة على إشكالية الموضوع من خلال الوصول على مجموعة من النتائج و محاولة تقديم مجموعة من التوصيات .

1- اختبار صحة الفرضيات :

انطلاقا من طريقة العرض التي تم اعتمادها والتي جمعت بين الدراسة النظرية و التطبيقية تم التوصل إلى :

- الفرضية الأولى : و التي صيغت كمايلي " يعتبر التسيير الأمثل عامل من عوامل نجاح عمليات المؤسسة " ، هذه الفرضية تحققت و ذلك بأن التسيير الأمثل هو المحرك الأساسي لنجاح أي عملية من عمليات المؤسسة مهما كانت طبيعتها و هو العمود الفقري الذي تتركز عليه ذلك من خلال التنسيق و التنظيم و التخطيط الجيد لرفع الطاقة الإنتاجية و تحقيق الأهداف .
- الفرضية الثانية : و التي صيغت كمايلي " يتم التسيير الإنتاج بوضع سياسة داخل المؤسسة " ، هذه الفرضية تبتت حيث يتم تسيير الجودة وفق مراحل تمر بها المؤسسة و ذلك سياسة محكمة تسيير من خلالها و من ثم القيام بالتخطيط و التوجيه و من ثم المراقبة .

2- نتائج الدراسة :

- تبين أن المؤسسة لن تسيير من نجاح إلا بعد تطبيق المعارف الأكاديمية في مجال التسيير المؤسسات بالطريقة المثلى
- لتسيير عملية معقدة تحتاج إلى أدوات و مسير كفى يمكنه التوفيق و المنج الإستراتيجي بين الموارد المتاحة

- من أجل تفوق المؤسسة في مجالها لابد من تفوقها في العملية الإنتاجية التي تتم من خلال تحويل المادة الأولية إلى منتج يقبل رضا الخارجي ويخضع لشروط الجودة المطالب بها .
 - للحصول على منتج تام الصنع لابد من توفر عناصر الإنتاج والبيئة المناسبة لظروف العمل لإتمام المهمة على أكمل وجه
 - العنصر البشري هو النواة الرئيسية في تسيير العملية الإنتاجية لذلك توجب الإهتمام به.
- وقد اتضح من خلال الدراسة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي مصلحة الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة :
- تسيير العملية الإنتاجية في المؤسسة يتم وفق خطة إستراتيجية موضوعة مسبقا و مدروسة من طرف المسير الرئيسي.
 - الحرص على توفير المعلومات بالقدر الكافي ولزوم منذ دراسة السوق ومتطلباته إلى غاية دراسة سلوك المستهلك إتجاه المنتج المقدم له
 - التهيئة النفسية للموارد البشرية نقطة مهمة لمواجهه أي عراقيل ممكن خلال سيرورة عمليه الإنتاج.
- 3- التوصيات و الإقتراحات :**
- ضرورة مواكبة تطور التكنولوجيا وتجديد أساليب الإنتاج من أجل زيادة المؤسسة وضمان بقائها
 - التدريب الموسمي أو الروتيني للأعوان القائمين على نجاح العملية الإنتاجية سيثمر نتائج مرضية تكسب الموارد البشرية الخبرة اللازمة لتسريع وتيرة العمل من خلال توظيف التكنولوجيا الجديدة في مجال الإنتاج.
 - لتفادي الوقوع في الأخطاء من أجل تفعيل هذه الرقابة توجب تفعيل الإتصال الداخلي والخارجي والتنسيق بين الأعوان .
 - إذا تواجد أهل الاختصاص في ميدان الإنتاج حتما سيلبى الطلب السوقى بالقدر الممكن
 - المطلوب لكن مع مراعاة تواجد عناصر الإنتاج العنصر البشري نواه العملية الإنتاجية مهما توفرت الآلات التكنولوجية لابد من عقل بشري مدبر يمكنه الخروج من الأزمات وإيجاد الحلول في الوقت المناسب .

1. الكتب :

- حاكم محمد ، "إدارة إنتاج و العمليات " ، دار الظهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010
- حمزة محمد الزبيدي ، "التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل " ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان 2000.
- خباية عبد الله ، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة " ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر
- سامح عبد المطلب عامر ، " تخطيط و مراقبة الإنتاج في مؤسسة الصناعية و الخدمائية " ، دار الفكر الخاسرون و الموزعون ، الأردن ، 2011.
- عادل أحمد حشيش ، " مبادئ العلم إقتصاد " ، دار زينب حسين عوض الإسكندرية.
- عبد الرزاق حسين ، " إقتصاد و تسيير المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة المركزية، الجزائر، 2002
- عبد العزيز سما ، "أصول الإدارة العامة" ، منشأ المعارف الإسكندرية ، 1993.
- عبد الغفور يونس ، "التصميم الصناعي و إعادة الإنتاج " ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2002
- مؤيد الفضل ، " تخطيط و مراقبة الإنتاج منهجي كمي مع دراسة حالة" ، دار المريخ للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية.
- ناصر داودي عدون، " إقتصاد المؤسسة "، دار المحمدية للجامعة للجزائر الطبعة 2 .

2. المذكرات :

- بورحلة فاطمة الزهراء ، "فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تسيير المؤسسة الاقتصادية " جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم 2017
- حمادوش آمنة ، " نظام المعلومات و دوره في تسيير المؤسسة الإقتصادية " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تسيير إستراتيجية دولي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2016
- دحماني محمد ، عيادة ليندة ، إستراتيجية توزيع الإنتاج في مؤسسة الإنتاجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة أكلي محمد او الحاج ، البويرة ،
- دربال فاطمة الزهراء ، تسيير و ضمان جودة المنتجات في المؤسسات الصنعاة الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016

- صفاء لشيب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته بإتخاذ القرارات ، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في الإدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2006.
- منيرة سلامي ، أساسيات تسيير المؤسسة ، سلسلة من محاضرات لطلبة السنة الثانية جدع مشترك ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تسيير الإنتاج و الذي يعتبر وظيفة التي تسمح بتنفيذ عمليات الإنتاج باحترام شروط الجودة و الأجال و التكاليف التي تحقق أهداف المؤسسة .و يقوم من الناحية التشغيلية على ضمان التنسيق بين عوامل الإنتاج من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل وظيفة الإنتاج (الكمية ، النوعية ، الأجال و التكلفة) وقد تم من خلال هذه الدراسة إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة إينوف فرع مستغانم، وهذا لمعرفة واقع عملية تسيير الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة ودوره في ، بالاعتماد على منهج دراسة حالة الذي يمكن من التعمق وفهم مختلف الجوانب الموضوع وكشف الأبعاد من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، إضافة للملاحظة والمقابلات مع دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية.

الكلمات المفتاحية :

وظيفة ، تسيير ، المؤسسة ، الإنتاج

Résumé :

Cette étude avait pour objectif de faire la lumière sur la conduite de la production, qui permet à la mise en œuvre des opérations de production de respecter les conditions de qualité, les délais et les coûts qui atteignent les objectifs de l'institution. Et elle est opérationnelle du point de vue opérationnel pour assurer la coordination entre les facteurs de production afin d'atteindre les objectifs soulignés par la fonction de production (Quantité, Qualité, Délais et Coût) A travers cette étude, une étude appliquée a été réalisée sur la branche Enof de la branche Mostaganem, et ce afin de connaître la réalité du processus de gestion de la production dans l'institution étudiée et son rôle, selon la méthode d'étude de cas qui permet d'approfondir et de comprendre les différents aspects du sujet et de révéler Dimensions à travers des visites sur le terrain de l'institution à l'étude, plus une note et des entretiens avec étude et analyse de divers documents, données et données réelles.

Les mots clés :

Emploi , Gestion , Entreprise , Production .