

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي:

إعداد الطالب : ذبيح رضا

تحت عنوان

واقع أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

دراسة حالة شركة تضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو SBB

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا و مقرا
مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

أ. بودراع أمنية
أ. واضح فواز
أ. نوي نور الدين

السنة الجامعية: 2018 / 2019

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أغلى ما أملك في الدنيا أُمي و أبي حفظهم الله

إلى زوجتي و أولادي معترز وهبة الرحمن ومحمد الأمين

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى أقاربي وأصدقائي

إلى من تشرفت برفقتهم في مشوار دراستي طلبه إدارة الإنتاج والتموين

إلى كل من له حق عليّ

إلى كل من آمن بالله ربا وبالإسلام ديناً وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا

رضا

شكر و تقدير

يقتضي مني هذا المقام أن أشكر أصحاب الفضل عليّ، وأدين لهم بوافر المعروف فاعترافاً بالجميل والفضل لأهله، فأني أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي ومشرفي الدكتور واضح فواز لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة الذي منح لي توجيهاته وأنار لي دروب البحث وفتح لي مغاليقها رغم التزاماته وكثرة أعبائه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أقدم خالص شكري لأعضاء اللجنة المحترمة التي قبلت مناقشة هذه المذكرة. وجميل التقدير والثناء العطر لأساتذتي الذين وجهوني علمياً خلال الدراسة وفي مرحلة إعداد المذكرة وأخص بالذكر الدكتور عسلي نورالدين فجزأهم الله عني خير الجزاء.

كما لا يسعني أن أزجي شكري وتقديري وعظيم امتناني إلى أخي الأستاذ هشام ذبيح الذي دائماً يقدم لي التوجيهات، ويشجعني على مواصلة الدرب وتشجيعه لي لمواصلة الدراسة لما بعد التدرج فجزاه الله خيراً ووفقه الله فيما يصبوا إليه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمسيري شركة تضامن الحاج باي وأخص بالذكر أخي ياسين مصطفىاوي الذي كان عوناً لي بالمؤسسة.

سأذكر فضلكم ما حييت، وأسأل الله للجميع عني خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	الشكر.....
I	قائمة المحتويات.....
II	قائمة الجداول.....
III	قائمة الأشكال البيانية.....
IV	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لأنشطة إدارة الإنتاج	
6	تمهيد الفصل.....
7	المبحث الأول: الإطار العام لوظيفة الإنتاج والعمليات.....
7	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الإنتاج والعمليات.....
8	المطلب الثاني: إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة.....
9	المطلب الثالث: أهداف وخصائص إدارة الإنتاج والعمليات.....
10	المبحث الثاني: تخطيط وتصميم وتطوير المنتج.....
10	المطلب الأول: تخطيط المنتج.....
12	المطلب الثاني: تصميم المنتج.....
13	المطلب الثالث: تطوير المنتج.....
14	المبحث الثالث: التخطيط الإجمالي للإنتاج.....
15	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج.....
16	المطلب الثاني: إستراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج.....
17	المطلب الثالث: نظام وأساليب التخطيط الإجمالي للإنتاج.....
20	المبحث الرابع: إدارة الجودة والرقابة عليها.....
20	المطلب الأول: تعريف الجودة أبعادها وأهدافها.....
22	المطلب الثاني: تكاليف الجودة.....
23	المطلب الثالث: الرقابة على الجودة.....
25	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
27	تمهيد الفصل.....
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
28	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
30	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
30	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها.....
33	المبحث الثاني: واقع وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمشاكل التي تواجهها.
33	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
38	المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
39	المطلب الثالث: المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
41	المبحث الثالث: التخطيط الإجمالي للإنتاج وتطوير المنتج والجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	المطلب الأول: أهمية التخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
42	المطلب الثاني: أهمية تخطيط وتصميم وتطوير المنتج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
42	المطلب الثالث: أهمية الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
43	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: أنشطة إدارة الإنتاج في شركة تضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو	
45	تمهيد الفصل.....
46	المبحث الأول: تقديم شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو محل الدراسة.....
46	المطلب الأول: التعريف بشركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو SBB.....
47	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو SBB.....
48	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة.....
52	المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بدليل المقابلة.....
52	المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول من المقابلة (تخطيط وتصميم وتطوير المنتج).....
54	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني من المقابلة (التخطيط الإجمالي للإنتاج).....
56	المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث من المقابلة (إدارة الجودة والرقابة عليها).....
59	المبحث الثالث : تحليل الوضعية الإنتاجية للشركة.....
59	المطلب الأول: تحليل الاستغلال للشركة.....
61	المطلب الثاني: الوضعية المالية للشركة.....
63	خلاصة الفصل.....
64	الخاتمة العامة.....
66	قائمة المراجع.....
69	الملاحق.....
84	الملخص.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تعريف القانوني للاتحاد الأوروبي	29
2	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تعريف القانوني في الجزائر	30
3	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل	32
4	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010/2017	33
5	نسب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فترة 2010 إلى غاية السداسي الأول من 2017	34
6	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال السداسي الأول من سنة 2017	35
7	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول من سنة 2017	36
8	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة الجغرافية خلال السداسي الأول من سنة 2017	37
9	تحليل بيانات المحور الأول من المقابلة (تخطيط وتصميم وتطوير المنتج)	52
10	تحليل بيانات المحور الثاني من المقابلة (التخطيط الإجمالي للإنتاج)	54
11	تحليل بيانات المحور الثالث من المقابلة (الجودة والرقابة عليها)	56
12	الإنتاج المباع للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018	59
13	نتيجة الاستغلال للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018	60
14	رقم أعمال الشركة للسنوات من سنة 2015 إلى سنة 2018	61
15	النتيجة الصافية للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018	61

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1	علاقة نظام الإنتاج بالبيئة الداخلية للشركة	9
2	دورة حياة المنتج تكلفة الإنتاج والأرباح	11
3	مراحل تطوير المنتج	14
4	نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج	17
5	أهداف الجودة	22
6	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال السداسي الأول من سنة 2017	36
7	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول من سنة 2017	37
8	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة الجغرافية خلال السداسي الأول من سنة 2017	38
9	الميكال التنظيمي لشركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو	49

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استمارة المقابلة	69
2	تصريح مصلحة طب العمل بعدد العمال	74
3	وثيقة التحاليل المخبرية على المنتج	75
4	جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2015	76
5	جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2016	78
6	جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2017	80
7	جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2018	82

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهتمامها بأنشطة إدارة الإنتاج واستخدامها كالتخطيط لمنتجاتها والاهتمام بتحسين جودتها والسعي في تطويرها، يجعل هذه الأخيرة من أهم العوامل التي تسمح لها بتوسيع نشاطها من خلال تحسين مستوى أداء عملياتها المختلفة وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة، حيث ازداد وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة الاهتمام بأنشطة إدارة الإنتاج.

تتفرع أنشطة الإنتاج إلى عدة جوانب تخدم النشاط الإنتاجي بصفة عامة فتخطيط الإجمالي للإنتاجي يساعد المؤسسة على التعامل الجيد والصحيح مع متغيرات الطلب كما يمكنها من تنظيم وجدولة الإنتاج وتجنب وقوع الاختلال في تلبية مختلف الطلبات، ويساعد تطوير المنتج على إدخال التحسينات اللازمة على المنتجات الحالية لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بالمنافسين، كما يساعد تبني مفهوم الجودة والعمل على تحقيقها في كل أنشطة المؤسسة خاصة ما تعلق بجودة المنتجات مما يؤدي إلى تميز منتجات المؤسسة على المنافسين وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

وتسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق أهدافها البعيدة المدى خاصة ما تعلق بالاستمرارية والتموقع التنافسي من خلال الممارسة الجيدة لأنشطتها الداخلية عن طريق إدارة مختلف المصالح بكفاءة وفعالية ، هذه الأهداف لن تتحقق إلا بوجود إدارة كفءات تستطيع القيام بأنشطة إدارة الإنتاج بأسلوب ريادي تنافسي يمكنها من تطوير منتجاتها وتحسين جودتها وتلبية مختلف الطلبات في الوقت المناسب وبالكميات والمواصفات المناسبة مع السعي إلى توسيع شرائح المستهلكين من خلال تشكيلة المنتجات التي تلبى مختلف حاجيات مستهلكيها.

طرح الإشكالية:

من خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات النظرية التي تبحث في موضوع الإنتاج وأنشطة إدارة الإنتاج نجد هذه الأخيرة تتميز بالتنوع والتعقد الكبيرين مما يجعلنا نتساءل هل بإمكان مختلف المؤسسات على شتى أنواعها وأحجامها وأنشطتها تستطيع أن تمارس إدارة الإنتاج كما هو موجود في هذه الأدبيات ونظرا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز ببساطة ممارساتها الاقتصادية المختلفة ارتأينا إلى معرفة كيفية ممارسة هذه المؤسسات لمختلفة أنشطة إدارة الإنتاج ومدى توافقها مع ما هو موجود حقيقة في الأدبيات الاقتصادية لهذه الأنشطة.

وسنحاول من خلال بحثنا هذا الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما هو واقع ممارسات أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وقد قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية

- إلى أي مدى يطبق التخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو واقع نشاط تخطيط وتطوير المنتج في المؤسسة محل الدراسة؟

- كيف يمارس نشاط الجودة في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

الإجابة المبدئية عن هذه الإشكالية تكون من خلال تقديم الفرضيات التالية:

- يحظى التخطيط الإجمالي للإنتاج بأهمية كبيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تسعى المؤسسة محل الدراسة للتخطيط لتطوير منتجاتها.

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتبني مفهوم الجودة والسعي لتقديم منتجات ذات جودة عالية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من الأهمية التي تكتسبها إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام بهذا المجال ويأتي هذا البحث للدراسة أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب التقليل من تكاليف الإنتاج .
ومن الأسباب أيضا:

- الرغبة في البحث في مثل هذه المواضيع وما لها من علاقة بالتخصص.

- اهتمام الجزائر بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل عن قطاع المحروقات، والدفع بعجلة التنمية لمواجهة الأزمات الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- معرفة واقع أنشطة إدارة الإنتاج بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- معرفة مستوى إلمام مدراء إدارة الإنتاج وأصحاب المؤسسات بأهمية أنشطة إدارة الإنتاج في تطوير مؤسساتهم.

- إبراز فعالية تطبيق والاهتمام بالجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إبراز أهمية تطوير وتحسين المنتج وأثاره على المؤسسة.

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة بمثل هذه المواضيع الحساسة والمهمة.

- محاولة توضيح مفهوم كامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الحاجة الماسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمثل هذه الدراسات التي لها أهمية كبيرة في التقليل من مشاكل التسيير الذي تعتمدها، وذلك بتحقيق أهداف المؤسسة وفق معطيات والتعامل معها بصورة أكثر دقة لاتخاذ قرارات صائبة، بالإضافة إلى انتشار مثل هذه الدراسات بصورة واسعة في اقتصاديات الدول المتقدمة وتحقيقها نتائج جيدة في المؤسسات الاقتصادية.

حدود الدراسة:

- **الحدود النظرية:** إن لإدارة الإنتاج جملة من الأنشطة ولقد اقتصر بحثنا هذا على ثلاث أنشطة، والتي نعتبرها من أهم أنشطة إدارة الإنتاج والمتمثلة في التخطيط الإجمالي للإنتاج وتخطيط وتصميم وتطوير المنتج وإدارة الجودة والرقابة عليها، وما لهذه الأنشطة من أهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعد في التطور والازدهار.

- **الحدود المكانية:** حيث تمت دراسة مؤسسة الصغيرة والمتوسطة شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو الواقعة بالمنطقة الصناعية لبلدية مقررة ولاية المسيلة.

- **الحدود الزمنية:** في الجانب النظري تم معالجته بنظريات علمية ودراسات سابقة وبدأ العمل به مع بداية شهر فيفري أما الجانب التطبيقي فكان في الفترة الممتدة بين 01 أفريل إلى 20 ماي 2019.

صعوبات الدراسة:

إن من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث تشابه في مجملها ما يصادفها جل الباحثين ومنها:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- صعوبة إيجاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستوفي شروط هذه الدراسة النظرية في الواقع، وإن وجدت فإنه غالبا ما يكون التعامل مع المعطيات المقدمة ذو طبعة عامة دون التفاصيل الضرورية للبحث.
- سرية هذه المؤسسات لبعض المعلومات.
- ضيق الوقت ونوع الموضوع الذي اعتمدناه يحتاج متسع من الوقت.

المنهج وأدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكان استخدامه عبر كامل فصول البحث حسب ما تقتضيه مرحلة المعالجة وذلك لغرض فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع، وكان ذلك قصد التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على واقع أنشطة إدارة الإنتاج فيها، بغية تحليل مقابلة مع مسير مؤسسة متوسطة وهو ما يمكنني من الإجابة على الإشكالية المطروحة بمنهجية علمية ومتسلسلة.

الدراسات السابقة:

لقد سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة تخص أنشطة إدارة الإنتاج والعمليات والتي تم إنجازها في إطار مذكرات التخرج لمرحلة الماجستير ومن بينها نجد:

- طويطي مصطفى، الجودة والتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث عمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2009-2010، وكان محل دراسة الحالة بالقرض الشعبي الجزائري وأهم نتيجة توصلت لها هذه الدراسة هي أن مختلف خدمات بنك تتجه نحو تحسين الجودة من خلال تنظيم زمن الخدمة وفترات الانتظار، كما أن التخطيط الإجمالي يحظى بأهمية كبرى لدى البنك محل الدراسة.
- بلعابد نجاة، نماذج كمية لتسيير الإنتاج الصناعي دراسة حالة مطاحن الساوره بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية تخصص تسيير الإنتاج والعمليات، جامعة تلمسان، 2006/2007، وأهم نتيجة توصلت لها هذه الدراسة أنه يتم تحقيق الإدارة المثلى لإدارة الإنتاج من خلال اتخاذ قرارات تسيير الإنتاج ومواكبة التطورات التكنولوجية وإدخال التغيرات الحديثة بما يحقق أكبر منفعة للمؤسسة.

- زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتيجة أن تحقيق التنسيق بين أداء وظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب الاعتماد على التخطيط خاصة إذا تعلق الأمر بوظيفة الإنتاج لارتباطها بسوق أمامي لجلب المواد الأولية وسوق خلفي لتصريف المنتجات هذا الأمر الذي يجعل من تخطيط الإنتاج ضرورة حتمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إلا أننا في هذا الموضوع قمنا بمعالجة موضوع أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من أجل مساهمة هذه الدراسة في معالجة وتوضيح جوانب معينة تتعلق بإدارة الإنتاج داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في التخطيط الإجمالي للإنتاج وتصميم وتطوير المنتج والجودة والرقابة عليها، والتي تعتبر من أهم الأنشطة في إدارة الإنتاج التي يمكن أن تقوم بها هذه المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

هيكل البحث:

يشمل موضوع الدراسة على ثلاث فصول عرضت بطريقة تخدم الغرض والموضوع بالعمل على توضيح الإطار النظري لإدارة الإنتاج والعمليات وأنشطتها و تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز ممارساتها لأنشطة إدارة الإنتاج والعمليات. فقد تناولنا في الفصل الأول محور إدارة الإنتاج وأنشطته والذي يشكل الإطار العام لهذا الموضوع فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث تناولنا في المبحث الأول الإطار العام لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات والمبحث الثاني تطرقنا إلى تخطيط وتصميم وتطوير المنتج أما المبحث الثالث تطرقنا إلى التخطيط الإجمالي للإنتاج وتناولنا في المبحث الرابع الجودة والرقابة عليها.

أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل الإطار الثاني للموضوع فتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى واقع هذه المؤسسات والمشاكل التي تواجهها، والمبحث الثالث الذي تطرقنا فيه إلى أهمية وعلاقة أنشطة إدارة الإنتاج والعمليات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي الفصل الثالث تمت الدراسة التطبيقية والتي أجريت بشركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو SBB ببلدية مقرة ولاية المسيلة وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها والهيكل التنظيمي لها، وإجراء مقابلة مع مسؤولي مصالحها والتعرف على واقع أنشطة إدارة الإنتاج بالمؤسسة واستخلاص نتائج من هذه المقابلة.

الفصل الأول

الإطار النظري لأنشطة إدارة الإنتاج

تمهيد:

تعد إدارة الإنتاج والعمليات من أهم الوظائف في المؤسسة كونها تعمل على استغلال كافة موارد المنشأة من أفراد وأموال وتجهيزات، كما أنها أنجزت من أجل الإنتاج الذي يعتبر من الأنشطة المكلفة جداً، ومجال الإنتاج الذي يعتبر من العمليات التي تهدف من ورائها المؤسسة إلى خلق منتجات عن طريق استخدام وتحويل مجموعة من المواد يكون هدف مدير الإنتاج الأساسي فيها احترام الجودة المطلوبة والحفاظ عليها، وهذا لا يأتي إلا من خلال عملية التخطيط الإنتاجي للمدى المتوسط والذي يعتبر أحد أهم وظائف عملية التسيير الإنتاجي وهذا النشاط يحظى بأهمية كبرى خاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يضمن الكميات الواجب إنتاجها والتخطيط لتصميم وتطوير هذا المنتج.

والهدف من هذا الفصل إبراز أهم أنشطة إدارة الإنتاج والعمليات والذي سنسلط الضوء فيه على ثلاث محاور مهمة وهي تخطيط وتطوير وتصميم المنتج، والتخطيط الإجمالي للإنتاج وإدارة الجودة والرقابة عليها.

المبحث الأول: الإطار العام لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات

تحتل وظيفة إدارة الإنتاج أهمية خاصة وذلك من خلال الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، فهي تمثل العمل الرئيس لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الإنتاجية والخدماتية بشكل خاص والحرص على الوفاء بطلبات المستهلك من جهة أخرى وما ينتج عنه من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة في اقل وقت وتكلفة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الإنتاج والعمليات

أولاً - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

تطور مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات عبر التاريخ ليصل هذا المصطلح الذي استخدم أوائل القرن العشرين، وقد ركز هذا الأخير على تطوير العمليات الإنتاجية والعناصر المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في المجتمعات الصناعية والتي طبقت خلال هذه الفترة مبادئ الطريقة العلمية (فريدريك تايلور) التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والكمية¹. ويمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها:

- "التصميم، والعملية، والتحسين لأنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية التي قررت إدارة المنظمة إنتاجها"²
- وهي "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية"³.
- وهي "السياسة المتعلقة بصنع القرار الإداري في مجال وظيفة الإنتاج، وتعني الفعاليات المتعلقة بالحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها لغرض لصناعة بضاعة أو تقديم خدمة معينة"⁴.
- وعرفها Shafer على أنها "الوظيفة التي تهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات نافعة وذات قيمة يمكن إضافتها لبعض الكيانات"⁵.
- وعرفها ناصر دادي عدون على أنها "مجموعة الأنشطة من تخطيط تنظيم، توجيه قيادة ومراقبة، التي تتعلق بعملية الإنتاج فأنشطة التسيير تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد المادية وغير المادية الموضوعة تحت تصرفها، وفي هذا يأخذ المسؤولون بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة"⁶.
- ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الإنتاج والعمليات هي عملية صنع القرارات المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتصميم نظام العمليات وتشغيلها والرقابة عليها في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق هدف معين.

وبتعبير آخر فإن نظام إدارة الإنتاج ما هو إلا عبارة عن مجموعة من المدخلات التي يتم تفاعل بعضها مع الآخر من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية نحصل على مجموعة من المخرجات بالإضافة إلى السيطرة الفعالة التي تساهم في تحقيق التكامل بين المدخلات و العملية التحويلية والمخرجات وهذا بواسطة التغذية المعكوسة عن طريق الاتصالات التي تربط بينها.

ثانياً: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات

تتبع أهمية إدارة الإنتاج والعمليات من كونها إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة الصناعية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وأفضل استخدام، لتوفير تلك السلع والخدمات لمستهلكيها بالكميات المطلوبة والجودة المناسبة والتكلفة الدنيا.

¹ زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 320.

² سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

³ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص 14.

⁴ خضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 22.

⁵ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروكي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

⁶ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 330.

إن أهمية الإنتاج والعمليات تكمن في النقاط التالية⁷:

- تحقيق مردودات مادية ومعنوية للأفراد في المنظمة.
- نظام الإنتاج نظام فرعي في المنظمة.
- يؤكد على جانب الدور المتعلق بالأفراد والجماعة.
- العمل الإنتاجي لا يقتصر على السلع والبضائع بل يمتد إلى الخدمات.
- تقدم أعلى كفاءة وأفضل استخدام للمستهلك.
- علاقة الإنتاج بالمالية والتسويق.

المطلب الثاني: إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة

أولا - وظيفة إدارة الإنتاج في المنظمة

إن هناك العديد من المهام المخولة لإدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن يمكننا الارتكاز على ثلاث عناصر أساسية وهي:

1- تخطيط الإنتاج: ويعني القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة لجميع خطوات تتابع العملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.

2- تنظيم الإنتاج: ويقصد به تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في جزء من الهيكل التنظيمي في دورة إدارة أو وحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء، ويتمثل دور التنظيم في " تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها"⁸.

3- الرقابة على الإنتاج: تعتبر رقابة الإنتاج ضرورية للتأكد من أن الأهداف المحددة في خطة الإنتاج تحققت، ويمكن أن ينظر إليها كجهود يهدف إلى إعلام الإدارة بشكل دائم بالمطابقة، أو فقدان المطابقة للمخططات.

ثانيا: علاقة وظيفة الإنتاج بوظائف المؤسسة الأخرى

تشكل إدارة الإنتاج والعمليات إدارة محورية ترتبط مع كافة الإدارات الأخرى بعلاقات وثيقة وفيما يلي توضيحها بأبجاذ⁹:

1 العلاقة مع إدارة التسويق: تربط إدارة الإنتاج إدارة التسويق علاقة تبادلية، وهذه العلاقة لها أهمية بحيث أنها تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة الإنتاجية.

2 العلاقة مع الإدارة المالية: الدور الأساسي لإدارة المالية هو تدبير الأموال اللازمة لتوفير المواد التي تحتاجها الإدارات الأخرى في المنشأة، وبما أن إدارة الإنتاج هي المصدر الرئيسي للسيولة المالية فإن العلاقة وثيقة بينهما.

3 العلاقة مع إدارة المشتريات: إن إدارة المشتريات هي المسؤولة على شراء المواد والمعدات والاحتياجات الأخرى للمنشأة لذا فإن التنسيق بينها وبين إدارة الإنتاج مستمر لتوفير المواد والاحتياجات في التوقيت والكميات¹⁰.

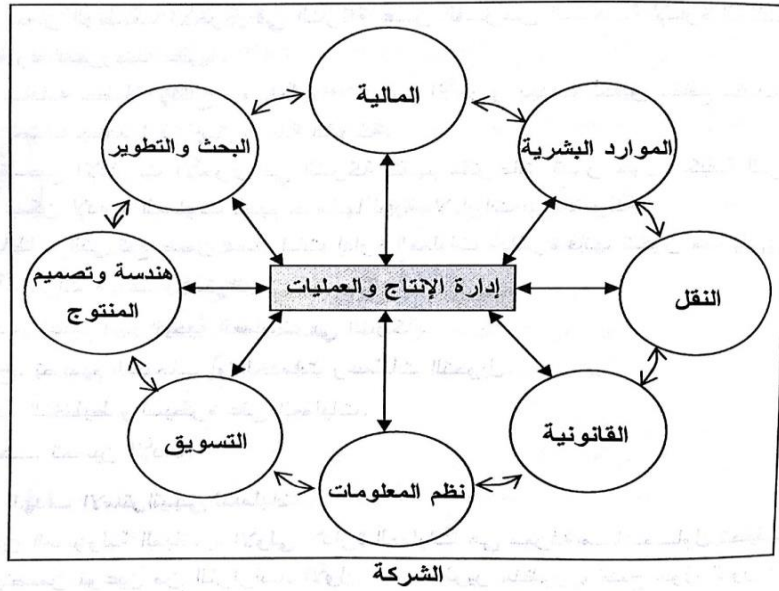
⁷ خضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاحوري، المرجع السابق، ص 24.

⁸ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 79.

⁹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، طبعة ثانية، بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006، ص 9.

¹⁰ بلعابد نجاة، نماذج كمية لتسيير الإنتاج الصناعي دراسة حالة مطاحن الساورة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير الإنتاج والعمليات، جامعة تلمسان، 2006/2007، ص 23.

- 4 العلاقة مع إدارة الموارد البشرية: تتميز العلاقة بينهما على أنها مباشرة وتبادلية، فإدارة الإنتاج تقوم بتزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات عن الاحتياجات من القوى البشرية ونوعها.
 - 5 العلاقة مع إدارة البحث والتطوير: تستفيد إدارة الإنتاج من النشاطات البحثية التي تهتم بتطوير أساليب الإنتاج.
 - 6 هندسة وتصميم المنتج: تتبنى هذه الوظيفة مسؤولية تحديد مواصفات المنتج لتلبية حاجات الزبائن.
 - 7 العلاقة بوظيفة النقل: فهي المسؤولة عن توزيع المنتجات إلى الزبائن وإلى مخازن الجملة عبر قنوات التوزيع على أمل توزيعها في السوق وكذلك نقل المواد الأولية من مصدرها إلى معامل الشركة وتأمين انسياب المواد بين مراحل الإنتاج.
 - 8 الوظيفة القانونية: وتضطلع هذه الوظيفة بمسؤولية التأكد من سلامة استخدام العلامات التجارية، سلامة الأداء والنقل.
 - 9 المعلومات: وهي الإدارة المسؤولة عن جلب البيانات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحليلها وتحديثها.
- والشكل يوضح علاقة نظام الإنتاج بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- شكل رقم 01: علاقة نظام الإنتاج بالبيئة الداخلية للشركة



المصدر: بلغابد نجة، نماذج كمية لتسيير الإنتاج الصناعي، مذكرة تخرج شهادة الماجستير علوم اقتصادية تخصص تسيير الإنتاج والعمليات، جامعة تلمسان، 2006/2007، ص 23

المطلب الثالث: أهداف وخصائص إدارة الإنتاج والعمليات

1 - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

يمكن تلخيص أهداف إدارة الإنتاج والعمليات على المدى القصير بما يلي¹¹:

- تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) وخصائص العمليات.

- إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:

أ- علاقات عمالية فاعلة وسيطرة على كلفة العمل.

ب- السيطرة على كلفة المواد.

ت- السيطرة على الكلفة المتعلقة باستخدام الطاقة الإنتاجية.

أما على الأجل الطويل فإن إدارة الإنتاج والعمليات تهدف إلى استخدام المصادر المتاحة وبشكل يمكن المنظمة من مواجهة الطلب على المدى البعيد.

¹¹ سليمان خالد عبيدات، المرجع السابق، ص 20.

ومن الأهداف الأساسية لوظيفة الإنتاج والعمليات أيضا نجد¹²:

- الإسهام في خلق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق التميز.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية بعناصرها الثلاثة وهي الجدولة المنضبطة والأداء الجيد والتكلفة المنخفضة.
- التنوع لا بد أن تكون إدارة الإنتاج قادرة على التنوع في المنتجات من الناحية التقنية والاقتصادية.
- تحقيق مرونة العمليات ممثلة في سرعة التكيف مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة "وتعني مرونة النظام الإنتاجي المقدرة على تعديل الإنتاج وفقا للتقلبات في الطلب سواء من ناحية الكمية، الجودة، النوعية (اختلاف المنتجات)".¹³

2- خصائص إدارة الإنتاج والعمليات:

تتميز إدارة الإنتاج والعمليات بخصائص أشار إليها العديد من الأخصائيين والباحثين وتتمثل فيما يلي¹⁴:

- 1) **تطبيق الأسلوب العلمي:** لقد أدى تطبيق الأسلوب العلمي في الصناعة إلى اعتماد الخطوات التالية:
 - أ- تعريف المشكلة أو الظاهرة وتحديد أبعادها.
 - ب- جمع المعلومات والبيانات والمؤشرات المقترنة بطبيعة المشكلة أو الظاهرة.
 - ت- تحليل البيانات أو المعلومات.
 - ث- إيجاد الحلول أو البدائل المختلفة لمعالجة المشكلة أو الظاهرة.
 - ج- اختيار وتعميم البديل الأمثل للمشكلة أو الظاهرة.
- 2) **اعتماد التخصص الإنتاجي أو الخدمي:** لقد أدى اعتماد أسلوب تخصيص الإنتاجي أو الخدمي إلى انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج والخدمات.
- 3) **التوسع باستخدام الآلات والتكنولوجيا الحديثة:** إن كفاءة الأداء أصبحت ذات أفق كبير باستخدام الأجهزة والمعدات مما ساعد على ظهور الإنتاج الكبير.
- 4) **استخدام بحوث العمليات:** تركزت سبل استخدام بحوث العمليات على ثلاث أسس أو مبادئ وهي:
 - أ- تحويل المشاكل الإدارية والتنظيمية إلى مجموعة من المعادلات الرياضية.
 - ب- إمكانية اتخاذ القرار من قبل أفراد ليسوا إداريين باعتماد الجوانب الكمية.
 - ت- خلق مبدأ التعاون والمشورة بين العلماء الذين ينتمون إلى أنظمة سياسية واقتصادية مختلفة.

المبحث الثاني: تخطيط وتطوير وتصميم المنتج

إن الأفكار الأساسية لتطوير وتصميم المنتجات ترجع إلى ضرورة الوفاء باحتياجات المستهلكين المتطورة والمتجددة وأيضا من المعلومات والدراسات والبحوث الفنية والإنتاجية، تساهم إدارة الإنتاج في المؤسسة في عملية تطوير المنتجات الجديدة وهي أكثر معرفة بحدود وإمكانيات الآلات المتواجدة لديهم ولذا يتطلب الأمر تعاونهم مع إدارة التسويق في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

المطلب الأول: تخطيط المنتج

يتفق العديد من الباحثين في مجالات إدارة الإنتاج والعمليات على تعريف التخطيط كونه كل ما يتعلق بكيفية اختيار المنتج وتقديمه إلى السوق والمستفيد على البحث والتطوير والقدرات الجيدة والتكنولوجيا المتطورة أو انه عملية تتضمن كافة الأنشطة التي تمكن المنتجين من تحديد المنتج الذي تسوقه أو تحديد ما يجب أن يكون عليه الخط السلعي، فالهدف الأساسي من التخطيط هو

¹² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008، ص 124.

¹³ نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 56.

¹⁴ محمود احمد فياض، عيسى يوسف قدارة، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 29.

مقابلة حاجة السوق وطلبات الزبائن لكون أهمية التخطيط تأخذ بالزيادة كلما زادت تقلبات والتغيرات التكنولوجية وتغيرات في أذواق المستهلكين، فالمنظمات التي تريد أن تحقق نجاحا يكون من خلال إمكانياتها على الإيفاء بمتطلبات الزبائن واتفاقها مع رغباتهم .

❖ استراتيجيات تخطيط المنتج (استراتيجيات تقديم منتج جديد)

هناك أربعة طرائق أساسية ينظر بها إلى عملية تقديم منتج جديد وهي¹⁵:

- 1) إستراتيجية السحب السوقي: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ صنع ما يمكن بيعه، ويتم تحديد المنتج الجديد من خلال معرفة حاجات السوق مع اختيار بسيط للتكنولوجيا المتوفرة وعملية الإنتاج ولكن تحمل نقاط الضعف.
- 2) إستراتيجية قيادة التكنولوجيا: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ يجب بيع ما يمكن إنتاجه، ويتم من خلاله تحديد المنتج الجديد من خلال هذه الإستراتيجية مع إعطاء قليل من الاعتبار للسوق.
- 3) إستراتيجية التكامل الوظيفي: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ التكامل الوظيفي حيث أن إنتاج منتج جديد يتطلب التفاعل والتعاون بين الأقسام كالتسويق والعمليات وهندسة العمليات وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4) إستراتيجية مدى المنتجات المعروضة: تعمل هذه الإستراتيجية على أساس الموازنة بين المواد المعروضة.

❖ دورة حياة المنتج:

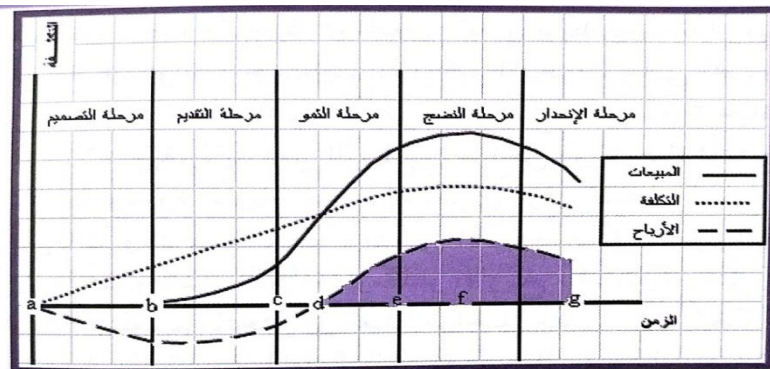
يقصد بدورة حياة المنتج ذلك المنحنى الذي يربط بين مقدار مبيعات المنتج وبين عمر السلعة بالسنوات حيث يتم تمثيل قيم المبيعات على المحور العمودي، وتمثيل الزمن على المحور الأفقي.¹⁶

وتتألف دورة حياة المنتج مما يلي:

- مرحلة التخطيط أو التطوير المنتج: تنبثق في هذه المرحلة أفكار بتطوير المنتج أو التخطيط لمنتج جديد.¹⁷
- مرحلة التقديم: يتم طرح المنتج في السوق، ويبدأ بيعه للمستهلكين وجني الأرباح التي تغطي جزء من التكاليف.
- مرحلة النمو: في هذه المرحلة يكون نمو المبيعات متسارعا، وتحني الشركة أرباحا جيدة وهذا بسبب زيادة حجم المبيعات.
- مرحلة النضوج: يثبت حجم المبيعات إلى حد ما عند مستوى معين، ويتوجب على المنتج أن يطيل هذه الفترة.
- مرحلة التدهور: يدخل المنتج في مرحلة التراجع، عندما لا تفلح محاولات المنتج في إطالة مرحلة النضج.

والشكل التالي يبين دورة حياة المنتج، تكلفة الإنتاج، والأرباح

الشكل رقم 02: دورة حياة المنتج، تكلفة الإنتاج والأرباح



المصدر: محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي ص 226.

¹⁵ غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، المرجع السابق، ص 57.

¹⁶ محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، المرجع السابق، ص 225.

¹⁷ غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، المرجع السابق، ص 58.

المطلب الثاني: تصميم المنتجات

يعد التصميم أحد القرارات الإستراتيجية لإدارة العمليات التي تساهم في قيادة معظم الأعمال، تبدأ عملية التصميم من لحظة تفكير المنظمة الصناعية في تطوير منتجاتها القائمة أو ابتكار منتجات جديدة، أما مفهوم التصميم فقد عرفه (Marks:1987:164) بأنه تركيب الأنشطة أو الأجزاء والعناصر لضمان الحصول على منتج ذي كفاءة وجودة عالية¹⁸.

ويقصد بتطوير وتصميم المنتجات وضع الخصائص و الوظائف والأشكال الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، وتنشأ الحاجة في تطوير وتصميم المنتجات من الرغبات المتجددة للمستهلكين والرغبة في مواجهة المنافسة القادمة في السوق¹⁹.

1 - المبادئ الأساسية لتصميم المنتج

إن المبدأ الأساسي لتصميم المنتج هو عمل التصميم بسيطاً قدر الإمكان لأن ذلك يخدم كل من الإنتاج والمستهلك على حد سواء والمقصود من تبسيط التصميم هو جعل مكونات المنتج أقل ما يمكن واستخدام أقل ما يمكن من الموارد بهدف جعل كلفة التصنيع أقل ما يمكن على أن لا يؤثر على جودة المنتج ومعاييره.

ويمكن تحقيق تبسيط التصميم والعمليات الإنتاجية باستخدام المبادئ الأساسية التالية²⁰:

1. تقليل قدر الإمكان عدد الأجزاء الداخلة في المنتج .
 2. استخدام الأجزاء المعروفة (الشائعة) وكذلك العمليات الإنتاجية المتاحة.
 3. استخدام الأجزاء وأدوات العمل النمطية.
 4. تبسيط العمليات التجميعية.
 5. استخدام طريقة التجميع النمذجة في تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات.
 6. جعل مواصفات المنتج والتفاوتات المسموح بها معقولة وغير معقدة.
- ويضيف Taylor عددا أكبر من المبادئ والتي تقود إلى تصاميم جيدة منها ما يتشابه لما تقدم ومنها ما هو مضاف نذكرها²¹:
- تطوير تصميم معياري الذي يشتمل على تجميع المكونات النمطية بطرائق مختلفة التنوع لخلق منتجات نهائية مزيّدة.
 - تصميم أجزاء لاستخدامات عديدة.
 - تصميم يقلل المناولة.
 - استخدام عمليات إنتاج مفهومة جيداً ولها القابلية على التكرار.

2- الاعتبارات الأساسية في تصميم المنتج الجديد

هناك عدة اعتبارات أساسية عند تصميم المنتج الجديد يمكن تلخيصها كالآتي²²:

- **التكلفة:** أي تصنيع المنتجات بكلفة واطئة أو مقبولة على أن لا تؤثر على الجودة.
- **الجودة:** أي هناك مواصفات ومحددات يجب أن لا يتخطاها المنتج حفاظاً على مستوى الجودة.
- **اقتصادية الاستعمال:** أي أن يكون المنتج اقتصادياً في الاستعمال من حيث استهلاكه للوقود مثلاً.
- **الصفات الجمالية (الجمالية):** بالإضافة إلى إشباع حاجات المستهلك يجب أن لا تنسى المنظمة السمات الجمالية.

¹⁸ غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، المرجع السابق، ص 61.

¹⁹ محمد علي شبيب، إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، الطبعة الثانية، القاهرة: مؤسسة روز اليوسف، 1983، ص 120

²⁰ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 146

²¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع السابق، ص 150.

²² قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 87.

- **المعولية:** أي أن يكون المنتج قادر على أداء الوظائف الخاصة به لمدة نسبة معينة بدون حدوث حالة عطل أو توقف .
- **دوام الاستمرار:** أي أن يوفر التصميم الحالي للمنتج إمكانية الاستمرار بالعمل و أداء وظائفه.
- **القابلية على الصيانة:** أي إمكانية التصميم الحالي للمنتج أن يسمح بصيانة الأجزاء أو المنتج ككل وبسهولة ويسر.
- **الأمان عند الاستعمال:** يجب أن يكون المنتج بدرجة عالية من الأمان عند استخدامه من قبل المستهلك.
- **الابتكار:** تهدف المنظمة على تحقيق جاذبية وان تكون السلع ذات جودة عالية ومتمينة التصميم لذا فالابتكارات تكون دقيقة.

المطلب الثالث: تطوير المنتج

إن تطوير المنتج هو "عملية بحث ودراسة مستمرة لتصميم منتج و تطويره"²³، فلقد تزايدت أهمية تطوير المنتج في الوقت الحاضر جراء زياد طلب المستهلكين في البيئة الصناعية الحالية على أنواع كثيرة من المنتجات والتمويل المتسارع من منتج معين إلى آخر يمتاز بالمزايا التكنولوجية الحديثة.

حيث تعتبر عملية التطوير العامل الحاسم في نجاح المنظمات لكونها الطريقة التي تتنافس بها المنظمات في السوق ويمنح تطوير المنتج للمنظمة الفرصة لتحقيق خفض الكلف الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية والقدرة على خدمة الزبائن.

إلا أن (Evans 1993) حدد أسباب قيام المنظمة بتطوير المنتج بالآتي²⁴:

- عندما لا يحقق المنتج أهداف المنظمة وغاياتها.
- التغير المتسارع في رغبات وحاجات المستهلكين.
- مواجهة التهديدات التنافسية.
- اكتشاف مواد أولية بديلة بكلف اقل.

- مراحل تطوير المنتج

وتمر عملية تطوير المنتج من خلال مراحل وهي²⁵:

- 1- **التقديرات الأولية:** تقوم الشركة الصناعية بالمراقبة المستمرة لرغبات الزبائن للحصول على الأفكار الأولية المتعلقة بالمنتجات.
- 2- **التنبؤات الأولية للمبيعات وتقديرات السوق:** ويعني التنبؤ بالكميات الممكن بيعها في الفترة الزمنية الأولى.
- 3- **التحليل الفني (الهندسي) والاقتصادي:** والذي يمثل الدراسة الفنية والاقتصادية لجدوى إطلاق المنتج الجديد .
- 4- **التطوير والاختيار:** في هذه المرحلة تتطابق الوظائف الهندسية مع العمليات في تطوير نماذج المنتج وفحصها أو اختبارها.
- 5- **التخطيط النهائي:** في هذه المرحلة يجري إعداد خطة الإنتاج التفصيلية التي تشتمل على تفاصيل دقيقة عن كمية الإنتاج.
- 6- **إطلاق الإنتاج الواسع:** بعد الحصول على مصادقة الإدارة العليا على خطط الإنتاج وتسويق المنتج الجديد وكذلك التحليل المالي ونتائجه، تبدأ مرحلة تنفيذ خطط الإنتاج الكبير والتسويق للمنتج الجديد.

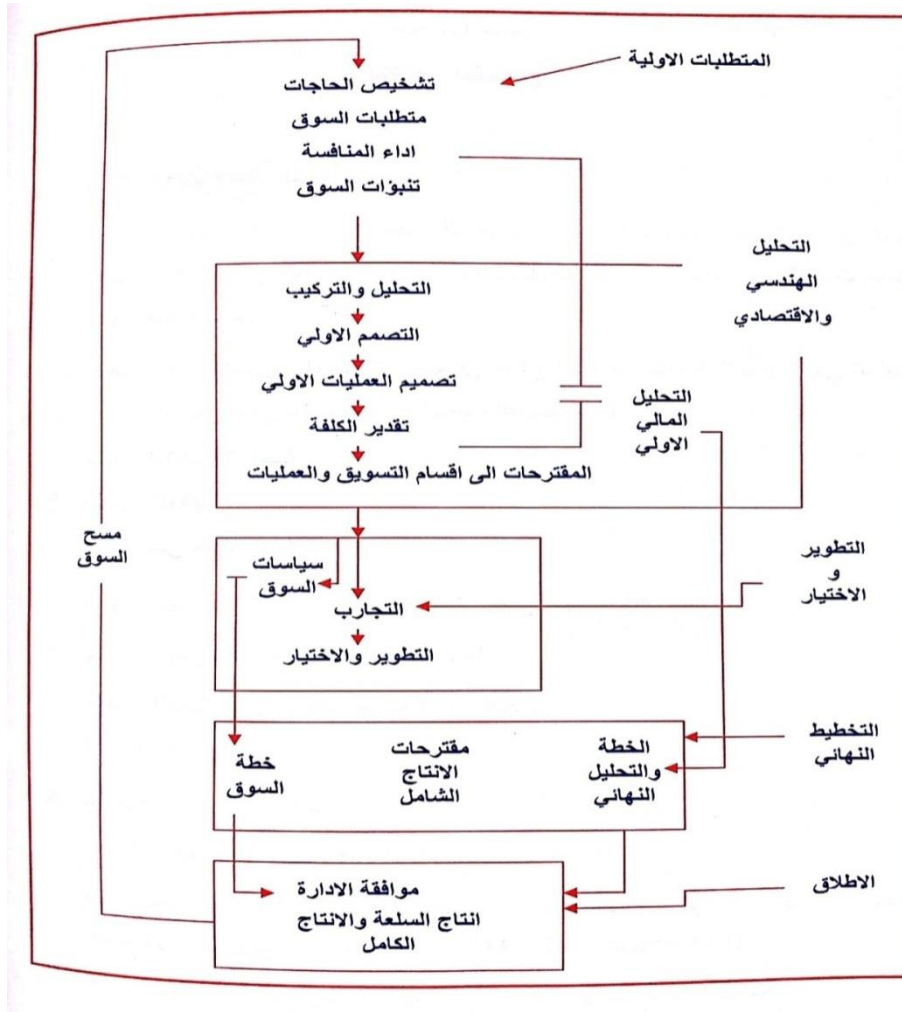
ويبين الشكل التالي مراحل عملية تطوير المنتج

²³ المنصور، كاسر نصر، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص252.

²⁴ غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، المرجع السابق، ص67.

²⁵ عبد الستار محمد علي، المرجع السابق، ص132.

الشكل رقم 3: مراحل تطوير المنتج



المصدر: غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، ص 68.

المبحث الثالث: التخطيط الإجمالي للإنتاج

يمثل تخطيط الإنتاج إحدى الوظائف الأساسية لإدارة العمليات فهي العملية التي تحتاجها كل منشأة لعرض أداء عملياتها بشكل كفؤ لذلك فإن خطة الإنتاج عبارة عن تحديد مستويات الإنتاج التشغيلية على مدى زمني يمتد من بضعة أشهر إلى سنوات.²⁶

ويهدف تخطيط الإنتاج إلى توضيح كيفية استخدام الموارد اللازمة (العاملين، الآلات، المواد) وتوفيرها بالكميات والنوعيات المناسبة وفقاً للمواعيد المحددة.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات تخطيط الإنتاج وفقاً للفترة الزمنية للخطة:

✓ **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والموقع واختيار منتجات جديدة وتمويل نشاط البحث والتطوير والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها.

James R. & Raturi Amitabh J: Principles of Operations Management: South-western part of Thomson, Evans²⁶
p:233, 2005

✓ **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:** تتراوح فترته من سنة إلى ثمانية عشر شهرا تدعى بالتخطيط الإجمالي للإنتاج حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد (البشرية، المكنات، المعدات) المخطط لها في تخطيط الإنتاج طويل الأجل، وهو من اختصاص مديري العمليات ويبدأ هذا النوع من التخطيط بعد أن يتم وضع الخطط بعيدة المدى.

✓ **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** تمتد فترته من بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر وغالبا تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة ويتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط²⁷. في تعريف آخر "انه يغطي مدة تمتد من يوم واحد إلى اقل من ستة أشهر وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في تلك الفترة ومراقبة المخزون ومراقبة الجودة"²⁸.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج

يعتبر التخطيط فلسفة وإطار عمل استراتيجي لمختلف المنشآت باتجاه اتخاذ القرارات والنتائج التي تتعلق بالمستقبل، وتعد خطة العمليات (الإنتاج) إحدى الخطوات الرئيسية والمكونات المهمة والتي ترتبط بالخطة الإستراتيجية على مستوى المنشأة، ويوصف هذا النوع من التخطيط بالإجمالي لأنه لا يركز على نوع معين من المنتجات أو الخدمات وإنما يجمع الأصناف المتجانسة للمنتجات أو الخدمات في عوائل بدون الإشارة للتفاصيل الدقيقة للمنتج أو الخدمة.

أولا - مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج

تعددت تعريفات تخطيط الإنتاج الإجمالي فقد اعتبر كل من Miclain & Thomsan بأنه "تلبية متطلبات الطلب الواقعية ضمن محددات الطاقة بالشكل الذي ينسجم وسياسة المنشأة التي تهدف إلى تحقيق اقل تكاليف"²⁹. ويعرفه Hill بأنه "خطة متوسطة الأجل لمقابلة مستويات الإنتاج من خلال تقدير الطلب بشكل دقيق ومتغيرات الطاقة (مستوى قوة العامل، الوقت الإضافي، الخزين والتعاقد الفرعي) ليتمكن تعديل الإنتاج بما يقابل تذبذبات أو تقلبات الطلب"³⁰. أما Evans فيرى أنه "تطوير متطلبات الإنتاج الشهرية أو الفصلية لمجاميع أو عوائل المنتج والتي ستلي تقديرات الطلب"³¹. مما تقدم يمكن القول بان التخطيط الإجمالي عبارة عن أسلوب يتصل بالموائمة بين العرض والطلب على المخرجات لمدى زمني متوسط يمتد إلى سنة واحدة أو بعبارة أخرى يبحث التخطيط الإجمالي في التأثير على الطلب إضافة إلى العرض (التجهيز).

ثانيا - خصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج

- تلخص خصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج فيما يلي³²:
- إن الأفق الزمني للتخطيط يمتد من (3-18) شهر مجزئة إلى فترات فصلية أو شهرية أو أسبوعية.
- إن الطلب على المنتجات يعد إجماليا ويشمل احد أو بعض أنواع المنتجات ويفترض في الطلب أن يكون متقلبا وموسميا.
- هناك إمكانية لعدم ثبات متغيرات الطلب والعرض في السوق.
- إن للإدارة أهداف متنوعة قد تشمل تخفيض المخزون، استغلال الطاقات المتاحة، إيجاد علاقات عمل جديدة، تخفيض التكاليف، تحقيق مرونة عالية في الإنتاج.
- إن وسائل الإنتاج (مكنات ومعدات و أبنية) ثابتو ولا يمكن توسيعها في الأجل المتوسط.

²⁷ غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكروني البياتي، المرجع السابق، ص307.

²⁸ عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل مراقبة الجودة، مصر: جامعة الزقازيق، 1997، ص 160.

²⁹ Mcilan, John and Thomas, Joseph, operations Management Production of Goods and Service 2ed (India, Prentice-Hall, 1985 p251 .

³⁰ Hill, Terry, The Essense of Operations Management (London, Prentice-Hall, 1993), p81.

³¹ Evans, James R Applied Production and Operations Management, 4ed (Now York West Publisuing Co, 1993), p500.

³² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع السابق، ص 357.

المطلب الثاني: استراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج

نظراً لأهمية التخطيط الإجمالي للإنتاج ولكونه يؤثر في جميع أقسام الشركة، فإن القرارات التي تتخذ في هذا الإطار ينبغي أن تعكس أهداف الشركة، وهناك عدة خيارات إستراتيجية يتمكن مديرو العمليات من إتباعها للتغلب على مشكلة تقلب الطلب، وبغض النظر عن الخيار الاستراتيجي لمدير العمليات فإنه يتوجب الإجابة عن الأسئلة التالية عند صياغة خطة الإنتاج الإجمالية:

1- هل ينبغي استخدام الخزين كوسيلة لامتصاص تقلبات الطلب في أثناء فترة التخطيط المقبلة؟

2- هل ينبغي استخدام القوة العاملة كوسيلة لمواجهة تقلبات الطلب؟

3- هل نلجأ لاستخدام العمال الموقتين أو تشغيل العمال الحاليين وقتاً إضافياً أو نتحمل تكاليف الوقت العاطل للعاملين؟

4- هل ينبغي اللجوء إلى التعاقد الفرعي لامتصاص تقلبات الطلب مع المحافظة على حجم ثابت من القوة العاملة في الشركة؟

5- هل نلجأ لتغيير الأسعار أو تغيير عوامل معينة من أجل التأثير في الطلب؟

إن جميع الأسئلة السابقة تمثل استراتيجيات مشروعة متاحة أمام مدير العمليات إذ أنها تتضمن التحكم بـ: الخزين، معدلات الإنتاج، مستوى القوة العاملة، والطاقة سنقوم بتقسيم استراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج إلى نوعين من الخيارات³³.

1) خيارات الطاقة: وتشير إلى مجموعة الأفعال التي تقبل الطلب كما هو عليه وتحاول الاستجابة للتغيرات من خلال تبني عدة بدائل تتمثل في:

1- **التحكم بمستوى الخزين:** تتمكن الشركات التي تنتج بقصد الخزن من استخدامه كوسيلة لمواجهة تقلبات الطلب إذ تسمح الشركة بتراكم الخزين أثناء فترات انخفاض الطلب واستخدام هذا الخزين لإشباع الطلب في أثناء فترات ذروة الطلب.

2- **التحكم بمستوى القوة العاملة:** يتمكن مديرو العمليات التحكم بحجم قوة العمل وذلك من خلال تعيين عمال إضافيين في أثناء ارتفاع فترة الطلب، والاستغناء عن جزء من العاملين أو تسريحهم في أثناء فترة انخفاض الطلب.

3- **التحكم بمعدلات الإنتاج من خلال الوقت العاطل والإضافي:** بهدف المحافظة على حجم القوة العمل في الشركة والانتفاع منها فإن الشركة تلجأ للتحكم بساعات العمل. فعند ارتفاع الطلب تلجأ الشركة إلى تشغيل العمال بساعات عمل إضافية لمواجهة الطلب، ويستخدم هذا البديل عندما لا يمكن تلبية الطلب من خلال تشغيل العمال بالوقت الاعتيادي.

4- **التعاقد الفرعي:** تتمكن الشركة من الحصول على طاقة إنتاجية إضافية وذلك عن طريق التعاقد الفرعي في أثناء فترات ذروة الطلب وذلك لسد الفجوة بين الطاقة والطلب.

5- **الاتفاقات التعاونية:** يوفر هذا الخيار مصدراً خارجياً لحصول الشركة على مصادر إضافية للطاقة وذلك لمواجهة الطلب في فترة الذروة، ويعد هذا الخيار شبيهاً بالتعاقد الفرعي مع اختلاف واحد هو إن الشركات التي يجري بينها الاتفاق تقوم بالإنتاج بالاشتراك باستخدام الأفراد والمعدات والخبرات المتوفرة بين الطرفين.

6- **جداول الإجازات:** تتمكن الشركة بالتوقف عن العمل في أثناء فترات انخفاض الطلب أو الكساد في المبيعات. وتحافظ الشركة في هذا الإثناء عن فريق عمل يكلف بانجاز بعض أعمال الصيانة ونصب المعدات وتخفيض الخزين. مما سبق نستنتج بأن البدائل المتاحة في خيارات الطاقة تمثل أدوات تساعد الشركة في الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الطلب، ناهيك عن تخفيض التكاليف المقترنة بالخزين.

³³ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع السابق، ص 361.

2) خيارات الطلب: إدراك عدد كبير من الشركات في الآونة الأخيرة مزايا خيارات الطلب ويحاول العديد من هذه

الشركات التأثير في الطلب باستخدام واحد أو أكثر من الخيارات التالية:

1- التسعير الخلاق: بموجب هذا الخيار تقوم الشركة بإتباع سياسات تسعيرة مختلفة للتأثير في الطلب فتبيع الشركة بأسعار

منخفضة في فترات انخفاض الطلب بهدف تحفيز الزبائن على الشراء، أما عند ارتفاع الطلب فإن الشركة ترفع أسعارها لتخفيض الطلب.

2- الطلبات الغير مشبعة والمؤجلة: وتتمثل في الطلب الذي يقع على السلع والذي لا تتمكن الشركة من تلبية في أوانه

وذلك بسبب عدم توفر الخزين، لذلك فإن الشركة تواجه حالة تسمى بالنفاذ، أما إذا حدثت الشحة في التخزين وتم تغيير موعد التسليم بعد الاتفاق مع الزبون فعند ذلك يعد الطلب مؤجلاً.

3- خلط المنتجات التكميلية: من الخيارات الشائعة الاستخدام في الشركات المنتجة لسلع ذات طابع موسمي هو قيام تلك

الشركات بتطوير مزيج إنتاجي عكس الموسم أو تكميلي، ولتطبيق هذا الخيار ينبغي أن تتطلب المنتجات ذات الطلب الموسمي المختلف عمليات إنتاج ومكائن وقوة عاملة متماثلة.

مما تقدم نتوصل إلى أن خيارات الطلب تفترض المحافظة على حجم ثابت من القوة العاملة وحجم ثابت من الإنتاج وفي حالة زيادة الإنتاج على الطلب فإن الإنتاج الفائض يحتفظ به كخزين لاستخدامه لإشباع الطلب أثناء فترة الذروة، ويعاب على هذا الخيار ارتفاع تكاليف التخزين المقترنة به.

3) الاستراتيجيات المختلطة: على الرغم من إمكانية تدنية تكاليف الإنتاج باستخدام أي واحدة من الاستراتيجيات التي

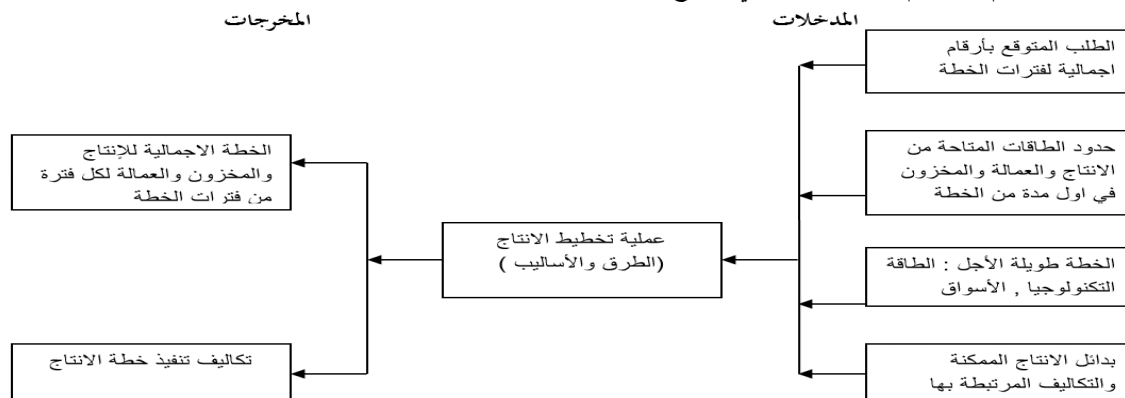
استعرضناها إلا أن استخدام مزيج من تلك الاستراتيجيات يمكن أن يحقق نتائج أفضل، فالإستراتيجية المختلطة تعني المزج بين اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات المذكورة لتطوير خطة إنتاج إجمالية، أي أن الشركة تتمكن من إتباع إستراتيجية الإنتاج بالوقت الإضافي وإستراتيجية المنتجات التكميلية وهكذا بهدف الاستفادة من مزايا كل واحدة من هذه الاستراتيجيات وغيرها.

المطلب الثالث: نظام وأساليب التخطيط الإجمالي للإنتاج

أولاً: نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج:

إن الخطة الإجمالية للإنتاج هي في الواقع نظام له مدخلات ومخرجات وأساليب تخطيط كما يوضحه الشكل التالي ³⁴:

الشكل رقم 4: نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج



المصدر: محمد ابيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، الطبعة الثانية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، ص 54.

³⁴ محمد ابيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، الطبعة الثانية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، ص 54.

1- المدخلات: من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مدخلات عملية تخطيط الإنتاج تتمثل فيما يلي:

- أ- بيانات عن الطلب المتوقع على المنتجات للفترة التخطيطية وذلك في صورة بيانات إجمالية وبوحدات قياسية عامة
- ب- بيانات عن حدود الطاقة الحالية المتاحة.
- ت- بيانات ومعلومات عن التخطيط طويل الأجل للطاقة وخطط المنظمة.
- ث- التكاليف المترتبة على اختيار بديل استراتيجي إنتاجي معين لمواجهة الطلب المتوقع.

2- عملية تخطيط الإنتاج (الطرق والأساليب): تختلف أساليب وطرق تخطيط الإنتاج من حيث الفروض التي تقوم عليها

البدائل الممكنة وتكاليفها ، وأيضاً تختلف في إعطاءها نتائج مثلى في ضوء الفروض الموضوعية ، لذلك نجد أن هذه الطرق تتفاوت من حيث الدقة ومدى الاعتماد عليها حيث تتمثل في الطرق الثلاثة الآتية: الطريقة البسيطة والطريقة البيانية والطريقة الرياضية.

3- المخرجات: تتمثل مخرجات نظام تخطيط الإنتاج حسبما يوضحه الشكل فيما يلي:

- أ- تقدير إجمالي مستوى الإنتاج للفترة التخطيطية.
- ب- تقدير إجمالي مستوى العمالة اللازمة للإنتاج وبشكل إجمالي.
- ت- تقدير إجمالي مستوى المخزون للفترة التخطيطية .
- ث- تقديرات للتكاليف المترتبة على تنفيذ الخطة الإجمالية: تكاليف تغيير عدد ودرجة تشغيل العاملين، وتكاليف الاعتماد على الغير لمواجهة الطلب³⁵.

ثانياً: أساليب التخطيط الإجمالي للإنتاج

توصل الباحثون في مجال التخطيط الإجمالي للإنتاج إلى عدد كبير من الأساليب التي يمكن استخدامها لصياغة خطط إنتاج إجمالية وتباين هذه الأساليب بين طرائق الرسم البياني إلى نماذج التعظيم الرياضية كاستخدام شبكات النقل، قاعدة القرار الخطي، نموذج معاملات الإدارة والمحاكاة وسوف نستعرض بعض هذه الأساليب الأكثر استخداماً من قبل مدراء العمليات لتطوير خطط إنتاج إجمالية وهي طريقة الرسم البياني واستراتيجيات الصرفة وكيفية تطبيق كل واحدة من هذه الاستراتيجيات، أما الأساليب الأخرى مثل طريقة شبكات النقل وقاعدة القرار الخطي ونموذج معاملات الإدارة والمحاكاة فسوف يجري تعريفها فقط.

1- طريقة الرسم البياني:

وتسمى أيضاً بطريقة التجربة والخطأ وهي من أكثر الطرق استخداماً في مجال التخطيط الإجمالي للإنتاج نظراً لبساطتها وسهولة تطبيقها، وتتطلب هذه الطريقة معلومات قليلة عن المتغيرات الداخلة في صياغة الخطة بهدف مقارنة الهدف المتوقع مع الطاقة المتاحة، ولا تتطلب هذه الطريقة عمليات رياضية معقدة كما أنها لا تضمن الوصول إلى خطة مثالية. إن بساطة هذه الطريقة لا يعني أنها طريقة اعتباطية أو عشوائية بل إنها تتيح لمديري العمليات استخدام المنطق والفطرة للمقارنة بين استراتيجيات مختلفة.

ولصياغة خطة إنتاج إجمالية بموجب هذه الطريقة ينبغي إتباع الخطوات الآتية³⁶:

- تحديد الطلب المرتقب في كل فترة (فصل، شهر، أسبوع).
- تحديد مصادر الطاقة الإنتاجية بالوقت الاعتيادي ، بالوقت الإضافي أو من خلال التعاقد الفرعي.
- تحديد تكلفة استئجار أو تعيين العمال وكلفة الاستغناء عنهم ، وكلفة الاحتفاظ بالخزين وكلفة نفاذ الخزين.

³⁵ محمد ابيديوي الحسين، المرجع السابق، ص 55.

³⁶ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع السابق، ص 369.

- إدراك سياسة الشركة بخصوص مستويات تشغيل العاملين و مستويات الخزين.
- إعداد خطط إنتاج إجمالية بديلة ومقارنتها على أساس التكاليف الكلية.

2- استراتيجيات الصرفة:

- 1- إستراتيجية التحكم بمستوى الخزين: بموجب هذه الإستراتيجية ستقوم الشركة بالإنتاج باستخدام القوة العاملة الحالية، والسماح للخزين بالتراكم عندما يفوق الإنتاج الطلب لاستخدامه مستقبلاً عندما لا يفي الإنتاج الطلب المؤجل.
- 2- إستراتيجية التعاقد الفرعي: في هذه الحالة ستقوم الشركة بإنتاج ما تتمكن من إنتاجه باستخدام القوة العاملة التي تتحد على أساس اقل معدل لتنبؤ الطلب اليومي وذلك لمنع تراكم الخزين، و إذا لم يكن الإنتاج كافياً فإن الشركة سوف تتعاقد فرعياً مع شركة أخرى لسد النقص في الإنتاج .
- 3- إستراتيجية التحكم بمستوى القوى العاملة: في هذه الحالة ستقوم الشركة بالاحتفاظ بالعدد اللازم فقط من العمال لسد الطلب، وتتمكن الشركة بتحديد هذا العدد اللازم من العمال باستخدام قواعد رياضية وإحصائية.
- 4- إستراتيجية التحكم بالوقت العاطل والإضافي: بموجب هذه الإستراتيجية فإن الشركة ستلجأ إلى تشغيل العمال ساعات إضافية لزيادة طاقتها الإنتاجية أو إلى عدم تشغيل العمال لجزء من الوقت لتقليص طاقتها الإنتاجية إلى الحد الذي يلي الطلب.

وبمعالجة هذه الاستراتيجيات حسابياً بالاعتماد على قوانين نقوم بمقارنة النتائج التي تحصلنا عليها في الاستراتيجيات الأربعة من ناحية التكاليف ونختار اقل تكلفة وتكون هي الإستراتيجية هي المثلى التي يجب على الشركة اعتمادها والأخذ بها.

3- استخدام شبكة النقل في التخطيط الإجمالي للإنتاج:

تعد البرمجة الخطية من الأدوات المناسبة لإعداد خطط إنتاج إجمالية عندما تكون علاقة الإنتاج وتكاليفه خطية، وبشكل عام يمكن استخدام الطريقة المبسطة Simplex Méthode لإيجاد حل لمشكلة التخطيط الإجمالي إذا كانت المشكلة تتضمن جميع أو بعض تكاليف التخطيط التي اشرنا إليها آنفاً، أما في الحالات الخاصة والتي تفترض ثبات حجم القوة العاملة (أي لا توجد تكاليف استئجار عمال إضافيين أو الاستغناء عنهم) فبالإمكان تطبيق شبكات النقل أو مصفوفة النقل المعروفة بسهولة تكوينها وحلها لإيجاد حل لمشكلة التخطيط الإجمالي للإنتاج.

أول من استخدم طريقة النقل كواحدة من أنواع البرمجة الخطية عام 1956 في حل مشكلة تخطيط الإنتاج الإجمالي للمشاريع الصناعية إذ تم الحصول بموجب هذه الطريقة على خطط إجمالية تربط الطاقات مع كميات الطلب حيث يتم ترتيب المشكلة في جدول ممثل الصفوف كميات الطاقة المتوفرة مع الوقت النظامي والوقت الإضافي والتعاقد من الباطن لكل فترة من فترات التخطيط، ومن الممكن حل المشاكل الكبيرة بواسطة الأفق الزمني للتخطيط ومن الممكن أيضاً حل المشاكل الكبيرة بواسطة الكمبيوتر باستخدام طريقة النقل المعيارية³⁷.

إن استخدام شبكات النقل في هذه الحالة يعني أننا نحاول تخصيص مصادر الطاقة في الشركة والتي تأتي من الإنتاج بالوقت الاعتيادي و الإضافي ومن التعاقد الفرعي ومن الخزين لإشباع الطلب في المستقبل، وعلى خلاف طريقة الرسم البياني والتي تعتبر طريقة تجربة و خطأ، فإن طريقة شبكة النقل تعد من طرائق التعظيم لأنها توصلنا إلى الخطة المثالية التي تخفض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن. فضلاً عن ذلك فإن هذه الطريقة تعد مرنة لأنها تساعد في تحديد كمية الإنتاج

³⁷ Krajewski ,Lee J ,and Ritzman ,Larry P. Opération Management Strategy and analysis, 3rd ed(New York Addison Wesley Publishing Co,1993),2002:2005,p672.

بالوقت الاعتيادي والإضافي، وبكمية التعاقد الفرعي اللازم، وبكمية الخزين المتراكم بين فترة وأخرى، وبعدد وجبات العمل الإضافية اللازمة³⁸.

4- قاعدة القرار الخطي: طورت هذه الطريقة في مطلع الخمسينات من القرن المنصرم من قبل مجموعة من الباحثين هم Holt ، Muth ، Modigliani ، Simon اللذين كانا ينتمون إلى معهد كارنجي للتكنولوجيا، تحاول هذه الطريقة اشتقاق مجموعة من قواعد القرار يمكن استخدامها لتحديد المعدل الأمثل للإنتاج والقوة العاملة خلال فترة زمنية مقبلة.

5- نموذج معاملات الإدارة: قدم Bowman في عام 1963 طريقة حديثة مختلفة عن طريقة النقل يجري بموجبها بناء نموذج قرار يعتمد على خبرة وأداء المديرين في الماضي، ويستند نموذج Bowman على نظرية مفادها أن قرارات المديرين في الماضي كانت جيدة، لذلك يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات جيدة المستقبل.

6- طريقة المحاكاة: المحاكاة هي طريقة لاستنساخ خصائص وطريقة عمل نظام ما وذلك على الأغلب باستخدام الحاسوب ويرجع الفضل في استخدام المحاكاة في التخطيط الإجمالي للإنتاج إلى (Ric. Vergin) عام 1966 الذي استخدم أسلوب البحث عن أدنى تكلفة لمستويات مختلفة من القوة العاملة ومن معدلات الإنتاج ويطلق على هذا النموذج بالجدولة بواسطة المحاكاة حيث تبدأ بخطة إنتاج معتمدة على الخبرة الماضية للمنظمة³⁹.

المبحث الرابع: إدارة الجودة والرقابة عليها

ازداد وعي المؤسسة بضرورة الاهتمام بالجودة ومفاهيمها في عملياتها الإنتاجية، فأصبحت بذلك الجودة هي الوظيفة الأولى لأية مؤسسة والشغل الشاغل لها، وهذا سعيًا منها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات الجديدة التي تنشأ ضمنها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الجودة أبعادها و أهدافها

1- تعريف الجودة:

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة إذ يعرفها جونس (Johanson) "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"⁴⁰ كما عرفها بات كهوفمان و سندي واتمور (Pat Kaufman et Cindy Wetmore) "هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة"⁴¹.

وتعرف أيضا "هي مجموعة الخصائص والسمات المنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات محددة"⁴² وهي "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على تخطيط، تنظيم، وتحليل جميع أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابة"⁴³. ولقد عرفها ادوارد ديمينغ أنها " توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"⁴⁴. وعرفها Evans " تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها"⁴⁵.

³⁸ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع السابق، ص 379.

³⁹ سعيد جبر من جزين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الطبعة الأولى، القاهرة: المطبعة الفنية الحديثة، 1985، ص 220.

⁴⁰ فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب، 1996، ص 10.

⁴¹ Pat Kaufman et Cindy Wetmore، la bible du manager impression buissière saint Amand France 1994، p118

⁴² محمد رضا شندي، الجودة الشاملة والأيزو بين النظرية والتطبيق، مصر: (د، د، ن)، 1996، ص 38-39.

⁴³ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 14.

⁴⁴ أحمد بن عيشاوي، معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 9.

ومنه نستطيع أن نقول بأن الجودة هي "التطوير المستمر والتحسين للمنتجات لإرضاء المستفيدين كما أنها العمل الصحيح بشكل أحسن"، وتعرف إدارة الجودة على أنها "نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وتكلفة أقل"⁴⁶.

(2) **أبعاد الجودة:** تصنف أبعاد الجودة التي من خلالها يتحدد درجة إشباع حاجات السوق وفق الآتي⁴⁷:

- أ- **الأداء:** يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل السرعة والتنافسية و اللون والوضوح في جهاز التلفزيون.
- ب- **الهيئة:** مثل مدى توفر السيطرة اللاسلكية في جهاز التلفزيون.
- ت- **المعولية:** احتمالية أداء المنتج بكفاءة ومن دون توقف لفترة زمنية وتحت ظروف تشغيلية محددة سلفاً ويطلق عليها الموثوقية.

ث- **إمكانية الصيانة:** ماهي درجة الصعوبة أو ارتفاع كلفة التصليح وكم الفترة التي يستغرقها.

ج- **المتانة:** كم هو العمر التشغيلي للمنتج.

ح- **المطابقة:** وتعني قياس مدى مطابقة المنتج النهائي للمواصفات الموضوعية مسبقاً.

خ- **الخصائص الجمالية:** مثل كيف يبدو المظهر الخارجي للمنتج.

د- **الجودة المدركة:** هي الشعور بالثقة في مستوى الجودة الذي يطرره الزبائن على أساس ما يرونه، وخبراتهم السابقة، وسمعة المنظمة وهو يعكس موقف الزبون تجاه المنظمة أكثر من كونها سلعة تنتجها أو خدمة تقدمها.

(3) **أهداف الجودة:** بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما⁴⁸:

- 1- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات متميزة.
- 2- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء والمعييب وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أ- **أهداف الأداء للمنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.**
- ب- **أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة يتضمن الأسواق البيئة والمجتمع.**
- ت- **أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.**
- ث- **أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.**
- ج- **أهداف أداء العاملين.**

⁴⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 56.

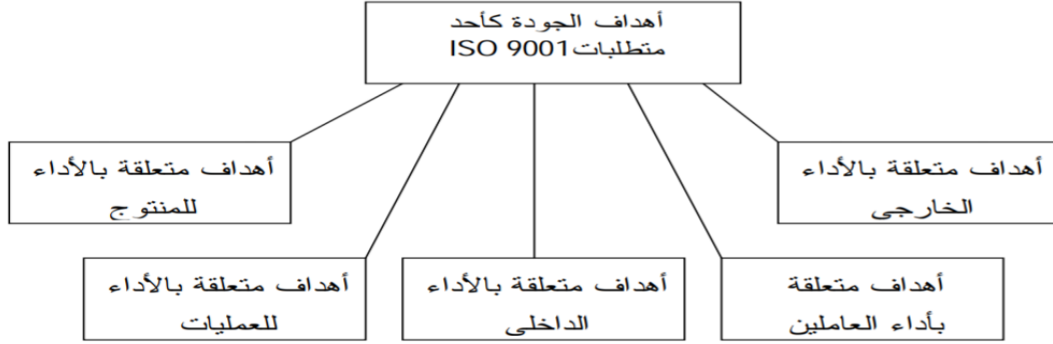
⁴⁶ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 17.

⁴⁷ Dilworth, James B, Operations Management, McGraw-Hill, USA, New York, 1992, p160.

⁴⁸ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان الاردن: دار الصفاء، 2003، ص ص 206 – 207.

والشكل الموالي يوضح أهداف الجودة

الشكل رقم 5: أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء: عمان، الأردن، 2003، ص 207.

المطلب الثاني: تكاليف الجودة

تؤدي النوعية الرديئة للمنتجات إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، تكاليف الفحص، تكاليف النقل، تكاليف التعامل مع شكاوي الزبائن، ويمكن تصنيف تكلفة الجودة إلى ثلاث أقسام رئيسية هي:

1-1 - تكاليف الرقابة: تمثل تكاليف الرقابة كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل انجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم

السلع والخدمات بالجودة المناسبة والمطابقة للمواصفات التي تنسجم مع الحاجات الفعلية للمستهلكين⁴⁹.

وتتضمن هذه التكاليف ما يلي:

أ- تكلفة تطوير السلعة والخدمة والتصميم: تدخل هذه التكاليف في ترجمة احتياجات الزبون إلى متطلبات الجودة.

ب- تكلفة المشتريات: وهي التكلفة التي تتحملها المؤسسة للتأكد من مدى جودة ومطابقة المواد مع المواصفات المطلوبة.

ت- تكلفة العمليات: تستطيع المؤسسة من خلالها التأكد من مدى مقدرة واستعداد العمليات لتحقيق متطلبات الجودة، وتتضمن كذلك تكاليف مراقبة الجودة لكل أنشطة الإنتاج، تعليم الجودة لأفراد العمليات.

ث- تكاليف إدارة الجودة: تتمثل في تكاليف إعداد تقارير الجودة، تحسين الجودة الرواتب الإدارية والمراجعة المحاسبية للجودة.

1-2 تكاليف التقييم: وهي تلك العمليات المتعلقة بفحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى

الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة.

تتضمن تكاليف التقييم ما يلي⁵⁰:

أ- تكاليف اختبار المواد المشتراة، سواء تم هذا الاختبار داخل المصنع أم عند المورد.

ب- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل.

ت- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي.

ث- تكاليف صيانة الأجهزة ومعدات ضبط الجودة.

1-3 تكاليف الفشل: وهي التكاليف التي تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة، وتشمل هذه التكاليف على:

⁴⁹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الاردن: دار المسيرة للنشر، 2002، ص 73.

⁵⁰ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان الاردن: دار الصفاء، 2002، ص 72.

- أ- تكاليف الفشل الداخلي: ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل الخامات المعيبة التي تم توريدها من الموردين، عدم التركيب السليم للمعدات والآلات، استخدام طرق تشغيلية خاطئة⁵¹.
- ب- تكاليف الفشل الخارجي: وتتمثل في التكاليف المقترنة بالمنتجات غير المطابقة بعد أن يتم وصولها أو تقديمها للمستهلك، ونظرا لما تحتله هذه التكاليف من أهمية كبيرة في التأثير على المؤسسة فإن هذا الخير غالبا ما تلجأ إلى أن تقوم بتقليل أثر التكاليف إلى الصفر.

4-1 التكاليف غير المنظورة: وتتمثل في التكاليف التي تتكبدها المؤسسة بتقديم منتجات غير مطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية، وهذه التكاليف غالبا ما ترتبط بعدم رضا الزبون، وبالتالي تشكل أثر كبيرا على الأرباح المزمع تحقيقها للمؤسسة على الأمد القصير والبعيد، ولهذه التكاليف أهمية كبيرة إذ أنها تنطوي على آثار نفسية على المستهلكين.

المطلب الثالث: الرقابة على الجودة

يقصد بالرقابة على الجودة مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله، وتسجيل هذه البيانات ثم العمل على تحليلها لقصد معرفة الانحرافات عن المواصفات الموضوعية سلفا، وبالتالي العمل على استبعاد الوحدات المعيبة و التفكير في أسبابها من اجل معالجتها⁵².

1-2 نظام الرقابة على الجودة: يعتبر نظام الرقابة على الجودة من الأنظمة التي تتضمن السير الحسن لمختلف الأنشطة والعمليات الإنتاجية، فتصميم مثل هذا النظام يعتبر ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة، ولعل عملية التصميم تتطلب مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها والتي نوجزها فيما يلي:

1-1-2 تصميم نظام الرقابة على الجودة: إن تصميم نظام متكامل للرقابة على الجودة يتطلب إتباع الخطوات التالية⁵³:

- أ- تحديد النقاط الحاسمة، أي تحديد أهم المراحل والعمليات التي تحتاج للرقابة.
- ب- تقرير نوع القياس الذي يستخدم في نقطة من نقاط الرقابة الحاسمة.
- ت- تقرير الكمية التي سيتم فحصها أو مراقبتها، وهذه الكمية إما أن تكون شاملة لجميع الوحدات أو من خلال عينة.
- ث- تحديد المسؤولين عن عملية الرقابة.

2-1-2 المزايا التي يحققها نظام الرقابة:

تتمثل المزايا التي يحققها نظام الرقابة على الجودة فيما يلي:

- 1- خفض تكلفة الإنتاج، نتيجة لخفض نسبة التالف أو المعيب من المنتجات.
- 2- رفع القوة المعنوية للعاملين لأن نظام المراقبة يولد شعور بالحماس لديهم لاطمئنائهم على مستوى العمل الذي يقومون به.
- 3- يساعد نظام الرقابة على الجودة في خلق الثقة لدى المشتري وفي إيجاد السمعة الطيبة لمنتجات المؤسسة.
- 4- تخفيض نسبة شكاوي الزبائن من مستوى الجودة إلى 3% كحد أقصى.
- 5- خفض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب عدم تمتعها بالجودة المطلوبة إلى 5% كحد أقصى.

2-2 القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة:

هناك عدة تساؤلات يتوجب على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها وهي⁵⁴:

⁵¹ محمد توفيق ماضي، المرجع السابق، ص 379-380

⁵² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الصناعية، الاسكندرية مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 614.

⁵³ محمد ابيديوي الحسين، المرجع السابق، ص 200.

⁵⁴ بن أحسن نصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، التسويق، جامعة باتنة، 2008، ص 32.

- 1- ما هي الصيغ والخصائص الأساسية في المنتج والتي سيتم قياسها؟ وهل سيتم قياسها جميعاً؟ أم جزءاً منها؟
- 2- ما هي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سيتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة؟
- 3- ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه؟ وهل سيتم إتباع أسلوب الفحص الشامل لجميع الوحدات؟ أم الاعتماد على العينات؟
- 4- ما مصير الوحدات المعيبة؟ هل سيتم استبعادها؟ أم سيتم إصلاحها؟ وما هي خطوات ومتطلبات إصلاحها؟
- 5- ما درجة تكرارية عملية القياس والفحص؟
- 6- ما هي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج، وكيف يمكن وضع هذه الحدود؟
- 7- ما هي أنسب الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة؟

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق دراسته في هذا الفصل تبين لنا مدى أهمية إدارة الإنتاج وعلاقتها الوطيدة بالوظائف الأخرى للمنظمة وان إدارة الإنتاج تعد من أهم الوظائف لما تحتويه من أهمية بالغة وذلك برسم برنامج معين يهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بواسطة وسائل تطويرية تدعم الخاصية الإنتاجية وتزود من الكفاءة الإدارية في جميع المستويات، كما أن هذه الوظيفة تعتبر حلقة وصل بين جميع وظائف المؤسسة الأخرى.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى دراسة ومناقشة ثلاث محاور تعتر من أهم أنشطة إدارة الإنتاج والتي تلعب دور كبير في نجاح عملية التسيير الحديثة وفي مجال تطوير المؤسسة الإنتاجية وتمثل هذه الأنشطة في:

المحور الأول يتمثل في تخطيط وتصميم وتطوير المنتج والذي تعرفنا فيه للغرض من تخطيط المنتج والذي هو ضمان أن تقدم المنظمة أنواع المنتجات التي ستشبع الطلب المدرك للزبون، وتعرفنا بأن تصميم المنتج يعد أحد القرارات الإستراتيجية لإدارة العمليات التي تساهم في قيادة معظم الأعمال، ولقد تزايدت أهمية تطوير المنتج في الوقت الحاضر جراء زيادة طلب المستهلكين على أنواع كثيرة من المنتجات والتمويل المتسارع من منتج إلى آخر يمتاز بمزايا تكنولوجية حديثة.

أما المحور الثاني يتمثل في التخطيط الإجمالي للإنتاج الذي يتمثل في إعداد خطة العمل، التي تحدد أهداف الإنتاج، والأعمال المطلوب تنفيذها، وحجم ونوع الإمكانيات والاستراتيجيات الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الأعمال، ولكي تتم عملية التخطيط من بلوغ أهدافها لابد من توافر عدة عوامل يجب مراعاتها لكي تزد من فعاليتها، والتي من بينها الاهتمام بالأساليب العلمية والكمية في عملية تخطيط الإنتاج والتي تعتبر بصفة عامة من الأساليب الأكثر استعمالا في هذا المجال.

ومن خلال تطرقنا للمحور الثالث الذي هو الجودة نجد أنها أصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب ومطابقة التصميم وإنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته، ويمكن تحديد مستوى الجودة في المؤسسة من خلال تقييم تكاليف الجودة و الوجود، حيث ساهمت الجودة بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها، وتعد الرقابة على الجودة من أهم السبل لتحسين وتطوير المنتج.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

تمهيد :

يعيش العالم اليوم تطورات هائلة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية للمؤسسات، خاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعد إحدى المقومات المهمة في اقتصاديات الدول المتقدمة، سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا وأساليب الإنتاج أو طرق التسويق ومجالات التخطيط والتطوير وطرق التنبؤ وأدوات الرقابة على الجودة التي تقوم بها تلك المؤسسات.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم أحد أهم القطاعات الاقتصادية بالنسبة للكثير من الدول، خاصة الدول الصناعية الكبرى، نظرا لما تشكله من أهمية في تعزيز الجانب الاقتصادي، كون إقامة هذه المؤسسات يساعد في تحقيق العديد من الأهداف لأنها المحرك الأساسي للتنمية، فهي تساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والناتج الداخلي من خلال الحصول على أكبر قيمة مضافة، وتغذية المؤسسات الكبرى بالمنتجات الوسيطة.

وسوف نتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- واقع وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمشاكل التي تواجهها؛
- أهمية التخطيط الإجمالي للإنتاج وتطوير المنتج والجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها وهذا راجع لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، وستتطرق في هذا المبحث إلى بعض التعاريف المعتمدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح أصنافها وخصائصها وأهميتها كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغيرة تعتبرها الدول النامية كبرى، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة، ولقد تبنت الدول مجموعة من المعايير التي قد تساعد في الوصول إلى مفهوم مشترك نسبيا لهذه المؤسسات، ومن هذه المعايير ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، فالمعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمؤسسة، في حين تهتم المعايير النوعية بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية استنادا إلى عناصر التشغيل الرئيسية.

بعض التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ **تعريف المشرع الأمريكي:** حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بصفة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين، ولتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي⁵⁵:

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من واحد إلى خمسة مليون دولار كمبيعات سنوية.

- مؤسسات التجارة بالجملة من خمسة إلى خمسة عشر مليون دولار كمبيعات سنوية.

- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.

❖ **تعريف المشرع الياباني:** اعتمدت في تعريفها حسب القانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 على معياري رأس المال واليد العاملة فهذه المؤسسات لا يتجاوز رأس مالها 100 مليون ين ياباني ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل⁵⁶.

❖ **تعريف مشروع الاتحاد الأوروبي:** وضع الاتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، ولكن في 6 ماي 2003 قدمت اللجنة الأوروبية اقتراحات تعديلية لتلك المؤسسات والتي دخلت حيز التنفيذ في أول جانفي 2005 والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

⁵⁵ لخلف عثمان، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر، 1994، ص 10.

⁵⁶ صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، مصر: دار النهضة العربية، 1993، ص 21.

الجدول رقم 1: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني للإتحاد الأوروبي

المؤسسة	المصغرة	الصغيرة	المتوسطة
عدد العمال	أقل من 10	أقل من 50	أقل من 250
الميزانية السنوية	أقل من 2 مليون أورو لم يكن محدد سابقا	أقل من 10 ملايين أورو في 1996 أقل من 5 م أورو	أقل من 43 مليون أورو في 1996 أقل من 27 م أورو
رقم الأعمال السنوي	أقل من 2 مليون أورو لم يكن محدد سابقا	أقل من 10 ملايين أورو في 1996 أقل من 7 م أورو	أقل من 50 مليون أورو في 1996 أقل من 40 م أورو

المصدر: سعيد عمير، تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أفريل، 2006، ص 696.

❖ **تعريف المشرع المصري:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا وظفت ما يقل عن 50 عامل.

❖ **تعريف مشرع هيئة الأمم المتحدة:** تبين هيئة الأمم المتحدة في تقرير لها حول دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه لا يوجد تعريف عالمي متفق عليه عموما لهذه المؤسسات لذلك استندت في دراستها تعريف تقريبي لهذه المؤسسات على معيار العمالة والحجم حيث يشكلان عاملا هاما في تحديد الطبيعة الاقتصادية للكيانات التجارية و أوردت التعاريف التالية⁵⁷:

– **المؤسسة البالغة الصغر:** هي كل عمل تجاري يستخدم ما بين شخص واحد إلى خمسة أشخاص وتتسم هذه المؤسسة ببساطة أنشطتها إلى حد يسمح بإدارتها مباشرة على أساس العلاقة بين شخص وشخص آخر.

– **المؤسسة المصغرة:** يقصد بها العمل التجاري الذي يستخدم من 06 إلى 50 شخصا ويكون هذا العمل غالبا عددا من خطوط النشاط ومن المتصور أن يكون له أكثر من موقع مادي واحد.

– **المؤسسة المتوسطة:** تعرف على أنها تلك المؤسسة التي تستخدم ما بين 51 و 250 عامل ويكاد يكون من المؤكد أن تعمل هذه المؤسسة في أكثر من موقع.

❖ **تعريف خاص بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير:** يعرفها على أنها تلك المؤسسات التي يعمل بها أقل من 50 عامل، ورأس مالها أقل من 500 ألف دولار بعد استبعاد الأراضي و المباني⁵⁸.

❖ **تعريف المشرع الجزائري:** يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف بمحمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " تعرف مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل من واحد إلى 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلاتها السنوية خمسمائة مليون دينار مع استيفائها لمعيار الاستقلالية"⁵⁹، ثم تأتي بعد ذلك المواد خمسة وستة وسبعة منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.

والجدول التالي يبين توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني في الجزائر

⁵⁷ تقرير هيئة الأمم المتحدة، حول دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 6-7.

⁵⁸ لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل سياسة التطوير في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، 2002، ص 19.

⁵⁹ القانون رقم 02/17، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 10 يناير 2017، العدد 77، المادة 4، ص 7.

الجدول رقم 2: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني في الجزائر

المؤسسة	حجم العمالة	رأس المال	مجموع الميزانية
المصغرة	أقل من 10	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 ملايين دج
الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر: المواد خمسة، ستة وسبعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18، ص 7.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ظهر في العقود الأخيرة اتجاهها عالميا يرى أن قطاع المؤسسات الغيرة والمتوسطة هو حجر الزاوية في تحقيق التنمية الاقتصادية في ظل التطورات التي يشهدها المحيط السياسي والاجتماعي ، كما تغيرت الكثير من المفاهيم والأسس السابقة لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الانفتاح، وزيادة على ذلك تحسنت نظرة الحكومات لهذا القطاع ولاسيما في الدول النامية والمتحولة من خلال دورها الحيوي التي تلعبه في بلدان حديثة التصنيع، وتتجلى مظاهر أهميتها في النقاط التالية⁶⁰:
- تعمل على امتصاص اليد العاملة العاطلة ورفع مستوى المعيشة، وبالتالي تشارك بفعالية في تثبيت الاستقرار الاجتماعي والسياسي.
 - قريبة من المستهلك وتلبي رغباته بما تمتاز به من صغر حجمها وقدرتها على المرونة والتكيف مع مختلف النشاطات والأوضاع.
 - تمس مع صغر حجمها مختلف الفروع والتخصصات صناعية وزراعية وخدمية.
 - تستمد أهميتها من سهولة إدارتها وإمكانية توسعها إلى مساهمين جدد وقدرتها على التكيف والاستمرارية والنمو والتطور.
 - قادرة على تقديم خدمات ذات أهمية غير عادية للمؤسسات الاقتصادية كبيرة أو عملاقة وبل للاقتصاد والمجتمع ككل.
 - قادرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية ، بما تمتاز به من مرونة وقدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والتغيرات.
 - قادرة على التطور والنمو المستمر تحسيدا للرغبة الشخصية والفطرية لصاحبها الساعي لتنمية قدراته المادية والمالية.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها

أولا: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن باقي المؤسسات الأخرى تجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى، كما تجعلها خيارا جذابا والتي يمكن ذكرها فيما يلي:
- (1) **الملكية المحلية:** في كثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص يقيمون ضمن نفس المنطقة وهذا يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية وبدوره يؤدي إلى استقرار العمالة أكثر فأكثر وخلق مناصب شغل أكثر للمقيمين.
 - (2) **التمويل والاستثمار:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في تمويل جزء كبير من مشروعاتها، إن لم نقل كله على التمويل الذاتي أو القروض لدى الأصدقاء أو أفراد العائلة، حيث لا تحتاج إلى رأس مال كبير من أجل انطلاقتها.
 - (3) **التدقيق في الإبداع والابتكار:** في كثير من الأحيان تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على لابتكار و الإبداع في منتجاتها، والسبب في ذلك أنها لا تستطيع أن تنتج بحجم كبير، فتعوض هذا النقص بتعديل منتجاتها عن طريق الابتكار والاختراع.

⁶⁰ تومي ميلود، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17-18 أبريل، 2006، ص 996.

- 4) الاستغلال الجيد للموارد البشرية والمادية للمؤسسة: تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معبأ ممتازا للموارد البشرية والمالية فهي بمثابة ادخار للملاك الصغار، الذين يبحثون عن تشغيل أموالهم عوض اللجوء إلى المصارف.
- 5) قدرة الانتشار في مناطق جغرافية عديدة: بالنظر إلى حجمها الصغير يمكنها أن تدخل إلى مناطق جغرافية عديدة بعيدا عن المراكز الصناعية التقليدية، وذلك لتمييزها بإنتاج سلع محلية خاصة بتلك المناطق، هذا ما يجعلها أكثر مرونة للتأقلم السريع.
- 6) تعزيز الصادرات: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة لا يستهان بها في تعزيز الصادرات.
- 7) ارتفاع جودة الإنتاج: بالنظر لاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجالات عمل متخصصة ومحددة فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة والجودة، لأن الدقة والجودة هما قرينة التخصص وتركيز العمل⁶¹.
- تميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي وتستعمل طرق تسيير غير معقدة وينشط الكثير منها في مجال المقاولات من الباطن، وهي بذلك تعمل على توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة وتدعمها.⁶²

ثانيا: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وتمثل هذه المعايير في⁶³:

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها

ويمكن أن نميز بين أشكال المؤسسات حسب التوجه في:

- أ- المؤسسات العائلية: وهي المؤسسات التي تعتبر موضع إقامتها المنزل وتنشأ بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية.
- ب- المؤسسات التقليدية: تنظيم هذا النوع من المؤسسات يقترب من النوع الأول كون هذه المؤسسات تعتمد على العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصانع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري بالإضافة إلى الاستعانة بالعامل الأجير.
- ت- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة و شبه المتطورة: تختلف عن النوعين السابقين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو تنظيم العمل.

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة منتجاتها

- يبدو أن التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثابتا بعض الشيء في معظم الدول، فبغض النظر عن الحجم النسبي لقطاع هذه المؤسسات، إذ نلاحظ أن هناك ميل إلى التركيز في نفس النشاطات وذلك داخل كل فئة من الفئات التالية:
- أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: ويرتكز نشاطها في:
 - المنتجات الغذائية وتحويل المنتجات الفلاحية ومنتجات الجلود والأحذية والنسيج.
 - ب- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: يجتمع هذا النوع كلا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في:
 - تحويل المعادن والصناعة الميكانيكية والكهرومنزلية والصناعة الكيماوية والبلاستيك وصناعة مواد البناء والمحاجر والمناجم.

⁶¹ كوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 - 18 أبريل، 2006، ص ص 1034-1035.

⁶² ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 72.

⁶³ عباس حلمي المنزلاوي، القانون التجاري والشركات التجارية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 7.

ث- **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتميز هذه الصناعة بأنها تتطلب بالإضافة إلى المعدات والأدوات لتنفيذ إنتاجها إلى التكنولوجيا فهي صناعة ذات كثافة في رأس المال، الأمر الذي ينطبق وخصائص المؤسسات الكبيرة لهذا نرى أن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيق بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة ويكون بذلك خاصة في البلدان المصنعة.

إن هذا التصنيف يساعد على إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أنها تنشط في مختلف فروع النشاط الاقتصادي.

3- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

يمكن أن نميز هنا بين ⁶⁴: المؤسسات المصنعة و المؤسسات غير المصنعة

الجدول رقم 3: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل

الإنتاج العائلي		النظام الحرفي		النظام الصناعي للورشة المنزلي			نظام المصنع	
إنتاج مخصص للاستهلاك الذاتي	عمل في المنزل	ورشات حرفية	عمل صناعي في المنزل	ورشة شبه مستقلة	مصنع صغير	مصنع متوسط	مصنع كبير	
1	2	3	4	5	6	7	8	

المصدر: لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات ص و م في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، دفعة 1994-1995، ص 20

تمثل كل من الفئات واحد، اثنين وثلاثة المؤسسات غير المصنعة التي تجمع بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة.

أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاطا يدويا يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن وتميز هنا بين الإنتاج الحرفي الذي مكان عمله المنزل نفسه والإنتاج الحرفي في الورشات. أما الفئات من الرابعة إلى الثامنة فتمثل المؤسسات الصناعية التي تجمع بين المصانع الصغيرة والمصانع الكبيرة، فتقسيم العمل يختلف وكذا تعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

4- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني:

أن الشكل القانوني للمؤسسات الغير والمتوسطة يتفق وطبيعة النظام السائد، والأصناف القانونية تتمثل في:

- (1) **التعاونيات:** تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية تؤسس من قبل مجموعة أشخاص بهدف تأمين احتياجات الأعضاء.
- (2) **المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التابعة للقطاع العام وتمتاز بإمكانيات مادية كبيرة وتستفيد بمجموعة من التسهيلات.
- (3) **المؤسسة الخاصة:** هي مؤسسة تخضع للقانون الخاص ويمكن إدراجها إجمالا ضمن صنفين هما ⁶⁵:

أ- **المؤسسات الفردية:** التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى إلى شخص واحد يشرف على جميع الأعمال الإدارية والفنية.

ب- **الشركات:** الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بحصة من مال أو عمل على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة طبقا للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، وتنقسم الشركات إلى ثلاث أنواع وهي:

⁶⁴ لخلف عثمان، المرجع السابق، ص 20.

⁶⁵ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2006، ص 28.

- شركات الأشخاص و شركة ذات مسؤولية محدودة و شركات الأموال المساهمة⁶⁶.

المبحث الثاني: واقع وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمشاكل التي تواجهها

لقد أدركت جميع دول العالم وخاصة النامية منها أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آخذين بعين الاعتبار التفاوت النسبي الكبير بين تلك المؤسسات في البلدان الصناعية المتقدمة قياسا بوضعيتها في البلدان النامية من حيث رأس المال، وقد أعطت الجزائر أهمية كبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لأهميته الكبيرة في دفع عجلة التنمية.

المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

للتعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نقوم باستعراض عدة إحصائيات تتضمن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توزيعها حسب النشاط الاقتصادي، توزيعها الجغرافي خلال الفترة 2010 إلى غاية السداسي الأول من عام 2017 مع تحليل وتفسير النتائج.

1- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الفترة 2010-2017

أ- تطور العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الجدول الموالي يبين لنا تطور العدد الإجمالي لهذه المؤسسات
الجدول رقم 4: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010 / 2017)

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2010	619072
2011	659309
2012	711832
2013	777816
2014	852053
2015	934569
2016	1022621
2017	1060289

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.

من خلال قراءتنا للجدول رقم 4 نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تزايد مستمر فمن خلال الفترة التي أجرينا عليها الدراسة يتبين لنا تطور عدد المؤسسات من 619072 مؤسسة عام 2010 ليصل إلى 1060289 مؤسسة نهاية السداسي الأول من عام 2017 ، فهذه الزيادة المستمرة راجعة للتركيز على هذا القطاع بهدف تحرير الاقتصاد للبلاد.

ب- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسب: الجدول التالي يوضح نسب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2010-2017.

⁶⁶ ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 63.

الجدول رقم 5: نسب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفترة 2010 إلى غاية السداسي الأول من 2017

السنوات	عدد المؤسسات	التطور	نسبة التطور %
2010	619072	-	-
2011	659309	40237	6.50 %
2012	711832	52523	7.97 %
2013	777816	65984	9.27 %
2014	852053	74237	9.54 %
2015	934569	82516	9.68 %
2016	1022621	88052	9.42 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.

يجب معرفة أن: التطور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة = عدد المؤسسات خلال السنة - عدد المؤسسات لسنة قبل.

نسبة التطور = التطور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ÷ عدد المؤسسات للسنة قبل.

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن نسبة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع تدريجي في السنوات من 2011 إلى 2015 فمن نسبة تطور 6.5 % في 2011 وصل إلى نسبة 9.68 % في 2015 وتنخفض في سنة 2016 لتصل إلى 9.42 %.

يعود التطور في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى سياسة الدولة في ترقية هذا القطاع من خلال عدة إجراءات وضعتها الدولة، بالإضافة إلى تأسيس عدة هيئات مسؤولة عن تطوير وترقية هذه المؤسسات حتى تتمكن من أداء دورها في التنمية، وتمثل هذه الهيئات في:

- وزارة الصناعة والمناجم (والتي مرت بعدة مراحل من وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1991 إلى وزارة وصية عام 1994 لتتوسع إلى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار عام 2010 إلى غاية وزارة الصناعة والمناجم عام 2015)⁶⁷؛
- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب " ANSEJ "؛
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC"؛
- صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة "ANGEM"؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"؛
- وكالة التنمية الاجتماعية (تهدف لتقديم قروض مصغرة للتخفيف من أشكال الفقر والحرمان)؛
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "FGAR"؛
- صندوق ضمان قروض الاستثمار "CGCI"؛
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ANDPME".

⁶⁷ شريف بوقصبة، علي بوعبد الله، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي الجزائر، يومي 5 - 6 ماي 2013، ص 6.

بالإضافة إلى الهيئات السابقة الذكر أقرت الحكومة برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي كان لها الأثر الكبير في ترقية وتطوير هذه المؤسسات ، فخلال فترة 2002 إلى غاية 2009 شهد هذا القطاع معدل نمو بلغ 9% سنويا وهذا راجع إلى سياسة الدولة في تشجيع القطاع لا سيما برنامج المخطط الخماسي (2005-2009) الذي هدف آنذاك إلى إنشاء 100 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما قامت الحكومة الجزائرية بمهدف ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع القطاع خارج المحروقات بإنشاء 200 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتأهيل 20 ألف مؤسسة من نفس النوع عبر المخطط الخماسي (2010-2014) حيث ارتفع عدد المؤسسات في تلك الفترة حيث اتخذت الحكومة مجموعة من الإجراءات لتنفيذ هذا المخطط من بينها:

- زيادة على قانون المالية التكميلي لسنة 2009 (تم إنشاء صناديق ضمانات متخصصة، إنشاء صناديق الاستثمار المحلية، وشركات رأس المال المخاطر... الخ)؛
- إنشاء المرصد الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية لتطوير اليقظة الاقتصادية والتكنولوجية وبالتالي ضمان أفضل تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- برنامج تأهيل 20 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- كما أن الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر مع مجموعة من الدول بمهدف توفير التمويل لهذه المؤسسات نذكر منها:
- برنامج ميدا MEDA لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التعاون الدولي من خلال التعاون الاتحاد الأوربي والذي بدأ تطبيقه منذ 2002؛
- برنامج الهيئة التقنية الألمانية GTZ يهدف إلى رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأهيلها لاقتحام الأسواق الأجنبية والتكوين في مجال التسيير؛
- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية.

في حين شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تراجعاً كبيراً من 788 مؤسسة عام 2003 إلى 264 مؤسسة خلال السداسي الأول من عام 2017 وهذا راجع للسياسة المتبعة من طرف الدولة التي عمدت سياسات إعادة الهيكلة والخصخصة، وبالتالي تغير نمطها ووضعها القانوني ونوعها وهذا ما يغير في كل مرة من عددها.

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

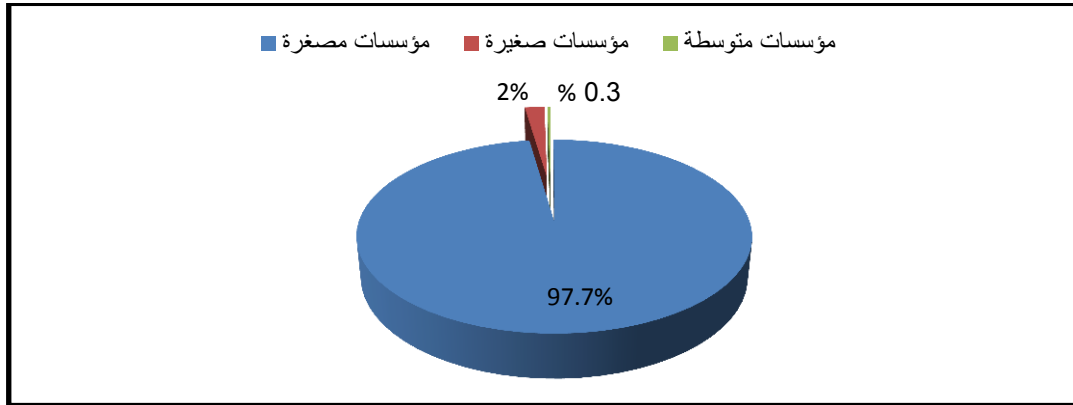
أ- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم: ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتوزع حسب الحجم إلى مؤسسات مصغرة ومؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة ، وحسب المعطيات الموجودة لدينا من الفترة 2007 إلى غاية السداسي الأول من 2017 فإن المؤسسات المصغرة هي الأكثر تواجدا ، وسنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 6: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال السداسي الأول من 2017

النسبة %	العدد	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97.70 %	1035891	مؤسسات مصغرة 1 - 9
2 %	21202	مؤسسات صغيرة 10 - 49
0.3 %	3196	مؤسسات متوسطة 50 - 250
100 %	1060289	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية التابعة لوزارة الصناعة والمناجم.

الشكل رقم: 6 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم خلال السداسي الأول من 2017



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 6.

من خلال الشكل رقم 6 نلاحظ ان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصل إلى 1060289 مؤسسة خلال السداسي الأول من 2017، تتوزع هذه المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة الحجم بـ 1035891 مؤسسة، مؤسسات صغيرة الحجم بـ 21202 مؤسسة ومؤسسات متوسطة الحجم بـ 3196 مؤسسة، ويتبين لنا أيضا أن غالبية المؤسسات صغيرة جدا بما يقارب 98% تليها تلك المؤسسات الصغيرة بنسبة 2% إلى أن تكون منعدمة في المؤسسات المتوسطة، ونستطيع أن نفسر هذا بأن المؤسسات المصغرة هي النسبة الكبيرة من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص لأنها أسهل للتأسيس مقارنة مع باقي الأنواع، والأكثر تفضيلا من قبل الأفراد.

ب- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط: قبل التطرف للتحليل يجب معرفة أن قطاع النشاط يتكون من

أربعة شعب حسب تصنيف الوزارة المعنية كما يلي⁶⁸:

✓ شعبة الخدمات: تضم النقل والمواصلات، التجارة، الفنادق والإطعام خدمات للمؤسسات... الخ؛

✓ البناء والأشغال العمومية؛

✓ الفلاحة والصيد البحري؛

✓ الصناعة التحويلية: تضم المناجم والمحاجر، الحديد والصلب، مواد البناء، كيمياء، الصناعة الغذائية، صناعة النسيج... الخ.

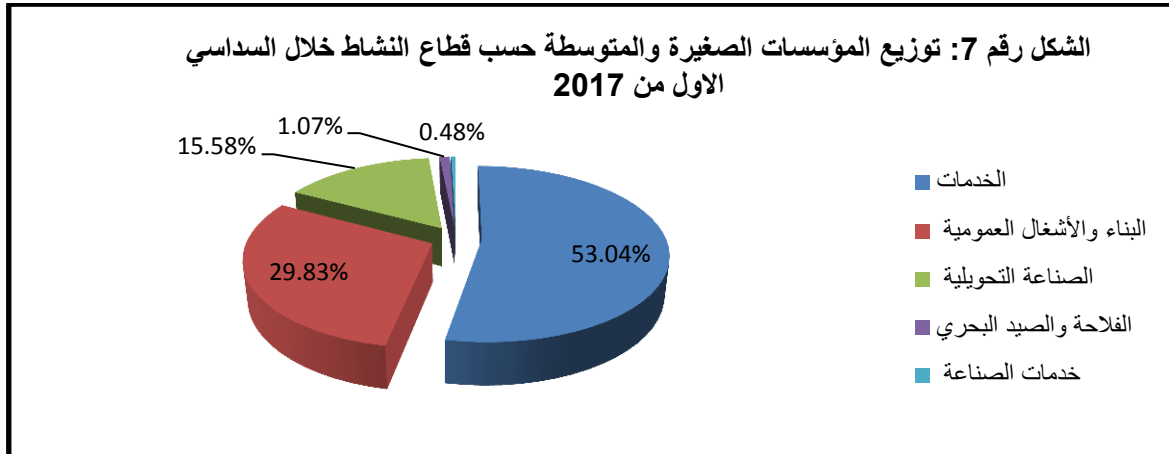
والجدول التالي يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول من 2017.

الجدول رقم 7: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول من سنة 2017

قطاع النشاط	العدد	النسبة (%)
الخدمات	316044	53.04
البناء والأشغال العمومية	177727	29.83
الصناعة التحويلية	92804	15.58
الفلاحة والصيد البحري	6392	1.07
خدمات الصناعة	2843	0.48
المجموع العام	595810	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية التابعة لوزارة الصناعة.

⁶⁸ يحي عبد القادر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة دراسة حالة ولاية تيارت، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، وهران، 2012، ص 85.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 7.

من خلال ملاحظتنا للشكل يتبين لنا أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي الأول من عام 2017 تتوزع في قطاع الخدمات بنسبة تقدر بـ 53.04% وهي النسبة الأكثر مقارنة بالنسب الأخرى، تليها قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 29.83%، والصناعة التحويلية بـ 15.58% وبنسبة ضعيفة جدا قطاع الفلاحة والصيد البحري بنسبة 1.07% لتكاد تنعدم بقطاع خدمات الصناعة بحوالي 0.48%.

ويرجع سيطرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات إلى سهولة تأسيس هذا النوع من النشاطات من جهة، والرغبة في الربح السريع الذي يمكن أن يحققه قطاع الخدمات وخصوصا التجارة⁶⁹.

ج- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة الجغرافية:

تنتشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء الوطن، ولكن تختلف كثافتها من منطقة إلى أخرى وذلك حسب الطبيعة المناخية لهذه المناطق والكثافة السكانية لها والإمكانيات المتاحة أمام المستثمرين لإقامة مشاريعهم بها، والجدول الموالي يبين توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمختلف جهات الوطن من بداية 2010 إلى بداية السداسي الأول من 2017.

الجدول رقم 8: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة الجغرافية من سنة 2010 إلى السداسي الأول من سنة 2017

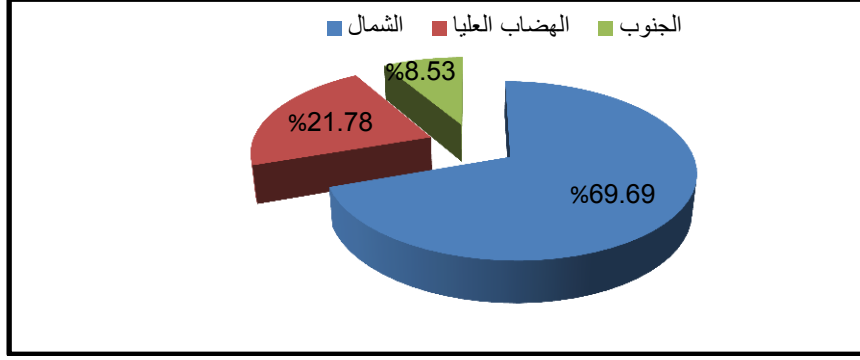
السنة	الشمال	الهضاب العليا	الجنوب
2010	219270	112335	37714
2011	232664	119146	39951
2012	288259	94383	37475
2013	316364	102533	40517
2014	344405	108912	43672
2015	373337	118039	46525
2016	400615	125696	49595
2017	415242	129767	50801

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية التابعة لوزارة الصناعة.

والشكل التالي يبين نسب توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب المنطقة الجغرافية

⁶⁹ سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 70.

الشكل رقم 8: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة الجغرافية من سنة 2010 إلى السداسي الأول من سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 8

من خلال ملاحظتنا للشكل رقم 8 يتبين لنا ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمركز في جهة الشمال بنسبة تقارب 70% تليها منطقة الهضاب بنسبة تقارب 22% والجنوب بنسبة 8.53% وهذا خلال السداسي الأول من 2017، فطيلة الفترة من 2010 إلى غاية السداسي الأول من عام 2017 يتبين أن أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متواجدة في الشمال مع تزايد مستمر، حيث كان قدر بـ 219270 مؤسسة في سنة 2010، إلى أن وصل 415242 مؤسسة خلال السداسي الأول من عام 2017 أي بنسبة تتراوح من 60% إلى 70%، أما في الهضاب العليا بلغ عددهم 112335 مؤسسة سنة 2010 لترتفع إلى 129767 مؤسسة خلال السداسي الأول من عام 2017 أي بنسبة تتراوح بين 20% إلى 30% أما في منطقة الجنوب فهي ضعيفة جدا مقارنة بالشمال والهضاب العليا ففي عام 2010 قدرت عدد المؤسسات بها 37714 مؤسسة ليرتفع خلال السداسي الأول من 2017 لتصل إلى 50801 مؤسسة أي بنسبة تتراوح بين 8% إلى 10%.

إن هذا التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المتوازن يشكل خطرا على التنمية الجهوية، بصفتها أحد نقاط القوة للنظام الاقتصادي السابق، ذلك أن الهدف من تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو إحداث توازن جهوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين مناطق الوطن في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁷⁰.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تزايدت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري نتيجة الإجراءات التنظيمية والتحفيزية التي حظي القطاع منذ الثمانينات من القرن الماضي، وبذلك أصبح يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى تحقيق عدة أهداف منها⁷¹:

- ✓ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستخدام أنشطة اقتصادية سليمة أو خدمية لم تكن موجودة من قبل.
- ✓ لقد ساهمت في امتصاص نسبة البطالة بشكل معتبر، حيث بلغ عدد مناصب الشغل سنة 2015 بـ 2371020 عامل.
- ✓ المساهمة في نمو الناتج القومي وتنويع هيكل الصادرات وانخفاض من معدلات البطالة.
- ✓ استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى.
- ✓ يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة.
- ✓ يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النامية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتأمين الثروة المحلية.
- ✓ تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمؤسسات الكبرى.

⁷⁰ نسيم سابق، أثر الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال فترة 2002-2014، مذكرة تخرج دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص 16.

⁷¹ رزيق كمال، عوالي بلال، بين المعوقات والتحديات، (م ص م) كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية ل (م ص م) في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، الواقع والرهانات، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص ص 5-6.

المطلب الثالث: المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة من ضعف وسوء التسيير الإداري، قلة خبرة وعدم كفاءة العاملين... الخ، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة و المتمثلة في مشاكل التمويل ومنافسة المؤسسات الكبرى... الخ.

أولاً: مشاكل البيئة الداخلية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل في محيطها الداخلي والتي لا حدود لها ، حيث تتعلق هذه المشاكل بالعمال في المؤسسة ومستويات تأهيلهم ، وكذلك صعوبات تواجه المسير في المؤسسة من ناحية التسيير أو التنظيم والإدارة أو الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى مشكل التخزين والتمويل والتسويق... الخ.

1- المشاكل الإدارية والتنظيمية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل النقص في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار⁷².

2- الصعوبات الجبائية: إن العديد من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعانون من مشكل اقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة على أنشطة مؤسساتهم خاصة في بداية انطلاق المشروع، كما أدى ارتفاع الضغط الجبائي بالضرورة إلى توقف العديد من المؤسسات عن النشاط⁷³.

3- المشاكل والصعوبات الفنية: وأهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال هي⁷⁴:

- عدم القدرة على اختيار الفن التكنولوجي المتطور، وذلك بسبب عدم توفر التمويل متاح؛
- ضعف المستوى الفني لليد العاملة والنقص في المهارات والخبرات المطلوبة لإدارة عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها، بالإضافة إلى ذلك هجرة اليد العاملة الماهرة إلى المؤسسات الكبيرة بحثاً عن شروط عمل أفضل من حيث الأجور وغيرها.

4- الصعوبات التسييرية: يقصد بعمل التسيير النمط الذي يقوم عليه تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يعتبر مهماً جداً في الوقت الحالي وخاصة في ظل نظام السوق، حيث لازال أغلب مسيري هذه المؤسسات يفتقدون إلى أبسط النظم العلمية في التسيير⁷⁵.

5- مشاكل التمويل والتخزين: تظهر مشكلة التمويل بالمواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة خاصة المستوردة منها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نقص التمويل وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية. وتظهر مشاكل التخزين المرتبطة بالعملية الإنتاجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك المساحات الكافية لتخزين المدخلات من الخامات ومستلزمات الإنتاج والمخرجات من السلع النهائية المصنعة والنصف مصنعة.

⁷² عثمان خلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 67.

⁷³ محمد يعقوبي، مكانة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية عرض بعض التجارب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 50.

⁷⁴ عيسى بن ناصر، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2010، ص 59.

⁷⁵ عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 774.

- 6- المشاكل التسويقية:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل التسويق سواء على المستوى المحلي أو الدولي (عمليات التصدير) ، وذلك نتيجة المنافسة التي تواجهها من طرف المؤسسات الكبيرة الحجم أو من جانب المنتجات الأجنبية التي تغزو أسواق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 7- المشاكل المرتبطة بنظام المعلومات:** إن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة معلومات ضعيفة لا يساعدها على النمو والتقدم نحو الأمام ، فإلى غاية يومنا هذا لا توجد بطاقة صحيحة ومفصلة بعدد هذه المؤسسات وتوزيعها الجغرافي، وبحسب قطاعات النشاط الاقتصادي⁷⁶.
- 8- صعوبات في التوسع:** يعتبر النمو في جميع المؤسسات حالة طبيعية ومرغوب فيها، لكن هذا النمو يجب أن يكون مخططا له ومسيطر عليه، فالتوسع في العمل يتطلب التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق زيادة رأس المال من قبل أصحاب المؤسسات، وليس عن طريق عملية الاقتراض وتجد غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في التوسع إذا برزت لها فرصا مناسبة وذلك بسبب محدودية الأموال المتاحة.

ثانيا: مشاكل البيئة الخارجية

تتعدد المشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيطها الخارجي، سواء تلك المتعلقة بالجانب التمويلي والمشاكل التي تواجهها في الحصول على القروض من البنوك والمؤسسات المالية، أو المتعلقة بالمشاكل التي تتعرض لها اقتصاديات الدول من تضخم أو انكماش، أو الصعوبات التي تواجهها مع الحكومة والمتعلقة بجانب العقار والحصول على موقع مناسب لإقامة المشروع⁷⁷.

- 1- مشاكل الركود الاقتصادي:** هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخذ قرار التوقف عن العمل بمجرد ظهور بوادر الركود الاقتصادي، وذلك خوفا من تحقيق الخسارة في حالة استمرار الركود الذي من شأنه يؤدي إلى إضعاف قدرة هذه المؤسسات على تحمل الخسائر والاستمرارية في العمل.
- 2- المشاكل الصعوبات المتعلقة بالعقار:** تتمثل في صعوبة الحصول على موقع مناسب وبالمساحات المناسبة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يؤدي بلا شك إلى صعوبة دخول المؤسسات الجديدة السوق كما يؤثر على فرص النمو بالنسبة للمؤسسات القائمة.
- 3- صعوبات متعلقة بالتكنولوجيا:** تظهر مشكلة التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة ضعف تأهيل مستخدميها وصعوبة الحصول على التكنولوجيا الحديثة وذلك بسبب قلة الموارد المالية المتاحة واللازمة لاقتناء هذه التكنولوجيا.

⁷⁶ سعدان شياكي، معوقات وتنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الأغواط الجزائر، 8-9 أبريل 2002، ص 02.

⁷⁷ هالم سليمة، هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 59.

4- منافسة المؤسسات الكبيرة: إن المنافسة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة تجعلها في مواجهة العديد من المشاكل، والتي تتمثل في صعوبة تصريف المنتجات إلى الأسواق والحصول على المهارات العمالية الجيدة مقابل أجور مرتفعة وغيرها من مجالات المنافسة الأخرى.

5- مشاكل التمويل: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات في مجال التمويل والتي تعرقل نشاطها الإنتاجي وتطورها وتوسعها، سواء من ناحية مصادر التمويل والفوائد المفروضة على القروض والعمولات المختلفة، وقلة أو غياب الضمانات على هذه القروض.

المبحث الثالث: التخطيط الإجمالي للإنتاج وتطوير المنتج والجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من المهم جدا الحديث عن أهمية أنشطة إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لما شهدته من تطور كبير عبر مراحل عديدة سمح لها من أخذ مكانة مرموقة لما تقدمه من فضائل على المستوى الدولي وتنبع أهمية إدارة الإنتاج وأنشطتها من أنها وظيفة أساسية في المنشأة تهتم بإنتاج السلع والخدمات عبر عناصر الإنتاج المتاحة، وتقدم أعلى كفاءة وأفضل استخدام للمستهلك وتحاول تخفيف من آثار العوائق والعقبات إلى أدنى درجة ممكنة، كما تعد مصدرا مهما من مصادر الميزة التنافسية في الشركات الحديثة في ظل المنافسة المتزايدة في السوق، وهي إحدى الوظائف الأساسية لاستخدام وتحسين الموارد.

المطلب الأول: أهمية التخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكمن في الدور الكبير الذي تلعبه والذي يهدف إلى إنقاص ظروف عدم التأكد التي تواجه المديريين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة كما حدد لها مسبقا في الخطة وفي الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة وفي حدود تكاليف معقولة كما يوفر التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة كبيرة في التحكم في الأحداث المستقبلية مقارنة بالتعامل معها بدون تخطيط مسبق وذلك نظرا لاعتماده على التنبؤ أو رسم مسار ماسيحدث من أنشطة إنتاجية على مستوى المنظمة.

تنبع الأهمية القصوى للتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العمل على مقابلة الطلب المتذبذب بوضع استراتيجيات مثلى تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف وبأدنى تكلفة، على الرغم من صعوبة اختيار مستوى معين من الإنتاج في ظل الطلب المتقلب ليست بالعملية السهلة، كما أنه من خلاله يمكن تحقيق إمكانية للرقابة على استخدام بدائل الإنتاج التي تستخدم للوفاء بالطلب (الرقابة على المخزون ، العمال ، التعاقد مع الموردين).

ويساهم التخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأقسام الإنتاجية مما يؤدي إلى الأداء الاقتصادي وتتبعه بشكل متوافق بسبب إمكانية تحويل العمالة من قسم إلى آخر، أو إعادة توزيع أوامر الإنتاج، وكذلك تفادي وجود طاقة عاطلة في العمالة أو الآلات، أيضا إن تخطيط الإنتاج بشكل إجمالي دون التجزئة إلى مرحلة لاحقة يجعل هناك مرونة أكبر عند تحديد معدلات الإنتاج لكل فترة من فترات الخطة بما يحقق التوازن المطلوب.

المطلب الثاني: أهمية تخطيط وتصميم وتطوير المنتج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر تطوير المنتجات بمثابة إطالة في عمر المنتجات، إذ انه يمنحها مزيدا من القدرة على البقاء والصمود والمنافسة ويساعد

المنظمة على البقاء والاستمرارية في ممارستها لأعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة وكذلك يساعد المؤسسة على تحقيق

أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع. وتكمن أهمية تطوير المنتجات بشكل عام في الجوانب التالية:

- يعمل على إسعاد العملاء ويلبي حاجاتهم ورغباتهم ، مما يحقق رضاهم عن الشركة وعن منتجاتها.
- منح المنتج مزيدا من الصمود والقدرة التنافسية والاستمرارية والبقاء.
- خفض تكاليف المنتج ، مما يؤدي إلى المزيد من القدرة التنافسية.
- تحسين جودة المنتج التصميمية أو الوظيفية، مما يؤدي إلى المزيد من رضا العملاء.
- زيادة المبيعات والإيرادات وزيادة الأرباح.
- تحسين سمعة وشهرة المنظمة في السوق.
- زيادة الحصة السوقية.
- زيادة معدل العائد على الاستثمار.

المطلب الثالث: أهمية الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن التعرض لأهمية الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية:

- يعتبر عنصر الجودة أحد العناصر الهامة التي لها تأثير كبير على سلوك المستهلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يفضل المستهلك السلع ذات الجودة الأفضل، وبالتالي هذا سيؤثر على حجم مبيعات المؤسسة، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين مستوى الجودة و رقم المبيعات المحققة.

- أصبحت الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين الأسبقيات التنافسية التي تعتمد عليها من أجل زيادة حصتها في السوق، سواء كان ذلك محليا أو خارجيا.

- يترتب على عدم مطابقة المنتج للمواصفات أو وجود وحدات معيبة إلى أن تتحمل المنشأة تكاليف إضافية متعلقة بتلك الوحدات المعيبة وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص والنقل وتكاليف التعامل مع شكاوي العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

- تعتبر الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين العناصر التي لها أثر على الإنتاجية ، والربحية إذ ان تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليلنا لمجموعة من تعريفات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في عدد من بلدان العالم، ظهر لنا بوضوح الغموض الذي ما يزال يكتنف تعريفها، فإعطاء تعريف لهذه المؤسسات يعتبر عنصراً هاماً لوضع برامج وسياسات الدعم لها، والتي يجب أن تعد وفقاً لظروف كل دولة تبعا للأهداف التي تصبوا لتحقيقها وحسب إمكانياتها، ورغم اختلاف هذه التعاريف إلا أنه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية طبيعية أو معنوية وقد تشمل عدد من العمال أو لا تشمل، وهي تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وبساطة تنظيمها وانخفاض رأس مالها... الخ

وكما يتضح لنا الدور الرائد الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، بسبب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي و توفير مناصب الشغل، إلا أنه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها، كالصعوبات المالية والإدارية والقانونية ومشاكل المحيط والتسويق.

ولأنشطة إدارة الإنتاج أهمية بالغة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلها وظيفة أساسية في المنشأة فهي تهتم بإنتاج السلع والخدمات عبر عناصر الإنتاج المتاحة، وتقديم أعلى كفاءة وأفضل استخدام للمستهلك وتحاول تخفيف من آثار العوائق والعقبات إلى أدنى درجة ممكنة، كما تعد مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية في الشركات الحديثة، فتنبع الأهمية القصوى للتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العمل على مقابلة الطلب المتذبذب بوضع استراتيجيات مثلى تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف وبأدنى تكلفة، أما عن تطوير المنتج فيعتبر بمثابة إطالة في عمر المنتجات، وأصبحت الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين الأسبقيات التنافسية التي تعتمد عليها من أجل زيادة حصتها في السوق، سواء كان ذلك محلياً أو خارجياً، فلقد ساهمت هذه الأنشطة في تطور واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث

أنشطة إدارة الإنتاج في شركة باي
فرحات وشركائه غرانيطو

تمهيد:

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية المحيطة بموضوع هذا البحث والتي تضمنت العديد من النقاط أبرزها المفاهيم العامة حول إدارة الإنتاج والعمليات وأنشطتها والمتمثلة في التخطيط الإجمالي للإنتاج وتطوير المنتج والجودة باعتبارهم الأهم في العملية الإنتاجية على الأمد القصير والمتوسط والطويل الأجل . نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة حالة على مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا مستعينين بذلك بدليل مقابلة موجه لمسيرتي هذه الشركة وكذلك بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من مصالح هذه الشركة.

وسوف نتناول في هذا الفصل العناصر التالية :

- تقسيم شركة تضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو، وهذا من خلال التطرق الى التعريف بالشركة ونشأتها وأهدافها، وتحليل الهيكل التنظيمي لها.
- تحليل البيانات المتعلقة بدليل المقابلة من خلال معالجة ثلاث محاور أساسية تمثل أنشطة إدارة الإنتاج.
- تحليل الوضعية الإنتاجية للشركة من خلال التطرق الى تحليل نشاط الاستغلال للشركة محل الدراسة من خلال تحليل معدلات نمو حجم الإنتاج المباع ونتيجة الاستغلال إضافة إلى تحليل معدلات نمو رقم الأعمال والنتيجة الصافية.

المبحث الأول: تقديم شركة تضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو محل الدراسة

نظرا للأوضاع المتغيرة ولانفتاح الجزائر على السوق العالمية وتحرير التجارة، أدى ذلك إلى توسع السوق المحلية الجزائرية وزيادة المنافسة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق المحلية والدولية أمام الخواص، فأدى ذلك إلى زيادة المنافسة وخاصة في مجال مواد البناء، فازداد الطلب على مواد البناء ومن بين المؤسسات الناجحة في هذا المجال نجد شركة التضامن باي فرحات والتي مقرها بلدية مقرة ولاية المسيلة.

فسنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة ونشأتها إضافة إلى مهامها، أهميتها وأهم أهدافها، والتطرق لهيكلتها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بشركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو (SBB)

تعد مؤسسة SBB من أكبر المؤسسات شهرة في مجال صناعيتها، فقد نشأة هذه المؤسسة وتطورت عبر مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، فنحاول التعريف بهذه المؤسسة وتاريخ نشأتها والمراحل التي مرت بها.

أولا- التعريف بشركة التضامن باي فرحات وشركائه SBB

شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو أو باسمها التجاري SBB، هي مؤسسة خاصة، من المؤسسات متوسطة الحجم تختص بإنتاج وتسويق مواد البناء وشكلها القانوني شركة تضامن SNC.

تنشط الشركة وفقا للقانون التجاري، حيث بدأت نشاطها الفعلي سنة 2004 وكان عدد عمالها 20 عامل آنذاك، أما حاليا فيبلغ عددهم حوالي 60 عامل⁷⁸ موزعين على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم.

وتقدر مساحة المؤسسة بـ: 5683 م² منها: 2600 م² مساحة مغطاة، والباقية غير مغطاة.

كما يقدر رأس مال الشركة بـ: 80.000.000.00 دج.

شركة التضامن باي فرحات وشركائه SBB من الشركات الرائدة في صناعة البلاط بجميع أنواعه على مستوى القطر الجزائري لها وزن ثقيل على مستوى السوق الوطنية وتعتبر أحد الممولين الرئيسيين للسوق المحلية، نظرا لجودة منتجاتها، وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة الزبائن داخل الجزائر، وهذا لاحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة تساعدها في تحقيق جودة منتجاتها.

ثانيا- نشأة شركة التضامن باي فرحات وشركائه SBB

لقد نشأة شركة تضامن باي فرحات وشركائه SBB في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة البلاط يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الصناعي لتلتحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة حاليا في ولاية المسيلة، إضافة إلى ذلك فإن الشركة تقوم بالاستيراد من الخارج من دولة إيطاليا وإسبانيا للمعدات والأدوات وبعض السلع والمنتجات لاستعمالها في عملية الإنتاج.

⁷⁸ انظر الملحق رقم 2 تصريح مصلحة طب العمل لعدد العمال، ص 44

كما أن الشركة تركز اهتمامها على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وجذب أكبر عدد ممكن منهم عن طريق الإعلانات في الانترنت والمعارض الوطنية والدولية فكل منتوجات الشركة تصدر بالعلامة التجارية SBB، حيث تضمن الشركة من خلالها حماية لكافة المنتجات من أي تقليد، تمون الشركة بالمواد الأولية من عدة مصادر فموردوها من الخارج هم: إيطاليا، إسبانيا، فرنسا... الخ، ومن داخل الوطن فيتمثل مورديها في مؤسسات صناعة الإسمنت بأنواعه الإسمنت الأبيض والإسمنت الأسود و المحاجر لتوفير مادي الرمل و الحصى بأنواعها.

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة التضامن باي فرحات وشركائه SBB

تقوم المؤسسة بعدة مهام ولها أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها، ويظهر كل هذا من خلال ما يلي:

أولا - مهام شركة التضامن باي فرحات وشركائه SBB

من أهم مهام مؤسسة SBB ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الإبداعات التكنولوجية في هذا المجال، وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- توفير مناصب شغل وتطوير الاقتصاد بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 60 منصب عمل.
- توفير منتوج وطني جزائري في السوق وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضعها المؤسسة في السوق الوطنية.
- التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أحسن السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية، من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية، من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطوير الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مثل الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.
- السعي إلى منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال .
- الحفاظ على الحصة السوقية لضمان الزبائن والعملاء وكسب متعاملين جدد وهذا بالتحسين المستمر والرقابة على الجودة.
- تقديم منتوج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار سبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال وضع خطة وإستراتيجية للوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

ثالثاً- أهداف شركة التضامن باي فرحات وشركائه SBB

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها:

- تحقيق الربح: كان ولا زال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة SBB، من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، والحفاظ على المتعاملين الحاليين وكسب متعاملين جدد، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام منافسيها.
- تحقيق متطلبات المجتمع: فهدف الشركة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجات المجتمع وذلك بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأقل الأسعار.
- تقوية مركز الشركة في السوق المحلية، ورفع قيمة الإنتاج الوطنية من أجل غزو أكبر الأسواق وجلب أكبر عدد من الزبائن.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات والتحفيزات.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
- تلبية حاجات المستهلك من خلال توفير المنتجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسب.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة وخلق قيمة ذاتية وسمعة للشركة.
- السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني وزيادة فروع الشركة لكسب رهان المنافسة.
- التنويع والتحسين المستمر في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة.
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة.
- العمل على تطوير وتنويع وتقديم منتجات ذات جودة عالية.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.

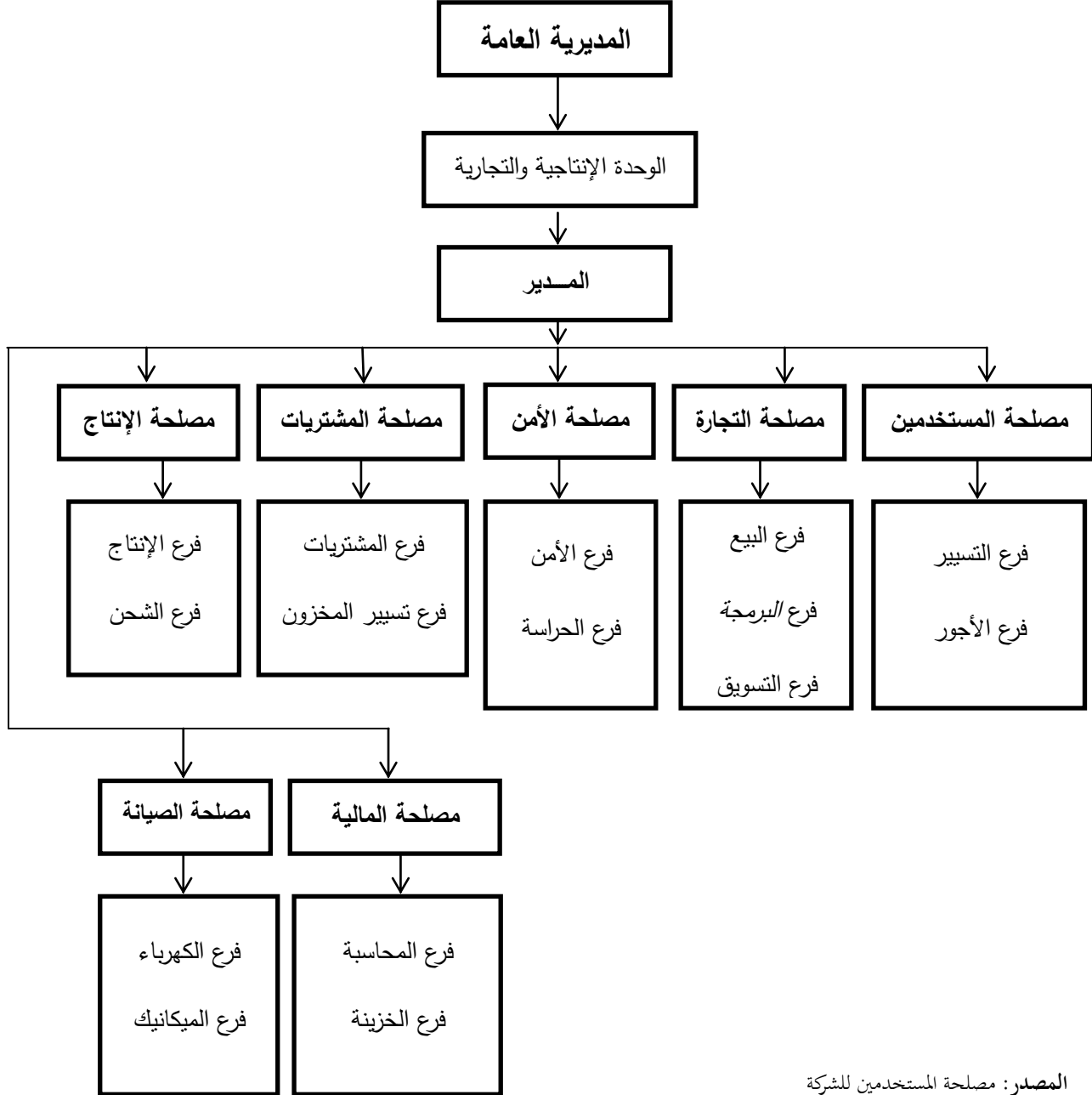
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة

أولاً - الهيكل التنظيمي لشركة التضامن باي فرحات وشركائه:

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالح الشركة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لشركة باي

فرحات وشركائه SBB من المديرية العامة التي تتفرع عنها سبعة مصالح، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 9 : الهيكل التنظيمي لشركة تضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو



المصدر: مصلحة المستخدمين للشركة

من الهيكل التنظيمي سنوضح مهام ومسؤوليات كل من المديرية والوحدات وهي على النحو التالي:

1-المديرية العامة:

وهي تتكون من: المدير العام والأمانة العامة وتمثل مهامهم في:

1-1- المدير العام: للمدير العام عدة مهام نذكر منها:

- الإشراف على النظام العام للمؤسسة .
- الإمضاء بإسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية.
- يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح ومجموعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ما جاء فيها من قوانين سارية المفعول ويعمل على تحقيق الجودة.

1-2 - الأمانة العامة: وتمثلها السكرتارية وتقوم بما يلي:

تمثلها السكرتارية التي تقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يرأسها المدير، وكلما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها، تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، وتقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا أو الجهة المعنية، وتعتبر السكرتارية عنصر اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوس.

ويمكن أن تتمثل مهام المديرية العامة بشكل عام في:

- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
 - تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
 - ضمان السير الحسن للمؤسسة.
 - ترتيب الأولويات، وتطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.
 - تقرير ماذا يجب فعله و من يقوم بذلك، وبأي طريقة.
- 2- مديرية الموارد البشرية:** وهي تسيير كل العمال من حيث:
- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
 - توفير الاحتياجات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية، والمتمثلة في حوادث العمل وتبليغ الهيئة المكلفة بذلك.
 - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

3- مصلحة المالية والمحاسبة: وتتمثل مهمتها في:

- متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم، كما يقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- المتابعة المالية للملفات الاستثمار.
- متابعة الخزينة.
- القيام بالإحصاء السنوي وتحليله.

4- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية بالقيام بتغييرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة وتقوم بتكوين عمال المصلحة في مجال الأمن والوقاية والإشراف على مصلحة الأمن والصيانة، وتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات وعمال الوحدات.

5- فرع البيع: تتمثل مهامها في الاستماع إلى الزبون ومعالجة شكاويه وتفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والعمل على توفيرها ودراسة السوق (التمن، الجودة) وإدارة مخزونه و تسيير الإمداد والتكفل بالنقل.

6- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ومتابعتها ومعالجتها وفرز ملفات الشراء.

7- فرع التسويق: تتمثل مهامها في دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق و القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام و تنظيم المعارض الوطنية والدولية وتدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية و يسجل اقتراحات الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.

ثانيا- منتجات الشركة والآفاق المستقبلية:

تقوم الشركة بإنتاج البلاط بمختلف الأنواع والأحجام وتطمح لزيادة الطاقات الإنتاجية وتوسيع نشاطها وإرضاء زبائنها بالحفاظ على جودة منتجاتها وتطويرها.

1-منتجات الشركة: تقوم شركة باي فرحات وشركائه SBB بصناعة البلاط بمختلف أنواعه حيث يمكن عرض منتجاتها بصفة منتظمة كما يلي:

1-البلاط الداخلي: للاستعمال المنزلي والمنشآت الإدارية ومتوفر بالأحجام التالية:

- 25 سم × 25 سم
- 30 سم × 30 سم
- 33 سم × 33 سم
- 40 سم × 40 سم

2- البلاط الخارجي: للاستعمال الخارجي للأرصعة و الساحات العامة متوفر بالأحجام التالية:

- 25 سم × 25 سم
- 33 سم × 33 سم
- 40 سم × 40 سم

ثالثا- الآفاق المستقبلية للمؤسسة:

شركة SBB باي فرحات كغيرها من الشركات لها عدة آفاق مستقبلية تسعى لتحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع منها:

- تطمح الشركة بشكل كبير إلى زيادة طاقاتها الإنتاجية وتوسيع نشاطاتها وذلك بكل وحداتها الإنتاجية .
- إضافة وحدات جديدة لإنتاج أنواع أخرى من منتجات البلاط وفي مجال البناء.
- إنتاج منتجات جديدة في المستقبل.

- التوسع في وحدات الإنتاج مما يسمح بالتصدير إلى الخارج.

- زيادة فروع للشركة في بعض الولايات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بدليل المقابلة

بعد التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالشركة وتحليل هيكلها التنظيمي نتطرق بالمبحث الثاني إلى تحليل المقابلة التي جرت مع الطاقم الإداري للشركة وكانت مع كل من رئيس قسم المحاسبة وقسم المالية ومصلحة الإنتاج ومسير الشركة، وكانت المقابلة عبارة عن أسئلة تطرقنا فيها إلى ثلاث محاور أساسية تمثل أنشطة إدارة الإنتاج وجاءت كالآتي:

المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول من المقابلة (تخطيط وتصميم وتطوير المنتج).

لقد تطرقنا في المحور الأول من المقابلة إلى تخطيط وتصميم وتطوير المنتج وهو من العناصر المهمة في أنشطة إدارة الإنتاج والعمليات وكانت إجابات الطاقم الإداري بين التوافق في الإجابات وعدم التوافق وجاء تحليلها في الجدول كالتالي.

الجدول رقم 9: تحليل بيانات المحور الأول من المقابلة (تخطيط وتصميم وتطوير المنتج)

الرقم	السؤال	التكرار		درجة الموافقة	الترتيب
		توافق	عدم توافق		
1	س1: هل تحتم الشركة بالبحث والتطوير لمنتجاتها ؟	4	0	%100	1
2	س2: هل تجري الشركة تعديلات على منتجاتها مقارنة بالمنافسين؟	4	0	%100	1
3	س3: هل تقوم الشركة باستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومميزة؟	3	1	%75	7
4	س4: هل تعمل الشركة على إزالة كافة العراقيل أمام عملية التخطيط والتطوير ؟	4	0	%100	1
5	س5: هل تقوم الشركة بعمل الدورات والبرامج التدريبية التي تساعد في عملية التطوير ؟	1	3	%25	14
6	س6: من يقرر بإدخال منتج جديد على التشكيلة الحالية لمنتجات الشركة؟	4	0	%100	1
7	س7: هل تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة ومتنوعة بشكل مستمر ؟	4	0	%100	1
8	س8: هل تطور المنتج يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة حجم المبيعات أم زيادة التكاليف؟	2	2	%50	12
9	س9: في رأيكم ماهي القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج تغيير السعر في كل مرحلة أم إدخال تحسينات على المنتج وتطويره كل مرة ؟	4	0	%100	1
10	س10: إلى أي مدى يساهم تطوير المنتج في تعزيز رضا المستهلك كبير متوسط صغير؟	3	1	%75	7
11	س11: هل ازدادت مبيعات الشركة بعد التخطيط وتصميم وتطوير منتجات جديدة ؟	3	1	%75	7
12	س12: ما هي الإستراتيجية المتبعة من بين هذه الاستراتيجيات في شركتكم إستراتيجية السحب السوقي إنتاج ما يمكن بيعه أم إستراتيجية قيادة التكنولوجيا بيع ما يمكن إنتاجه؟	2	2	%50	12
13	س13: في رأيكم هل التخصيص في إنتاج منتج معين وتطويره أحسن أم إنتاج منتجات واسعة لإرضاء الزبائن ؟	3	1	%75	7
14	س14: في حالة تقادم المنتج على ماذا تعتمدون في التخطيط لتطويره ؟	3	1	%75	7

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على اجوبة الطاقم الإداري على أسئلة المقابلة.

بعد إجراء المقابلة مع الطاقم الإداري جاء تحليل الإجابات كالتالي:

من خلال الإجابات عن الأسئلة الأربعة الأولى والتي تتكلم عن مدى اهتمام الشركة بالتطوير وعن إجراء المؤسسة لتعديلات في منتجاتها ومدى استبدال الشركة للآلات القديمة بأخرى جديدة، فجاءت الإجابات أغلبية متوافقة بنسبة 100% من حيث اعتمادها واهتمامها بتطوير منتجاتها، فنستنتج بأن الشركة تهتم بتطوير منتجاتها وهذا باستحداث آلات جديدة متطورة تسعى إلى تقليل التكاليف والسهر على عملية تطوير منتجاتها مقارنة بمنافسيها، أما عن السؤال الخامس الذي يقول بعمل الشركة لدورات تدريبية فقد كانت الإجابة جملها نافية لعنصر التدريب وهذا راجع لطبيعة عمل الشركة والتي لا يتطلب عمل دورات تدريبية إلا في بعض الحالات وهذا خاص بالمهندسين عند استحداث آلات جديدة، أما السؤال السادس والسابع اللذان يتحدثان عن إدخال المنتج الجديد و التنوع فقد كانت الإجابات متوافقة بنسبة 100% حيث أن مدير التسويق هو الذي يقرر بإدخال المنتج الجديد وهذا معرفته بمتطلبات السوق، والسؤال الثامن عن تطور المنتج ودوره في رفع المبيعات مع تخفيض التكاليف أم زيادة التكاليف فقد كانت الإجابات متساوية بنسبة 50 % فمنهم من يقول بزيادة المبيعات مع تخفيض التكاليف استنادا على الأرباح التي تكون للشركة، أما الطرف الآخر الذي ينظر بأن تطوير المنتج يزيد في التكاليف فهو يستند إلى أن استحداث آلات جديدة يتطلب سهولة كبيرة ويتطلب وقت كبير لأن تملك وأن إهلاك هذه الآلات ينقص من قيمة نتيجة الاستغلال، وتطرق السؤال التاسع إلى دورة حياة المنتج والقرارات التسويقية التي تزيد في عمره فقد كانت الإجابات متوافقة على أن المنتج يتطلب إدخال تحسينات عليه في كل فترة لإطالة دورة حياته، وتطرق السؤال العاشر والحادي عشر إلى مدى مساهمة تطوير المنتج في الرفع في من حجم المبيعات وتحقيق رضا الزبون فكانت نسبة 75 % من الإجابات كانت تصب في أن تطوير المنتج ساهم في تعزيز رضا الزبون وفي زيادة حجم المبيعات، أما عن الإستراتيجية المتبعة في الشركة حسبما جاء في السؤال الثاني عشر فقد كانت الإجابات مختلفة بنسبة 50% حيث أن كل من مسيري الشركة يرون بأن استراتيجية قيادة التكنولوجيا تؤدي بالمؤسسة إلى التخزين وهذا يتطلب مساحات شاسعة وتكاليف كبيرة أم رئيس المصلحة التجارية والتسويق ومصلحة المالية فيرون بأنه يجب استغلال كامل الموارد المتاحة في الشركة فيري مدير المصلحة التجارية بأن لا وجود لأي مشكل في البيع فكل منتج مباع وهذا راجع لسمعة الشركة الجيدة في السوق وجوده منتجاتها، وما جاء في السؤال الثالث عشر عن المفاضلة بين التخصص في إنتاج منتج معين وتطويره وبين التنوع في المنتجات لإرضاء الزبائن فقد كانت جل الإجابات على أن التخصص في منتج معين وتطويره أفضل من إنتاج منتجات واسعة وهذا ما يشتهه حال الشركة والتي لم تغير نشاطها منذ بدايتها سنة 2004 فقد كانت تسعى لتطوير منتجاتها فقط، والسؤال الأخير في هذا المحور يتحدث عن الأساليب التي تعتمد عليها الشركة في حالة تقادم المنتج للتخطيط لتطويره فقد تبينت الإجابات على أن الشركة تعمل على الإشهار لهذا المنتج والترويج له وإعطاء امتيازات حال اقتناءه من طرف الزبون، واستحداث آلات جديدة متطورة للتحسين في خصائصه.

من خلال هذا التحليل نستنتج بأن الإجابات كانت متوافقة لدرجة كبيرة في جميع أسئلة المقابلة وهذا ما دل عليه الترتيب في توافق الإجابات، حيث طغت الإجابات المتوافقة بنسبة 100% و 75% على الإجابات غير المتوافقة، مما يدل على أن الشركة تسعى جاهدة للتخطيط لتطوير منتجاتها، من خلال إستراتيجياتها وآلات ومعدات متطورة ذات تقنيات عالية تساهم في تقليل تكاليف العملية الإنتاجية وتوفير منتجات منافسة لكسب رضا الزبون.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني (التخطيط الإجمالي للإنتاج).

وتطرقنا في المحور الثاني من المقابلة الى التخطيط الإجمالي للإنتاج وكان تحليل الإجابات في الجدول على النحو التالي:

الجدول رقم 10 : تحليل بيانات محور الثاني من المقابلة (التخطيط الإجمالي للإنتاج)

الرقم	السؤال	التكرار		درجة الموافقة	الترتيب
		توافق	عدم توافق		
1	س1: ماذا تعرف عن تخطيط الإنتاج؟	1	3	25%	17
2	س2: هل تقومون بالتخطيط للإنتاج؟	4	0	100%	1
3	س3: هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المستقبلية؟	4	0	100%	1
4	س4: ما هي الطرق التي تعتمدونها في التخطيط للإنتاج؟	2	2	50%	16
5	س5: هل يتم استخدام إستراتيجية التخزين كوسيلة لامتصاص تقلبات الطلب؟	4	0	100%	1
6	س6: هل تعتمدون استخدام إستراتيجية التحكم بمستوى القوى العاملة لمواجهة تقلبات الطلب؟	4	0	100%	1
7	س7: أثناء فترة ارتفاع الطلب هل يتم تعيين عمال إضافيين، وفي حالة انخفاض الطلب هل يتم الاستغناء عن جزء منهم أو تسريحهم؟	3	1	75%	13
8	س8: نفقات تعيين العمال وتدريبهم أو تكاليف الاستغناء عنهم تعتبر عبء على الشركة خاصة من ناحية الإنتاجية؟	3	1	75%	13
9	س9: هل تقوم الشركة باستخدام القوة العاملة المؤقتين أم تشغيل العمال الحاليين وقتا إضافيا لمواجهة تقلبات الطلب؟	4	0	100%	1
10	س10: هل تلجأ الشركة إلى استخدام إستراتيجية التعاقد الفرعي لامتصاص تقلبات الطلب؟ في حالة الإجابة بنعم ألا تخافون من انتقال زبائن الشركة إلى المتعاقد الفرعي؟	4	0	100%	1
11	س11: هل تقوم الشركة باستخدام إستراتيجية تسريح العاملين أثناء فترة الركود؟ أم تتحملون تكاليف الوقت العاطل للعاملين؟	4	0	100%	1
12	س12: أثناء فترة الركود هل تقوم الشركة بتكليف العمال ببعض أعمال الصيانة للاستفادة من الوقت العاطل؟	4	0	100%	1
13	س13: هل تعتبر هذه الاستراتيجيات تساعد الشركة في الاستجابة السريعة لتغيرات الحاصلة في الطلب؟ وما هي الإستراتيجية الأكثر استخداما ولماذا؟	4	0	100%	1
14	س14: هل هذه الاستراتيجيات تساعد في تخفيض التكاليف ؟ أم لها تكاليف زائدة؟	3	1	75%	13
15	س15: هل تعتمد الشركة سياسة التسعير الخلاق والتي بموجبها تتحكم في السعر فتبيع الشركة بأسعار منخفضة أثناء فترة انخفاض الطلب وترفع السعر أثناء الارتفاع لتخفيض الطلب؟	4	0	100%	1
16	س16: هل تعتمدون سياسة الترويج لتكوين ادراك المستهلكين حول توفر سلع بأسعار منخفضة؟	4	0	100%	1
17	س17: تقوم الشركة بمزج هذه الاستراتيجيات لتطوير خطة إنتاج إجمالية ؟	4	0	100%	1

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على اجوبة الطاقم الإداري على أسئلة المقابلة.

لقد تطرقنا في هذا المحور للتخطيط الإجمالي للإنتاج وجاء تحليل الإجابات كالآتي :

لقد تطرقنا في السؤال الأول من المقابلة عن إعطاء مفهوم لتخطيط الإنتاج فكانت الإجابات غير متوافقة من حيث التعبير وإيصال التعريف الصحيح ولكنها تصب في منهج واحد على أنه يعتمد إلى السعي لتقليل التكاليف و التركيز على جودة المنتج لإرضاء الزبائن، وكان السؤال الثاني يتكلم على مدى اعتماد الشركة على تخطيط الإنتاج فكانت الإجابات متوافقة بنسبة 100% على أن الشركة تقوم بالتخطيط للإنتاج بتوفير كل متطلبات العملية الإنتاجية ووضع النقاط المهمة سعياً للوصول إلى خطة إنتاجية محكمة، أما السؤال الثالث فكان على أهداف الشركة ومدى صياغة الشركة لها فجاءت الإجابات على أنه لا بد لأي شركة أن تصيغ أهدافها المستقبلية وتسعى إلى تحقيقها، ولقد تطرقنا في السؤال الخامس إلى مدى استخدام إستراتيجية التخزين كوسيلة لامتصاص تقلبات الطلب فكانت إجابة الطاقم الإداري للشركة متوافقة بنسبة 100% حيث تقوم الشركة بالإنتاج بشكل عادي وقت انخفاض الطلب وتقوم بالتخزين لاستعماله وقت ارتفاع الطلب، والسؤال السادس فجاء عن مدى استخدام إستراتيجية التحكم بمستوى القوى العاملة فجاءت الإجابات متوافقة على أن الشركة تتحكم في القوى العاملة بتعيين عمال إضافيين وقت ارتفاع الطلب وتسريحهم وقت انخفاضه، أما في السؤال السابع فكانت جل الإجابات تقول بأنه يتحتم على الشركة تعيين عمال إضافيين وقت تزايد الطلب وتسريح جزء منهم وقت انخفاض الطلب فتتحكم الشركة في عمالتها حسب تقلبات الطلب، وكما جاء في السؤال الثامن يرى مسيرو الشركة كما جاء في الحوار معهم بأن هذه الإستراتيجية تكون مكلفة خاصة عند استحداث عمال جدد يتطلب على الشركة تدريبهم وإدماجهم في العمل وعند تسريحهم أيضاً يتطلب تكلفة التسريح وهذا يؤثر على الإنتاجية، وتطرق السؤال التاسع إلى إستراتيجية التحكم بمعدلات الإنتاج من خلال الوقت العاطل والإضافي حيث كانت إجابة المسيرين متقاربة إلى حد كبير حيث يرون بأن الشركة تلجأ إلى هذه الإستراتيجية لتزايد الطلب وعدم القدرة على تلبية بالوقت الاعتيادي، أما السؤال العاشر تطرق إلى إستراتيجية التعاقد الفرعي فكان رفض المسيرين لهذه الإستراتيجية وكان تفسيرهم للرفض على أن الشركة تقوم على تلبية طلبات زبائنهم باستخدام التخزين أو استخدام قوى عاملة إضافية، أما على تخوف الشركة من تنقل زبائنهم إلى المتعاقد الفرعي فكانت إجاباتهم تنفي تنقلهم وهذا لثقتهم بجودة منتجاتها وحسن كسب ثقة زبائنهم، وكان السؤال الحادي عشر عن استخدام إستراتيجية تسريح العاملين أثناء فترة الركود فقد جاءت الإجابات بالرفض لهذه الإستراتيجية لأن العمال المتعاقدين هم دائمين وتسريح العمال أثناء فترة الركود يكون للعمال الإضافيين المؤقتين أما عن تكاليف الوقت العاطل تقوم الشركة بتحمل هذه التكاليف، أما ما جاء في السؤال الثاني عشر عن فترة الركود وتكليف العمال ببعض أعمال الصيانة فكانت الإجابات بنعم يستغلون فترة الركود، أما عن السؤال الثالث عشر عن مدى أهمية هذه الاستراتيجيات فقد جاءت الإجابات متوافقة على أنها مهمة جداً ودائمة الاستعمال وتساعد الشركة في الاستجابة السريعة لتغيرات الحاصلة في الطلب، أما عن الإستراتيجية الأكثر استخداماً فكانت إستراتيجية التحكم بمستوى القوى العاملة وإستراتيجية التخزين والعمل على دمج هذه الإستراتيجيات في حال تطلب الأمر ذلك، جاء في السؤال الرابع عشر على أن هذه الاستراتيجيات تساعد في تخفيض التكاليف أم لها تكاليف زائدة فتوافقت الإجابات إلى حد بعيد على أنها تساعد في تخفيض التكاليف، ولقد توافقت الإجابات في السؤال الخامس عشر على أن الشركة تتبنى سياسة التسعير الخلاق والتي بموجبها تتحكم في السعر فتبيع الشركة بأسعار منخفضة أثناء فترة انخفاض الطلب وترفع السعر أثناء الارتفاع

لتخفيض الطلب، وجاء في السؤال السادس عشر عن اعتماد المؤسسة سياسة الترويج لتكوين إدراك المستهلكين حول توفر سلع بأسعار منخفضة وكانت إجاباتهم متوافقة وهذا ما يدل على أن الشركة تقوم بالترويج لمنتجاتها، وكما جاء في السؤال الأخير فإن الشركة تقوم بمزج هذه السياسات لتطوير خطة إنتاج إجمالية.

ومن خلال ما جاء في المقابلة مع الطاقم الإداري للشركة نستنتج بأن الشركة تعتمد على التخطيط الإجمالي للإنتاج في تسيير شركتها، فلقد كانت تعتمد على استراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج فتستعمل إستراتيجية التحكم في مستوى المخزون ففي وقت انخفاض الطلب تبقى الشركة تنتج المنتجات التي عليها الطلب وتخزنها لوقت ارتفاع الطلب عليها، وتتحكم أيضا في مستوى العمالة وبالوقت الإضافي والوقت العاطل، وتقوم المؤسسة بمزج بين إثنيين أو أكثر من تلك الاستراتيجيات لتطوير خطة إنتاج إجمالية والاستفادة من مزايا كل واحدة من هذه الاستراتيجيات.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث (إدارة الجودة والرقابة عليها).

كانت إجابات الطاقم الإداري للشركة وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تحليل بيانات المحور الثالث من المقابلة (إدارة الجودة والرقابة عليها)

الرقم	السؤال	التكرار		درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	غير موافق		
1	س1: هل تعتبر الشركة الجودة شعارا لها ؟	4	0	100%	1
2	س2: هل للشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة تلزم الإدارة بتطبيقها؟	4	0	100%	1
3	س3: هل الإدارة العليا هي المسؤولة عن برنامج تحسين الجودة وهل تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام؟	4	0	100%	1
4	س4: تحسين جودة المنتج هل يعتمد على استبدال الآلات القديمة بالحديثة أم اعتبارات أخرى؟	3	1	75%	13
5	س5: هل تكلفة التخطيط والتطوير للسلعة هي ترجمة احتياجات الزبون إلى متطلبات الجودة؟	4	0	100%	1
6	س6: هل يعملون على الرقابة على عملية إنتاج السلعة وخاصة أثناء المراحل الهامة وقبل وصوله للمستهلك؟	4	0	100%	1
7	س7: هل يعملون بالرقابة على المواد الأولية والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة؟	4	0	100%	1
8	س8: من يقوم بعملية الرقابة على المنتج الإدارة العامة أم المهندسون المباشرون؟	3	1	75%	13
9	س9: ما هي المرحلة التي يتم عندها القيام باختبار مستوى الجودة؟	2	2	50%	16
10	س10: ما درجة تكرارية عملية القياس والفحص للمنتج؟	4	0	100%	1
11	س11: ما مصير الوحدات المعيبة ؟ وما نسبة هذه الوحدات مقارنة بكمية الإنتاج؟	4	0	100%	1
12	س12: لتحسين الجودة يتطلب التدريب لكافة الموظفين باستمرار ما مدى سعيكم في مجال التدريب؟	2	2	50%	16

13	س13: في رأيك الطلب الكبير على المنتج سببه إستراتيجية التسعير المثلث أم جودة المنتج؟	3	1	75%	13
14	س14: هل تحرص الشركة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية؟	4	0	100%	1
15	س15: ما مدى استجابتكم لردود فعل الزبائن عن جودة المنتج وطلب التحسين؟	4	0	100%	1
16	س16: في نظر الشركة هل من الضروري استخدام طرق إحصائية من أجل تحسين الجودة؟	4	0	100%	1
17	س17: هل تقوم الشركة بمراقبة نشاط المنافسين وتحسيناتهم المستمرة لمنتجاتهم؟	4	0	100%	1
18	س18: تعتقدون أن نجاح الشركة يتوقف على العلاقة مع الزبائن أم الأسعار أم جودة المنتج أم القدرة على الإقناع؟	2	2	50%	16

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على اجوبة الطاقم الإداري على أسئلة المقابلة.

لقد تناولنا في هذا المحور من التحليل إدارة الجودة وجاء تحليل المقابلة كالآتي:

تناولنا في السؤال الأول اعتماد الشركة الجودة كشعار لها فكانت الإجابات متوافقة لأبعد الحدود حيث أن الشركة كما جاء في إجابات الطاقم الإداري تضع الجودة في منتجاتها من أهم الأولويات وتسعى دوما لتحقيقها، أما عن السؤال الثاني والثالث والذان يتكلمان عن استخدام خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة تلزم الإدارة العليا على السهر لتطبيقها فكانت إجاباتهم تقول بأن الشركة تعتمد على خطة للجودة ومحددة بأهداف معينة والإدارة العليا هي المسؤولة عن برنامج التحسين وتعمل على نشر ثقافة الجودة وسط العمال، أما عن السؤال الرابع فجاءت الإجابات متوافقة نسبيا حيث اتفقوا على أن استبدال الآلات القديمة بأخرى جديدة هو السبيل لأجل تحسين جودة المنتج، أما ما جاء في السؤال الخامس فقد اتفق الطاقم الإداري على أن تخطيط وتطوير المنتج هو ترجمة لاحتياجات الزبون لمتطلبات الجودة حيث أن الجودة في الشركة تعتمد بالدرجة الأولى على تطور المنتج من خلال الآلات والمعدات التي تستعمل في العملية الإنتاجية، وجاء في السؤال السادس عن الرقابة في عملية الإنتاج فكانت إجابات المسيرين متوافقة على أن الشركة تقوم بالرقابة في العملية الإنتاجية وفي كل مراحل الإنتاج، أما فيما يخص السؤال السابع الذي يتكلم عن الرقابة على المواد الأولية وضمان جودتها فقد اتفقوا على أن هذا الأمر ضروري لضمان جودة المنتج وأن اقتناء المادة الأولية يكون ضمن شروط الجودة، وجاء في السؤال الثامن عن من المسؤول عن الرقابة وكانت الإجابات تنصب في أن الرقابة تكون بالتعاون بين المهندسين والإدارة فكل في مجال تخصصه فالمهندس يضمن السير الحسن للمعدات والآلات ويقوم بصيانتها والمسير يوفر الجو المناسب للعمال، وتطرقنا في السؤال التاسع عن المرحلة التي تجرى فيها عملية الرقابة فمنهم من يقول بأن الرقابة تكون في المرحلة النهائية عند خروج المنتج ومنهم من يقول بأن الرقابة تكون في كل المراحل، أما عن السؤال العاشر فجاء عن تكرارية فحص ورقابة المنتج فكانت الإجابات متوافقة بنسبة 100% على أن الفحص يكون بشكل دوري في العملية الإنتاجية في جميع المراحل وفي كل وقت، وجاء في السؤال الحادي عشر عن مصير الوحدات المعيبة فكانت الإجابة على أنها تنظم وتباع بأسعار منخفضة ونسبتها ضئيلة مقارنة بكمية الإنتاج، وتطرقنا في السؤال الثاني عشر عن التدريب وأثره في تحسين الجودة وفلم تكن الإجابات متوافقة إلى حد كبير فمنهم من ينظر للتدريب بأنه لا يوجد في الشركة بحكم طبيعة المؤسسة وعدم احتياجها لكفاءات وخبرات كبيرة ومنهم من يرى بضرورة التدريب وخاصة للمهندسين الذين يقومون بصيانة الآلات وتشغيلها، أما ما جاء في السؤال الثالث عشر

فيرى المسيرين أن سبب الطلب الكبير على المنتجات راجع لجودة المنتجات بالدرجة الأولى فجودة المنتج تزيد من رضا الزبون، وعمّا تطرقنا له في السؤال الرابع عشر عن حرص الشركة بالتعامل مع الموردين الحائزين على المواصفات الدولية فقد اتفقوا على وجوب ذلك لضمان جودة المنتج، أما عن السؤال الخامس عشر عن الاستجابة لردود فعل الزبائن عن جودة المنتج وطلب التحسين فتوافقت الإجابات بنسبة 100% وأكدت على ضرورة الاستماع للزبون وسماع انشغالاته لأن الزبون يعتبر الشريك الأساسي للشركة والسماع لانشغالاته يعني السعي لتطوير منتج ذو جودة عالية، أما عن السؤال السادس عشر فقدت اتفاق مسيري الشركة على أن الطرق الإحصائية ضرورية من أجل تحسين الجودة ويجب اعتمادها مهما كانت طبيعة الشركة، وفيما يخص السؤال السابع عشر عن مراقبة نشاط المنافسين وتحسيناتهم المستمرة لمنتجاتهم فقد أكد الطاقم الإداري بأنه يجب العمل على مراقبتهم لمعرفة درجة تطور منتجاتهم والسعي لمنافستها فكانت الإجابات متوافقة بنسبة 100%، أما عن السؤال الثامن عشر الذي يتكلم عن نجاح الشركة وعوامل تفوقها فكانت الإجابات مختلفة فمنهم من يرى بأن نجاح الشركة يتوقف على العلاقة مع الزبائن ومنهم من يقول على أنها تتوقف على جودة المنتج .

من خلال الإجابات عن محور الجودة نلاحظ بأن جل الإجابات كانت متوافقة إلى حد بعيد بنسبة 100% كما جاء في ترتيب القيم المتوافقة في الجدول، وتؤكد الشركة بأنها تتخذ الجودة شعارا لها وأنها تهتم بها وتسعى دوما إلى تحقيقها من خلال تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية كما تقدم منتجاتها وفقا لطلبات الزبائن والمواصفات التي يريدونها وتسعى دوما في الرقابة على جودتها وبشكل دوري وفي جميع مراحل العملية الإنتاجية.

الرقابة على الجودة في الشركة :

يعد منتج البلاط من المنتجات المطلوبة في البناء والتعمير والذي له دورة حياة يجب المحافظة عليها وتحسينها للزيادة في عمرها، ومع وجود منافسين في السوق يتوجب على المؤسسة تقديم منتج يؤدي وظيفته بامتياز من خلال المادة الأولية الجيدة في بداية الأمر للرفع من الجودة والتقليل من التكاليف لمجارات أسعار المنافسين المنخفضة. والرقابة على العملية الإنتاجية يتم من حيث المدخلات والمخرجات من خلال الرقابة على المعدات والآليات بالدرجة الأولى، ونذكر بأن تشغيلها آلي وهذا يعني أنه يتطلب صيانة ورقابة دورية، والرقابة على المخرجات من خلال نوعية المنتج ومواصفاته وجودته.

جودة الإنتاج: يتعلق الأمر بمدى فعالية المنتج وقبوله من طرف الزبون، فلا تجعل الزبون يشتكي مثلا من وجود التالف بالمنتج وعدم صلابته، وتفادي المشاكل التي تنافي مبادئ الجودة والتي تؤثر على سمعة وأهداف الشركة. ولا يمكن بلوغ درجة الجودة الكاملة ولكن الشركة تسعى إلى الوصول لجودة نسبية من خلال إنتاج منتج يطابق المواصفات المطلوبة، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق رغبة المستهلك.

وتعتبر الجودة أحد الأسلحة الهامة التي تعتمد عليها الشركة لتغلب على منافسيها، والتي تسعى دائما إلى تحسين منتجاتها من البلاط بأنواعه، وتقديمه في أحسن صورة، وتعتمد في هذا على رقابة جودة منتوجها من خلال أخذ عينات عشوائية من المنتوج إلى مخابر مختصة والمتمثلة في مخبر مراقبة النوعية على مواد البناء والتحليل على التربة، فيقوم هذا المخبر بإجراء التحاليل المخبرية على المنتوج من ناحية المتطلبات الهندسية والمتمثلة في المساحة والمقاومة والصلابة وامتصاص الماء والكتلة الحجمية... الخ، ثم يقوم

مسئولي المخبر بإعطاء نتائج تحليل العينية ومقارنتها بمتطلبات الجودة ذات المعايير العالمية، ويتم تسليم الشركة إثبات عن جودة المنتج وأنه يخضع للمواصفات المطلوبة للجودة⁷⁹.

المبحث الثالث : تحليل الوضعية الإنتاجية للشركة

سوف نتناول في هذا المبحث تحليل نشاط الاستغلال للشركة محل الدراسة من خلال معدلات نمو حجم الإنتاج المباع ونتيجة الاستغلال إضافة إلى معدلات نمو رقم الأعمال والنتيجة الصافية.

المطلب الأول : تحليل الاستغلال للشركة

1- الإنتاج المباع لمنتجات الشركة : من خلال المعلومات والقيم التي أخذناها من محاسب الشركة والتي تمثل حجم الإنتاج المباع خلال كل سنة من سنوات قيد الدراسة قمنا بوضع هذه القيم بجدول تناولنا فيه حجم الإنتاج المباع ومعدل النمو خلال هذه السنوات ونسبة الإنتاج المباع للإنتاج السنوي.

جدول رقم 12 : الإنتاج المباع للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018

السنوات	حجم الإنتاج المباع م ²	معدل النمو	نسبة الإنتاج المباع إلى الإنتاج السنوي
2015	443 861,00	--	
2016	351 632,00	-20,78%	100%
2017	301 039,50	-14,39%	100%
2018	235 664,00	-21,72%	100%

المصدر: معلومات مسلمة من طرف مصلحة المحاسبة للشركة

مما نلاحظه من خلال الجدول فإن الإنتاج المباع لسنة 2015 وصل إلى 443.861 م² حيث كان الإنتاج في هذه السنة كبير، وتراجع الإنتاج المباع في سنة 2016 ليصل إلى 351.632 م² بمعدل نمو متناقص سلبي وصل إلى 20,78 %، ويستمر الإنتاج المباع في الانخفاض والتراجع ليصل في سنة 2017 إلى 301.039,50 م² بمعدل نمو سلبي وصل إلى 14,39 %، ونلاحظ أيضا في سنة 2018 بقي الإنتاج المباع في تناقص وتراجع حيث وصل إلى 235.664 م² بمعدل نمو سلبي أيضا وصل إلى 21,72 %.

وما نلاحظه من خلال الجدول أن نسبة الإنتاج المباع إلى الإنتاج السنوي متساوية وبنسبة 100% وهذا ما يدل على أن كل ما ينتج يباع أي أن الشركة تطبق إستراتيجية السحب السوقي والتي تقوم على مبدأ أن الشركة تقوم بإنتاج ما يمكن بيعه وهذا ما يبينه عدم انتقال المخزون من سنة لأخرى، والذي بدوره يثبت لنا أن الشركة رائدة في مجال تخصصها وأنه ليس لها أي مشكلة فيما يخص كمية السلعة المنتجة.

⁷⁹ انظر الملحق رقم 3، وثيقة التحاليل المخبرية على المنتج، ص 75.

إن التدهور في كميات الإنتاج المباع وانخفاضها في هذه السنوات لا يدل على أن الشركة ليست رائدة في مجالها وأنها لم تحقق ما تصبوا إليه، فبالرغم مما يحصل من تطورات و أحداث في الدولة من الجانب الاقتصادي وحتى السياسي من خلال الأزمات الاقتصادية والمتمثلة في انخفاض البترول والذي هو أهم مورد تعتمد عليه الدولة الجزائرية والذي أثر عليها سلبا، فبانخفاضه قامت الدولة بتغيير سياستها الاقتصادية تماشيا مع ميزانيتها والذي أثر سلبا على حجم الإنتاج المباع.

2- نتيجة الاستغلال للشركة: من خلال جدول حسابات نتائج الشركة للسنوات قيد الدراسة تم استخلاص نتيجة الاستغلال

والتي هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 13 : نتيجة الاستغلال للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018

السنوات	نتيجة الاستغلال	معدل النمو
2015	1 649 093.00	
2016	-2 172 768.00	-231,76%
2017	3 500 460.00	-261,11%
2018	-2 798 996.00	-179,96%

المصدر: جدول حسابات النتائج للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018

إن نتيجة الاستغلال في السنوات الأربع قيد الدراسة كانت متذبذبة بين ربح وخسارة ويرجع ذلك إلى التكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية فإذا كانت هذه التكاليف أكبر من قيمة الإنتاج فتكون نتيجة الاستغلال سالبة والعكس صحيح، حيث نجد في سنة 2015 نتيجة الاستغلال كانت موجبة وقدرت بـ 1.649.093,00 دج وكانت النتيجة ربح، أما في سنة 2016 فقد كانت قيمة نتيجة الاستغلال سالبة حيث قدرت الخسارة بـ 2.172.768,00 دج وهذا يعني أن الشركة كانت لها تكاليف التي تتعلق بالعملية الإنتاجية أكبر من قيمة الإنتاج وهذا يدل على خسارة للشركة، لكن في سنة 2017 كانت التكاليف أقل من قيمة الإنتاج وجاءت النتيجة ربح بـ 3.500.460,00 دج، وتزايدت التكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لتفوق قيمة الإنتاج فتعود على الشركة بخسارة قدرت بـ 2.798.996,00 دج.

يرجع سبب هذا التذبذب في نتيجة الاستغلال بصفة عامة إلى التكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية وتستطيع أن تكون هذه التكاليف تتمثل في استخدام استراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج كإستراتيجية التحكم في القوة العاملة فزيادة العمال وتسريحهم والقيام بعملية تدريبهم يزيد في التكاليف، وإستراتيجية التحكم في الوقت بالوقت العاطل والإضافي وإستراتيجية التخزين تزيد أيضا في التكاليف، ومن جهة أخرى فالسعي لتطوير المنتج واستحداث آلات جديدة والعمل على صيانتها يزيد في التكاليف، والسعي لضمان جودة المنتج والعمل على الرقابة عليه يكلف الشركة وهذه الكلف تعمل على جعل الفارق سلبا إذا ما كان الطلب على الإنتاج قليل.

المطلب الثاني: الوضعية المالية للشركة

1- تحليل مؤشر رقم الأعمال: من خلال جدول حسابات النتائج للشركة للسنوات قيد الدراسة ظهر لنا رقم الأعمال

والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 14: رقم أعمال الشركة للسنوات من سنة 2015 إلى سنة 2018

السنوات	رقم الأعمال	معدل النمو
2015	122 005 965,00	
2016	108 364 185,00	-11.18%
2017	94 222 475,00	-13.05%
2018	74 644 800,00	-20.77%

المصدر : جدول حسابات النتائج للشركة للسنوات من 2015 إلى 2018⁸⁰

بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للشركة والتي استخلصنا منها رقم أعمال الشركة وقمنا بتحليلها على النحو التالي:

لقد حققت الشركة سنة 2015 رقم أعمال قدر بـ 122.005.965 دج وانخفض سنة 2016 ليصل إلى نتيجة 108.364.185 دج أي انخفض بنسبة 11.18%، ويواصل في الانخفاض ليصل رقم أعمال سنة 2017 إلى 94.222.475 دج وبمعدل نمو سالب يقدر بـ 13.05%، إلى أن وصل رقم أعمال الشركة سنة 2018 إلى 74.644.800 دج بمعدل نمو سلبي أيضا بنسبة 20.77%

ونلاحظ من الجدول أن رقم الأعمال آخذ في الانخفاض منذ سنة 2015 إلى غاية سنة 2018 و يعود هذا الانخفاض المتواصل إلى تداعيات الأزمة المالية الاقتصادية المرتبطة بانخفاض أسعار البترول والذي بدوره أدى إلى تجميد مختلف المشاريع العمرانية التي كانت مقررة أن تنجز خلال هذه الفترة، والتي تحتاج إلى كميات كبيرة من منتجات البلاط بأنواعه المختلفة وهذا ما أدى إلى تناقص رقم الأعمال بهذا الشكل، لكن رغم هذا الانخفاض كانت الشركة تسعى جاهدة إلى مسايرة الوضع والزيادة في تحسين منتجاتها وتطويرها وأن المؤسسة رغم هذا الانخفاض تبقى الرائدة في إنتاج البلاط على المستوى الجهوي وحتى الوطني فمنتجاتها تصل إلى معظم أرجاء الوطن.

2- تحليل قيم النتيجة الصافية

جدول رقم 15 : النتيجة الصافية للشركة من سنة 2015 إلى سنة 2018

السنوات	النتيجة الصافية	معدل النمو
2015	1 919 781.00	//
2016	1 316 051.00	-31,45%
2017	3 577 494.00	171,84%
2018	-2 678 953.00	-174,88%

المصدر: النتيجة الصافية للشركة للسنوات من 2015 إلى 2018

⁸⁰ انظر ملحق من الرقم 3 الى الرقم 7، جدول حسابات النتائج للشركة للسنوات من 2015 الى 2018، ص 76، ص 83

لقد كانت النتيجة الصافية في سنة 2015 عبارة عن ربح فحققت ما قيمته 1.919.781,00 دج، لكنها تقلصت النتيجة الصافية قليلا في سنة 2016 لتصبح 1.316.051,00 دج بنسبة تراجع قدرها 31.45% بالرغم من هذا التناقص إلا أن النتيجة الصافية تبقى موجبة، وتعاود للارتفاع من جديد في سنة 2017 لتصل إلى 3.577.494,00 دج بنسبة نمو كبيرة قدرها 171.84% مقارنة بسنة 2016 وهي أكبر ربح حققته الشركة خلال الربع سنوات الأخيرة، أما عن سنة 2018 فقد كان هناك خسارة بقيمة 2.678.953,00 دج وترجع هذه الخسارة حسب ما جاء في سؤالي لمسؤول فرع المحاسبة أنه يكمن في أن الشركة قامت باقتناء معدات وآلات جديدة وقيمة إهلاكها يزيد في التكاليف وأن الزيادة في تكلفة المواد الأولية دون أن يصاحبها زيادة في سعر بيع المنتج أدى إلى ارتفاع كبير في تكاليف الاستغلال.

وبالرغم من النتيجة المسجلة سنة 2018 إلا أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بوضعية مالية مريحة تمكنها من الاستمرارية في نشاطها ولما لا التوسع والتنويع في تشكيلة منتجاتها سعيا منها لتكون من بين المؤسسات الكبيرة في مجال نشاطها.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة ذات طابع صناعي والمتمثلة في شركة تضامن باي فرحات وشركائه، وباستخدام أداة التحليل المقابلة والاستعانة بها لأجل إجراء مقابلة مع الطاقم الإداري للشركة، وتناولنا في هذه الدراسة ثلاث محاور رئيسية تمثل أهم أنشطة إدارة الإنتاج وكانت متمثلة في التخطيط الإجمالي للإنتاج وتخطيط وتصميم وتطوير المنتج وإدارة الجودة والرقابة عليها، ولقد تبين لنا من خلال الدراسة وتحليل المقابلة ودراسة وثائق الشركة توصلنا لصحة الفرضيات وأن الشركة تسعى جاهدة للتخطيط لتطوير منتجاتها، من خلال زيادة حجم استثماراتها باستيرادها لآلات ومعدات متطورة ذات تقنيات عالية تساهم في تقليل تكاليف العملية الإنتاجية، وكما لاحظنا أن الشركة تعتمد على التخطيط الإجمالي للإنتاج في تسيير مؤسساتها، فلقد كانت تعتمد على جملة من الاستراتيجيات فتستعمل إستراتيجية التحكم في مستوى المخزون، وتتحكم أيضا في مستوى العمالة والوقت الإضافي والوقت العاطل، وتقوم الشركة بمزج بين اثنين أو أكثر من تلك الاستراتيجيات لتطوير خطة إنتاج إجمالية والاستفادة من مزايا كل واحدة من هذه الاستراتيجيات، وتبين لنا بأن الشركة تتخذ الجودة شعارا لها وأنها تهتم بالرقابة عليها وتسعى دوما إلى تحقيقها من خلال تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية، كما تقدم منتجاتها وفقا لطلبات الزبائن والمواصفات التي يريدها وذلك من خلال إتباع أسلوب الإنتاج بالطلب، وتطرقنا أيضا إلى تحليل بيانات الوثائق لجدول حسابات النتائج والذي تطرقنا فيه إلى حصيلة رقم الأعمال وقيمة الإنتاج المباع ونتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية حيث تبين لنا أن الشركة لم تكن تتطور وتحقق أرباح كبيرة حيث ارجع السبب خلال هذه الفترة إلى مرور الجزائر بأزمة اقتصادية ومالية نتيجة انخفاض في أسعار البترول وإتباع سياسة التقشف التي أدت إلى تجميد مختلف المشاريع والتي تحتاج بكميات كبيرة لمختلف منتجات الشركة وهذا ما انعكس سلبا على حجم الطلب على منتجات الشركة.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية واقع ممارسات أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إبراز أهميتها ومعرفة علاقتها بوظائف المؤسسة الأخرى، وإظهار أهمية أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسة وهذا من خلال التطرق لثلاث أنشطة والتي ارتأينا دراستها ليقيننا بأنها تعتبر من أهم أنشطة إدارة الإنتاج والتي تلعب دور كبير في نجاح عملية التسيير الحديثة وفي مجال تطوير المؤسسة الإنتاجية وتمثل هذه الأنشطة في تخطيط وتصميم وتطوير المنتج والذي تعرفنا فيه للغرض من تخطيط المنتج والذي هو ضمان أن تقدم المنظمة أنواع المنتجات التي ستشبع الطلب المدرك للزبون، وتعرضنا إلى استراتيجيات تقديم منتج جديد ودورة حياته، والاعتبارات والمبادئ الأساسية لتصميم المنتج ومراحل تطويره. إضافة إلى التخطيط الإجمالي للإنتاج الذي يتمثل في إعداد خطة العمل، التي تحدد أهداف الإنتاج، والأعمال المطلوب تنفيذها، وحجم ونوع الإمكانيات والاستراتيجيات الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الأعمال، كما تناولنا نشاط الجودة حيث أنها أصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب ومطابقة التصميم وإنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

وتشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية طبيعية أو معنوية وقد تشمل عدد من العمال أو لا تشمل، وهي تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وببساطة تنظيمها وانخفاض رأس مالها، وكما يتضح لنا الدور الرائد الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، بسبب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي و توفير مناصب الشغل، إلا انه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها، كالصعوبات المالية والإدارية والقانونية ومشاكل المحيط والتسويق. ولقد أبرزنا علاقة أنشطة إدارة الإنتاج بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تهتم بإنتاج السلع والخدمات عبر عناصر الإنتاج المتاحة، وتقديم أعلى كفاءة وأفضل استخدام للمستهلك وتحاول تخفيف من آثار العوائق والعقبات إلى أدنى درجة ممكنة، كما تعد مصدرا مهما من مصادر الميزة التنافسية في الشركات الحديثة.

وقصد التعرف على مدى تطبيق أنشطة إدارة الإنتاج في هذه المؤسسة فكانت الدراسة عبارة عن مقابلة مع أفراد الطاقم الإداري لشركة تضامن باي فرحات وشركائه ، فتطرقنا في هذه المقابلة إلى ثلاث محاور رئيسية لكل محور منها جملة من الأسئلة، تمت الإجابة عنها من قبل المسؤولين وتحصلنا على جملة من الوثائق من قبل المؤسسة التي ساعدتنا في التحليل ومعرفة مدى تطبيق هذه الأنشطة من قبل هذه المؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم إلمام المؤسسة بأساليب وإستراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج رغم اهتمامها باستخدام جل الاستراتيجيات المعتمدة.

- تسعى المؤسسة محل الدراسة للتخطيط لتطوير منتجاتها وهذا ما لاحظناه من خلال استحداث لآلات ومعدات متطورة.

- إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتبني مفهوم الجودة والسعي لتقديم منتجات ذات جودة عالية والعمل على الرقابة عليها في جميع مراحل العملية الإنتاجية لكسب ثقة الزبائن بالدرجة الأولى.
- تحقق المؤسسة نجاحات كبيرة على الصعيد المحلي خاصة فيما تعلق بمنتوج البلاط.
- تسعى المؤسسة إلى توسيع نشاطاتها بفتح ورشات جديدة وجلب معدات وآلات حديثة.
- تسعى الشركة إلى توظيف الإطارات والكفاءات خاصة ما تعلق بالمهندسين.
- تتميز منتجات المؤسسة محل الدراسة بجودة مقبولة إلى حد بعيد مقارنة بالمنافسين.

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم بعض المقترحات حول جوانب الموضوع والمتمثلة في الآتي:
 - الاهتمام بكل نشاطات المؤسسة كل على حدى ومحاولة الربط بينهم كوضع قسم خاص بعمليات تخطيط الإنتاج.
 - تكوين عمال وموظفين في مجال تخطيط وإدارة الإنتاج وذلك بالاستعانة بالخبرات الأجنبية وتحميلها مسؤولية النهوض بمؤسساتنا الوطنية.
 - مواكبة التطورات التكنولوجية، وإدخال التكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج وهندسة الإنتاج بما يحقق أهداف المؤسسة.
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد استوفينا القدر الأدنى من هذه الدراسة فما كان فيها من توفيق فمن الله وحده .

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- احمد بن عيشاوي، معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 2- المنصور، كاسر نصر، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- 3- جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 .
- 4- خضير كاظم محمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الاردن: دار المسيرة للنشر، 2002 .
- 5- خضير كاظم محمود، هابل يعقوب فاخوري، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- 6- سعيد جبر من جزين، تخطيط ومراقبة الانتاج، الطبعة الاولى، القاهرة: المطبعة الفنية الحديثة، 1985.
- 7- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، مصر: دار النهضة العربية، 1993.
- 9- عباس حلمي المنزلاوي، القانون التجاري والشركات التجارية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10- عبد الستار محمد علي، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 11- عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة الأولى، 2007.
- 12- عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الانتاج، مدخل مراقبة الجودة، مصر: جامعة الزقازيق، 1997.
- 13- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الانتاج والعمليات، طبعة ثانية، بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006.
- 14- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الرابعة، 2006 .
- 15- عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 16- غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكرولي البياتي، ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 17- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008.
- 18- فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب، 1996.
- 19- لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل سياسة التطوير في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، 2002.
- 20- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان الاردن: دار الصفاء، 2002.
- 21- محمد ابيديوي الحسين، تخطيط الانتاج ومراقبته، الطبعة الثانية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004.
- 22- محمد توفيق ماضي، ادارة الانتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات، الاسكندرية مصر: مكتبة الاشعاع، 1998.
- 23- محمد توفيق ماضي، ادارة الانتاج والعمليات، مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
- 24- محمد رضا شندي، الجودة الشاملة والإيزو بين النظرية والتطبيق، مصر: (د، د، ن)، 1996.
- 25- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

- 26- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، عمان الاردن: دار الصفاء، 2003.
 - 27- محمد علي شهيبي، ادارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، الطبعة الثانية، القاهرة: مؤسسة روز اليوسف، 1983.
 - 28- محمود احمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ادارة الانتاج والعمليات مدخل نظمي، الطبعة الاولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
 - 29- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
 - 30- نبيل محمد مرسى، استراتيجية الانتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- مذكرات:**
- 1- بلعابد نجاة، نماذج كمية لتسيير الانتاج الصناعي دراسة حالة مطاحن الساوره بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية تخصص تسيير الانتاج والعمليات، جامعة تلمسان، 2007/2006.
 - 2- بن أحسن نصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، التسويق، جامعة باتنة، 2008.
 - 3- خلف عثمان، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، تخصص تسويق، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر، 1994.
 - 4- طويطي مصطفى، الجودة والتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث عمليات وتسيير المؤسسات، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2009.
 - 5- يحي عبد القادر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة دراسة حالة ولاية تيارت، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2012.
 - 6- زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
- ملتقيات وجرائد:**
- 1- احلام منصور، اسيا عمر، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الواد: يومي 7/6 ديسمبر 2017.
 - 2- الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001، العدد 77، المادة 4.
 - 3- تقرير هيئة الأمم المتحدة، حول دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 4- تومي ميلود، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17.18 افريل، 2006.
 - 5- رزيق كمال، عوالي بلال، بين المعوقات والتحديات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، الواقع والرهانات، يومي 14-15 نوفمبر، 2016.

- 6- سعيد عمير، تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حافظ أم عائق أمام تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الغير والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18 افريل، 2006.
- 7- كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18 افريل، 2006.

المراجع الأجنبية :

- 1- Dilworth, James B, Operations Management, McGraw-Hill , USA, New York, 1992, p160.
- 2- Evans, James R Applied Production and Operations Management, 4ed(New York West Publisuing Co, 1993).
- 3- Evans, James R. & Raturi Amitabh J: Principles of Operations Management: South-westren pert of Thomson 2005.
- 4- Hill, Terry, The Essense of Operations Management (London, Prentice-Hall, 1993)
- 5- Krajewski .Lee J, and Ritzman, Larry P. Opération Management Strategy and analysis, 3rd ed(New York Addison Wesley Publishing Co, 1993), 2002:2005, p672.
- 6- Mcilan . John and Thomas , Joseph ,operations Management Production of Goods and Servise 2ed (India, Prentice-Hall, 1985.
- 7- Pat Kaufman et Cindy Wetmore, la bible du manager impression buissière saint Amand, France, 1994, p118.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة المقابلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

التاريخ :

الطالب : ذبيح رضا

السيد : مسير شركة التضامن باي فرحات وشركائه

اسئلة مقابلة موجهة لمسيرى شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو

سيدي المحترم بعد التحية والسلام اتقدم الى سيادتكم بهذا الطلب راجيا منكم افادتي ببعض المعلومات حول واقع أنشطة ادارة الانتاج في مؤسستكم, وهذا من خلال اجابتكم عن بعض الأسئلة، مع العلم بأن اجابتكم ستندرج في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكاديمي علوم التسيير تخصص ادارة انتاج والتمويل, تحت عنوان " واقع أنشطة ادارة الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة التضامن باي فرحات وشركائه غرانيطو SBB) " تحت اشراف الدكتور واضح فواز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي اطار هذه الدراسة فقط. وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معي.

اسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بدراسة الحالة

المقابلة تمت مع الطاقم الإداري بالشركة وكانت هذه المقابلة عبارة عن جملة من اللقاءات وهذا راجع لارتباطات الشغل, وتم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار وتم طرحها بشكل مباشر, ولقد قسمنا الأسئلة الى ثلاث محاور اساسية اعتمادا على الجانب النظري

المحور الأول : اسئلة عن تخطيط وتصميم وتطوير المنتج

تم اللقاء مع الطاقم الإداري بالشركة يوم 2019/04/15 وكانت الأسئلة كالاتي :

السؤال الاول : هل تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لمنتجاتها؟

.....

السؤال الثاني : هل تجري المؤسسة تعديلات على منتجاتها مقارنة مع المنافسين ؟

.....

السؤال الثالث : هل تقوم المؤسسة باستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومميزة ؟

.....

السؤال الرابع : هل تعمل الإدارة إلى إزالة كافة العراقيل أمام عملية التخطيط والتطوير ؟

.....

السؤال الخامس : هل تقوم المؤسسة بعمل الدورات والبرامج التدريبية التي تساعد في عملية التطوير ؟

.....

السؤال السادس : من يقرر بإدخال منتج جديد على التشكيلة الحالية لمنتجات المؤسسة :

مجلس الادارة □ , مدير الانتاج □ , مدير التسويق □

السؤال السابع : هل تقوم المؤسسة بتقلص منتجات جديدة ومتنوعة بشكل مستمر؟

.....

السؤال الثامن : هل تطوير المنتج يؤدي الى تخفيض التكاليف وزيادة حجم المبيعات أم زيادة التكاليف؟

.....

السؤال التاسع : في رأيكم ماهي القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج:

- تغيير سعر المنتج في كل مرحلة □ - ادخال تحسينات على المنتج وتطويره كل مرة □

السؤال العاشر : الى أي مدى يساهم تخطيط وتطوير المنتج في تعزيز رضا المستهلك : كبير □, متوسط □, ضعيف □

السؤال الحادي عشر : هل ازدادت مبيعات المؤسسة بعد تخطيط وتصميم وتطوير منتجات جديدة؟ اذا كانت الاجابة نعم, هل ترون

أن حجمها كاف و مغطي لتكاليف التطوير والتصميم هذه المنتجات؟

.....

السؤال الثاني عشر : ما هي الاستراتيجية المتبعة من بين هذه الاستراتيجيات في مؤسستكم وما هو السبب ؟

- استراتيجية السحب السوقي والتي تعمل وفق مبدأ صنع ما يمكن بيعه

- استراتيجية قيادة التكنولوجيا والتي تعمل وفق مبدأ يجب بيع ما يمكن انتاجه

السبب :

السؤال الثالث عشر : في رأيكم هل التخصيص في انتاج منتج معين وتطويره أحسن, أم انتاج منتجات واسعة لإرضاء الزبائن ؟

.....

السؤال الرابع عشر : في حالة تقادم المنتج على ماذا تعتمدون في التخطيط لتطويره ؟

.....

المحور الثاني : اسئلة عن التخطيط الإجمالي للإنتاج

تم اللقاء مع الطاقم الإداري بالشركة يوم 2019/04/21 وتمحور اللقاء على الآتي :

السؤال الأول : ماذا تعرف عن تخطيط الانتاج؟

.....

السؤال الثاني : هل تقومون بالتخطيط للإنتاج؟

.....

السؤال الثالث : هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المستقبلية؟

.....

السؤال الرابع : ما هي الطرق التي تعتمدونها في التخطيط للإنتاج؟

السؤال الخامس : هل يتم استخدام استراتيجية التخزين كوسيلة لامتنصاص تقلبات الطلب؟

السؤال السادس : هل تعتمدون على استخدام استراتيجية التحكم بمستوى القوى العاملة لمواجهة تقلبات الطلب؟

السؤال السابع : أثناء فترة ارتفاع الطلب هل يتم تعيين عمال اضافيين , وفي حالة انخفاض الطلب هل يتم الاستغناء عن جزء منهم او تسريحهم؟

السؤال الثامن : هل نفقات تعيين العمال وتدريبهم أو تكاليف الاستغناء عنهم تعتبر عبء على الشركة خاصة من ناحية الانتاجية؟

السؤال التاسع : هل تقوم الشركة باستخدام القوة العاملة المؤقتين أم تشغيل العمال الحاليين وقتا اضافيا لمواجهة تقلبات الطلب؟

السؤال العاشر : هل تلجأ الشركة الى استخدام استراتيجية التعاقد الفرعي لامتنصاص تقلبات الطلب ؟ في حالة الاجابة بنعم ألا تخافون من انتقال زبائن الشركة الى المتعاقد الفرعي؟

السؤال الحادي عشر : هل تقوم الشركة باستخدام إستراتيجية تسريح العاملين أثناء فترة الركود؟ أم تتحملون تكاليف الوقت العاطل للعاملين؟

السؤال الثاني عشر : أثناء فترة الركود هل تقوم الشركة بتكليف بعض العمال ببعض أعمال الصيانة للاستفادة من الوقت العاطل؟

السؤال الثالث عشر : هل تعتبرون هذه الاستراتيجيات تساعد الشركة في الاستجابة السريعة لتغيرات الحاصلة في الطلب؟ وما هي الاستراتيجية الأكثر استخداما ولماذا؟

السؤال الرابع عشر : هل هذه الاستراتيجيات تساعد في تخفيض التكاليف؟ أم لها تكاليف زائدة؟

السؤال الخامس عشر : هل تعتمد الشركة سياسة التسعير الخلاق والتي بموجبها يتم التحكم في السعر فتبيع الشركة بأسعار منخفضة أثناء فترة انخفاض الطلب وترفع السعر أثناء الرواج لتخفيض الطلب؟

السؤال السادس عشر : هل تعتمدون سياسة الترويج لتكوين ادراك المستهلكين حول توفر السلع بأسعار منخفضة؟

.....

السؤال السابع عشر : هل تقوم الشركة بمزج هذه الاستراتيجيات لتطوير خطة انتاج اجمالية؟

.....

المحور الثالث : اسئلة عن الجودة

تم اللقاء مع الطاقم الإداري بالشركة يوم 2019/04/25 وتمحور اللقاء على الآتي:

السؤال الأول : هل تعتبر الشركة الجودة شعارا لها؟

.....

السؤال الثاني : هل للمؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة تلزم الادارة بتطبيقها؟

.....

السؤال الثالث : هل الادارة العليا هي المسؤولة عن برنامج تحسين الجودة وهل تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام؟

.....

السؤال الرابع : تحسين جودة المنتج في الشركة هل يعتمد على استبدال الآلات القديمة بالحديثة أم اعتبارات أخرى؟

.....

السؤال الخامس : هل تكلفة التخطيط والتطوير والتصميم للسلعة هي ترجمة احتياجات الزبون الى متطلبات الجودة؟

.....

السؤال السادس : هل يعملون على الرقابة على عملية انتاج السلعة وخاصة اثناء المراحل الهامة وقبل وصوله للمستهلك؟

.....

السؤال السابع : هل يعملون بالرقابة على المواد الأولية والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة؟

.....

السؤال الثامن : من يقوم بعملية الرقابة على المنتج الادارة العامة أم المهندسون المباشرون؟

.....

السؤال التاسع : ما هي المرحلة التي يتم عندها القيام باختبار مستوى الجودة؟

.....

السؤال العاشر : ما درجة تكرارية عملية القياس والفحص للمنتج؟

.....

السؤال الحادي عشر : ما مصير الوحدات المعيبة ؟ وما نسبة هذه الوحدات مقارنة بكمية الانتاج؟

.....

السؤال الثاني عشر : لتحسين الجودة يتطلب التدريب وتعليم كافة الموظفين باستمرار , ما مدى سعيكم في مجال التدريب؟

.....
السؤال الثالث عشر : في رأيك الطلب الكبير على المنتج سببه استراتيجية التسعير المثلى ام جودة المنتج؟
.....

السؤال الرابع عشر : هل تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية؟
.....

السؤال الخامس عشر : ما مدى استجابتكم لردود فعل الزبائن عن جودة المنتج وطلب التحسين؟
.....

السؤال السادس عشر : في نظر المؤسسة هل من الضروري استخدام طرق احصائية من اجل تحسين الجودة؟
.....

السؤال السابع عشر : هل تقوم المؤسسة بمراقبة نشاط المنافسين وتحسيناتهم المستمرة لمنتجاتهم؟
.....

السؤال الثامن عشر :هل تعتقدون أن نجاح المؤسسة يتوقف على العلاقة مع الزبائن ام الأسعار أم جودة المنتج ام القدرة على الإقناع؟
.....

سؤال عام : ما هدف المؤسسة؟
.....

ملحق رقم 2: تصريح مصلحة طب العمل بعدد العمال

République Algérienne Démocratique et Populaire

Magra le 15/10/2018

WILAYA DE M'SILA
EPSP MAGRA
SERVICE DE MEDECINE DE TRAVAIL.

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

S.N.C. BEY FERHAT ET CIE GRANITO

FABRICATION DE CARRE LAG

N° TEL 0555.61.67.01 - 03.55.23.06

RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE

NOM : BEY FERHAT

QUALITE : GERANT

EFFECTIF DU PERSONNEL 1.....60...../

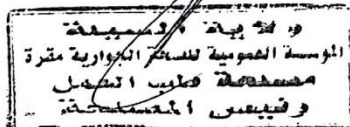
PAR SEXE PAR CATEGORIE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Administratif et Assimilé	03	00	03
production et Assimilé	57	00	57

REPARTITION DES EFFECTIFS

CATEGORIE	REPARTITION PAR SEXE			REPARTITION /AGE			TOTAL
	Homme A	Femme B	A+B	18 ans	Entre 18/55	+ 55 ans	
Cadres	03	00	03	1	03	1	03
Maitrise	03	00	03	1	03	1	03
Execution	54	00	54	1	50	02	54
Total	60	1	60	1	58	02	60

EFFECTIF AFFECTE A LA SECURITE

TECHNICIEN	AGENT DE SECURITE	AUTRES	POSTE DE SECURITE
1	02	1	02

RESPONSABLE DE SERVICE
MEDECIN DE TRAVAILDIRECTEUR DE
L'ENTREPRISE

BEY Ferhat

ملحق رقم 03: وثيقة التحاليل المخبرية على المنتج



LABORATOIRE TECHNIX: DJERDALI Layachi

للتحاليل المخبرية على التربة ومراقبة النوعية على مواد البناء

LABORATOIRE D'ANALYSES ET DE CONTRÔLES DE LA QUALITE

Sols - Structures - Routes - Bétons - Matériaux

Agréments N° : 020/05, du 05/10/05, et R/2008/44/47/01 du 11/07/08 R.C.N° : 05A2836621 du 13/02/05

Cité de la culture, lot A3. M'SILA 28000

Tél. (☎): 0774.08.23.98, Fax : 035.35-78-68, E-mail : Technixalgerie@yahoo.fr

Fiche Technique –Produit**N°:437/AM/18 du 23/09/2018**

Unité de Production de Carreaux de Mosaïque de Marbre Bicouches
à Usage Extérieur (400x400x 40 mm)

SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Echantillon: Carreaux de Mosaïque de Marbre Bicouches à Usage Extérieur
(400x400x 40 mm,)

Date d'essais: Septembre 2018

Caractéristiques	Normes	Moyenne	Exigences Réglementaires
Exigences géométriques (mm)	-	400x400x 40	400x400x 40
Caractéristiques de Surface Et Aspect		Absence d'épaufrure, faïençage, Bosse et creux visible a une distance de 2 m.	Absence d'épaufrure, faïençage, Bosse et creux visible a une distance de 2 m.
Résistance à la rupture par flexion (Mpa)	NF EN 13748 -2 Décembre 2004	3.699	4.00≥T≥ 3.5 (Classe 1)
Résistance à l'abrasion (mm)	IC :P19-807-2)	20.00	≤ 23 (Classe 3)
Absorption d'eau total (%)		5.10	≤ 6
Coefficient d'Absorption d'eau capillaire par unité surface (g/cm ²)		0.190	≤ 0.4
Masse volumique apparente sèche (Kg/m ³)		2089	≥ 2000

Conclusion : Carreaux de Mosaïque de Marbre Bicouche à Usage Extérieur
(400x400x 40 mm), Conforme à la NF EN 13748 -2 Décembre 2004



LABORATOIRE TECHNIX Cité de la Culture Lot A3 M'sila 28000

11

11

الملحق رقم 4: جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2015

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4

Désignation de l'entreprise: SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Activité: FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments

Adresse: Z A MAGRAWDE M'SILA

Exercice du 01/01/15 au 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		116,588,643		98,103,865
Produits fabriqués		122,005,965		94,885,790
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		238,594,608		192,989,655
Production stockée ou déstockée	18,465,476		12,592,773	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		220,129,131		180,396,882
Achats de marchandises vendues	110,219,449		93,432,254	
Matières premières	52,253,777		47,408,833	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	9,419,263		8,878,765	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Services				
Entretien, réparations et maintenance				
Primes d'assurances			4,580	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	58,580		30,451	
Publicité	15,470		15,470	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	139,054		1,505,640	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	172,105,595		151,275,994	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		48,023,536		29,120,887

/ la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F: 010 042 805 627 627 4

Désignation de l'entreprise: SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Activité: FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments

Adresse: Z A MAGRAW DE M'SILA

Exercice du 01/01/15 au 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT ...

RUBRIQUES	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	25,806,468		18,646,432	
Impôts et taxes et versements assimilés	3,125,655		2,773,087	
IV-Excédent brut d'exploitation		19,091,412		7,701,367
Autres produits opérationnels		4,406,167		1,610
Autres charges opérationnelles	38,715		15,905	
Dotations aux amortissements	21,809,770		21,957,226	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		1,649,093	14,270,153	
Produits financiers		270,687		1,283,721
Charges financières			10,238	
VI-Résultat financier		270,687		1,273,482
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		1,919,781	12,996,670	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1,919,781	12,996,670	

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم 5: جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2016

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4											
Désignation de l'entreprise:		SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO											
Activité:		FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments											
Adresse:		Z A MAGRA W DE M'SILA											

Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		113,666,936		116,588,643
Produits fabriqués		108,364,185		122,005,965
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		222,031,121		238,594,608
Production stockée ou déstockée			18,465,476	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		222,031,121		220,129,131
Achats de marchandises vendues	107,996,460		110,219,449	
Matières premières	53,765,423		52,253,777	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	9,355,355		9,419,263	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance				
Primes d'assurances				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	150,500		58,580	
Publicité			15,470	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	711,028		139,054	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	171,978,767		172,105,595	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		50,052,354		48,023,536

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4

Désignation de l'entreprise: SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Activité: FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments

Adresse: Z A MAGRA W DE M'SILA

Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	28,654,951		25,806,468	
Impôts et taxes et versements assimilés	2,674,979		3,125,655	
IV-Excédent brut d'exploitation		18,722,423		19,091,412
Autres produits opérationnels		38,815		4,406,167
Autres charges opérationnelles	21,396		38,715	
Dotations aux amortissements	20,912,611		21,809,770	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	2,172,768			1,649,093
Produits financiers		3,488,819		270,687
Charges financières				
VI-Résultat financier		3,488,819		270,687
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		1,316,051		1,919,781
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1,316,051		1,919,781

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم 6: جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4											
Désignation de l'entreprise:		SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO											
Activité:		FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments											
Adresse:		Z. A. MAGRA WDE M'SILA											
Exercice du		01/01/17		au		31/12/17							
COMPTE DE RESULTAT													

RUBRIQUES		2017		2016	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			69,086,404		113,666,936
Production vendue	Produits fabriqués		94,222,475		108,364,185
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			163,308,879		222,031,121
Production stockée ou déstockée					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			163,308,879		222,031,121
Achats de marchandises vendues		63,868,422		107,996,460	
Matières premières		45,076,420		53,765,423	
Autres approvisionnements					
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		7,419,794		9,355,355	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations				
	Entretien, réparations et maintenance				
	Primes d'assurances	66,456			
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	35,350		150,500	
	Publicité	30,110			
Déplacements, missions et réceptions					
Autres services		2,071,909		711,028	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		118,568,463		171,978,767	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			44,740,415		50,052,354

..I. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4

Désignation de l'entreprise: SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Activité: FAB-CARREAU GRANITO Ventes/gros ciments

Adresse: Z. A .MAGRAW DE M'SILA

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT .../...

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	27,809,265		28,654,951	
Impôts et taxes et versements assimilés	1,910,838		2,674,979	
IV-Excédent brut d'exploitation		15,020,312		18,722,423
Autres produits opérationnels		27,485		38,815
Autres charges opérationnelles	10,074		21,396	
Dotations aux amortissements	11,537,263		20,912,611	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		3,500,460	2,172,768	
Produits financiers		189,258		3,488,819
Charges financières	112,223			
VI-Résultat financier		77,034		3,488,819
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		3,577,494		1,316,051
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3,577,494		1,316,051

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم 7: جدول حسابات النتائج للشركة لسنة 2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4

Désignation de l'entreprise: SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Activité: FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments

Adresse: Z A .MAGRAW DE M'SILA

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				69,086,404
Produits fabriqués		74,644,800		94,222,475
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		74,644,800		163,308,879
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		74,644,800		163,308,879
Achats de marchandises vendues			63,868,422	
Matières premières	34,053,976		45,076,420	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	6,944,111		7,419,794	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Services				
Entretien, réparations et maintenance				
Primes d'assurances	582,269		66,456	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	20,200		35,350	
Publicité	30,110		30,110	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	1,623,611		2,071,909	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	43,254,279		118,568,463	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		31,390,520		44,740,415

/ la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 4 2 8 0 5 6 2 7 6 2 7 4

Désignation de l'entreprise: SNC BEY FERHAT ET CIE GRANITO

Activité: FAB-CARREAUX GRANITO Ventes/gros ciments

Adresse: Z. A. MAGRA W DE M'SILA

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	23,486,198		27,809,265	
Impôts et taxes et versements assimilés	749,449		1,910,838	
IV-Excédent brut d'exploitation		7,154,873		15,020,312
Autres produits opérationnels		2,018,795		27,485
Autres charges opérationnelles	18,109		10,074	
Dotations aux amortissements	11,954,556		11,537,263	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	2,798,996			3,500,460
Produits financiers		136,093		189,258
Charges financières	16,051		112,223	
VI-Résultat financier		120,042		77,034
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	2,678,953			3,577,494
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2,678,953			3,577,494

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أنشطة إدارة الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على ثلاثة أنشطة رئيسية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها وهي التخطيط الإجمالي للإنتاج والتخطيط وتصميم وتطوير المنتج والجودة والرقابة عليها، حيث تم تتبع واقع هذه الأنشطة في شركة تضامن باي فرحات بلدية مقرة ولاية مسيلة كدراسة حالة.

وتحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من غيرها الاهتمام بأنشطة إدارة الإنتاج وخاصة من خلال جودة منتجاتها والتخطيط لتطويرها، وهذا بالتحكم الجيد في التكاليف وتقديم منتجات بأفضل المواصفات. ولقد قمنا باستخدام أداة جمع البيانات متمثلة في المقابلة وكذلك الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تطبيق استراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج وتسعى للتخطيط لتطوير منتجاتها، وأنه يوجد اهتمام كبير بمفهوم الجودة والرقابة عليها من قبل المؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أنشطة إدارة الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة مقبول نسبيا وأنها تسعى جاهدة لتحسين منتجاتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الإنتاج، التخطيط الإجمالي للإنتاج، تخطيط وتطوير المنتج، الجودة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

The aim of this study is to know the reality of production management activities in small and medium enterprises, focusing on three main activities which are very important for any organization of any kind or size, namely the overall planning for production, planning, product design, quality and control, Solidarity Bay Farhat Municipality of Msila state as a case study.

Small and medium enterprises need more attention to production management activities, especially through the quality of their products and the planning of their development, with good cost control and products with the best specifications.

We used the data collection tool represented in the interview as well as the documents provided by the institution.

The study reached a number of results, the most important of which is that small and medium enterprises are working to implement the overall planning strategies for production and are planning to develop their products, and that there is great interest in the concept of quality and control by the institution under study.

The study also found that the reality of implementing the production management activities in the institution in question is relatively acceptable and that it is striving to improve its products.

Keywords: management, total production planning, product planning and development, quality, small and medium enterprises.