

الخاتمة العامة

تعتبر وظيفة الإنتاج من أقدم الوظائف في المؤسسة، والتي نالت إهتمام الباحثين، وتعتبر وظيفة الإنتاج عن مجموع الوسائل والتجهيزات والأفراد المسؤولين على عمليات تحويل المدخلات المتمثلة في المواد والأجزاء والعمل والطاقة... الخ، إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات. ونظرا لأهمية وظيفة الإنتاج في المؤسسة، فإن إدارة الإنتاج والعمليات قد نالت هي الأخرى إهتمام مجمل رواد مدارس التنظيم والإدارة، ويظهر هذا جليا من خلال عدد الأبحاث ومختلف التعاريف المتعددة التي أعطيت لإدارة الإنتاج والعمليات، والتي تلتقي معظمها في نقطة مشتركة وهي أن إدارة الإنتاج والعمليات هي عبارة عن ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة على وظيفة الإنتاج بهدف الإستخدام الأمثل للمدخلات من أجل تحويلها إلى مخرجات بأكبر كفاءة ممكنة.

وقد تطورت إدارة الإنتاج عبر الزمن، مستفيدة من بقية العلوم الأخرى (علم الاجتماع، علم النفس، علوم الإعلام والاتصال، الإعلام الآلي، الرياضيات والهندسة... الخ)، وذلك من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا، والمساهمة في تطوير المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية. ويظهر تطور إدارة الإنتاج من خلال تطور مصطلحاتها واتساع مجال نشاطها، ف قد انتقلت من الإدارة الصناعية التي تهتم بمستوى جزئي مادي وهو المصنع إلى مفهوم أشمل وهو إدارة الإنتاج التي تهتم بكل العمليات والأنشطة الخاصة بإنتاج مختلف السلع المادية الملموسة والقابلة للتخزين، ثم ليشمل فيما بعد مجال الخدمات التي أصبحت تسيطر على نسب عالية من العمالة (حوالي 70% من القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية تعمل في قطاع الخدمات)، ومساهمة قطاع الخدمات بنسب عالية في الناتج الوطني الإجمالي، وأصبحت تسمى إدارة الإنتاج والعمليات. كما عرفت إدارة الإنتاج والعمليات تطورا نحو التعقيد بحيث أصبحت أنظمة الإنتاج وتخطيطه تستعمل نماذج ومعادلات رياضية معقدة، يعجز الإنسان غالبا على معالجتها (حلها)، ويتطلب منه ذلك معالجة آلية لها.

ونظرا للظروف الاقتصادية التي أصبحت تتسم بالمنافسة الشديدة وتراجع الطلب أمام العرض، أصبح لزاما على المؤسسات القيام بعمليات تخطيط الإنتاج وفقا لمتطلبات السوق، من أجل توفير المنتجات بالكميات التي يطلبها الزبائن، وتفادي إنقطاع الإنتاج. وزيادة خدمة العملاء وتخفيض مستوى المخزون.

وحتى تقوم المؤسسة بوضع خطط الإنتاج من الضروري بالنسبة لها الإلمام بجميع المعلومات التي تخص السوق والعملاء التي تسعى إلى خدمتهم والمحافظة عليهم أوفياء لمنتجاتها. ومن أجل تنفيذ الخطط الإنتاجية والوفاء بالتزامات المؤسسة تجاه زبائنها، يجب عليها توفير الموارد اللازمة للإنتاج وموازنتها مع الأعباء، والتي يسعى نظام ال MRP إلى حسابها وتحديد بناء على ذلك أوامر الشراء والإنتاج لكل مرحلة بالكميات والتواريخ المحددة. وذلك بأخذ بعين الإعتبار المعلومات الداخلية التي تخص وظيفة الإنتاج والمتعلقة بالطاقة المتاحة، خطوط الإنتاج، الأعباء، التسميات، التشكيلات، وضعيات المخزون والآجال، والمعلومات التي تخص وظيفة التمويل والمتعلقة بالشراء، النقل، التخزين والموردين، والمعلومات التي تخص الوظيفة المالية والمتعلقة بقدرات التمويل، وضعيات الخزينة وحجم الإستثمارات المخططة... الخ. والتنسيق فيما بين الوظائف المختلفة من أجل تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات وعدم تعارض الأهداف.

في المؤسسات ومن خلال هذه الدراسة حول نظام ال MRP الصناعية يمكن إبراز النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- بالرغم من تطور وظيفة التسويق في المؤسسة وزيادة أهميتها إلا أن وظيفة الإنتاج تبقى مصدر خلق القيمة المضافة و منبع الجودة والعامل الأساسي في تحديد سياسة التكاليف، ومن ثم تحديد الأسعار التنافسية؛

- يعتبر تخطيط الإنتاج عاملا أساسيا في نجاح أداء المنظمة بإعتبارها نظاما مفتوحا يعمل في بيئة متقلبة يجب التكيف مع مستجداتها، ومحاولة إستباق تغيراتها؛ تخطيط موارد الإنتاج (الأداة التخطيطية)

- يعتبر نظام ال **MRP** والرقابية على إدارة الإنتاج والعمليات، بإعتباره نظاما متكاملًا يأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والظروف الخارجية للمحيط، وقد نتجة **MRP** تطور نظام الالتطورات الحاصلة في بيتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل التكيف معها؛ نتيجة إنتشار إستعمال الإعلام الآلي في إدارة

- لقد ظهر نظام ال **MRP** المؤسسات، وتطور بتطوره، وتزيد الحاجة إلى إستعمال الإعلام الآلي معزيادة حجم نشاط المؤسسات وتنوع منتجاتها وتعدد عملياتها الإنتاجية؛ في المؤسسات الصناعية وتعميم

- إن نجاح تطبيق نظام ال **MRP** يتطلب تنسيقا دقيقا فيما بين كل وظائف المؤسسة، وخاصة فيما بين وظائف الإستغلال على الأقل، بحيث تؤكد القاعدة اللوجيستية على أن سلسلة الإستغلال هي مجموعة حلقات يتحدد ضعفها بأضعف حلقة فيها وليس بمتوسط الحلقات؛

- إن أنظمة إدارة الإنتاج المختلفة (أنظمة **JIT** و **MRP**) تختلف من حيث فلسفاتها، ولكنها تلتقي في نقاط مشتركة ألا و هي :

- الوفاء بالالتزامات المؤسسة تجاه عملائها في المواعيد وبالكميات المحددة،

- وتخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن لها، وبالتالي يمكن الإستفادة منها جميعا من أجل رفع أداء المؤسسة، بإستخدام تقنيات كل طريقة في مجالها المحدد

إن الدراسة السابقة تتضمن الإجابة على جل الأسئلة المطروحة سابقا والتأكد من واقع الفرضيات الموضوعية والتي عمدنا الإشارة إليها ضمن خاتمة البحث راجين بها تبيان أهم الملاحظات والنتائج المتوصل إليها.

- إن العملية الإنتاجية اختصت بتحويل جملة من المدخلات للحصول على مخرجات ونتائج منها، وبنفس المعيار في التقييم نجد أن إدارة العملية الإنتاجية هي الأخرى تنطلق من دراسة لمدخلات تتعلق بمؤثرات العملية الإنتاجية من معلومات اختصت بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة سواء انطلقت من الماضي أو اتصلت بالمستقبل، والتي يتم تحليلها وترجمتها في عدد من المؤشرات والنتائج المعتمدة لبناء أرضية تخطيطية ورقابية تتمثل في مخرجات العملية الإدارية.

-تظهر كلتا العمليتين التسييريتين التخطيطية والرقابية كأساس قيام أعمال المؤسسة بالشكل المطلوب وفي الاتجاه المرغوب، فعلى عكس الذي يدعي أن مراقبة التسيير تحمل دورا ثانويا بعد التخطيط يهدف للتأكد من مصداقية التنفيذ فنحن نجد غير ذلك، فالدور الذي تكتسبه هذه الوظيفة يعتبر تكميلي يبحث في بناء قاعدة سليمة لاتخاذ القرارات الإنتاجية.

-يعتبر نظام المعلومات منطلق اتخاذ القرار، وما دامت العملية الرقابية تحمل الدور الأهم بإعتبارها مصدر تلك المعلومات المفيدة جعل منها تمثل أحد أركان ترشيد اتخاذ القرارات في ظل الاستراتيجية المنتهجة التي تساعد في المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة.

- يظهر من خلال دراستنا هذه التأثير المتبادل لكل من الوظيفتين " التخطيطية والرقابية"، فإذا مثلت الأولى اتجاه تطور العمليات مستقبلا فالثانية قامت على أساس تحقيق سابقتها، لكن ما يثار في هذه النقطة أن دور كلاهما يعتبر تكميلي بالدرجة الأولى أين نجد من معلومات التخطيط القاعدة التي تدرس على أساسها كفاءة العمليات، في حين تتضح معلومات مراقبة العملية على أنها مصدر تلك المعلومات المفيدة التي من شأنها تصحيح الانحرافات الموجودة وتعديل خطط العمل وفقا للمستجدات بالاعتماد مبدأ التغذية العكسية.

- يظهر مبدأ تدخل الإدارة عبر قناة مراقبة العملية الإنتاجية في الحالات الاستثنائية أين تشكل نتائج الدراسة معلومات عن تواجد انحرافات وعدم توافق والبيئة الموضوعية والتي نقصد بها ذلك الإطار العام الذي من شأنه السماح لقيام العمليات في وسط يحمل ملامح تسيير فعال قائم على أسس سليمة وعقلانية.

- إن الاستراتيجيات الإنتاجية يمكن أن تقترب بعدة أهداف تشغيلية تنطلق من البحث عن أعلى معدل جودة إلى أن تصل أدنى تكاليف تشغيل،

- إن تخطيط محكم من دون رقابة فعالة يعتبر مضيعة وقت لثما أن رقابة فعالة من دون تخطيط محكم لا يجد نفعاً، ونضيف إلى أن التعامل مع هذا وذاك من غير تتبع إستراتيجية واضحة لن يساهم في تطوير العمليات.