

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج و التموين



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين(ة) : - بوذينة العربي

- قذيفة محمد

تحت عنوان

إدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة) تمار توفيق

اسم ولقب الأستاذ(ة) زريق عمر

اسم ولقب الأستاذ (ة) نزيه مهدي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

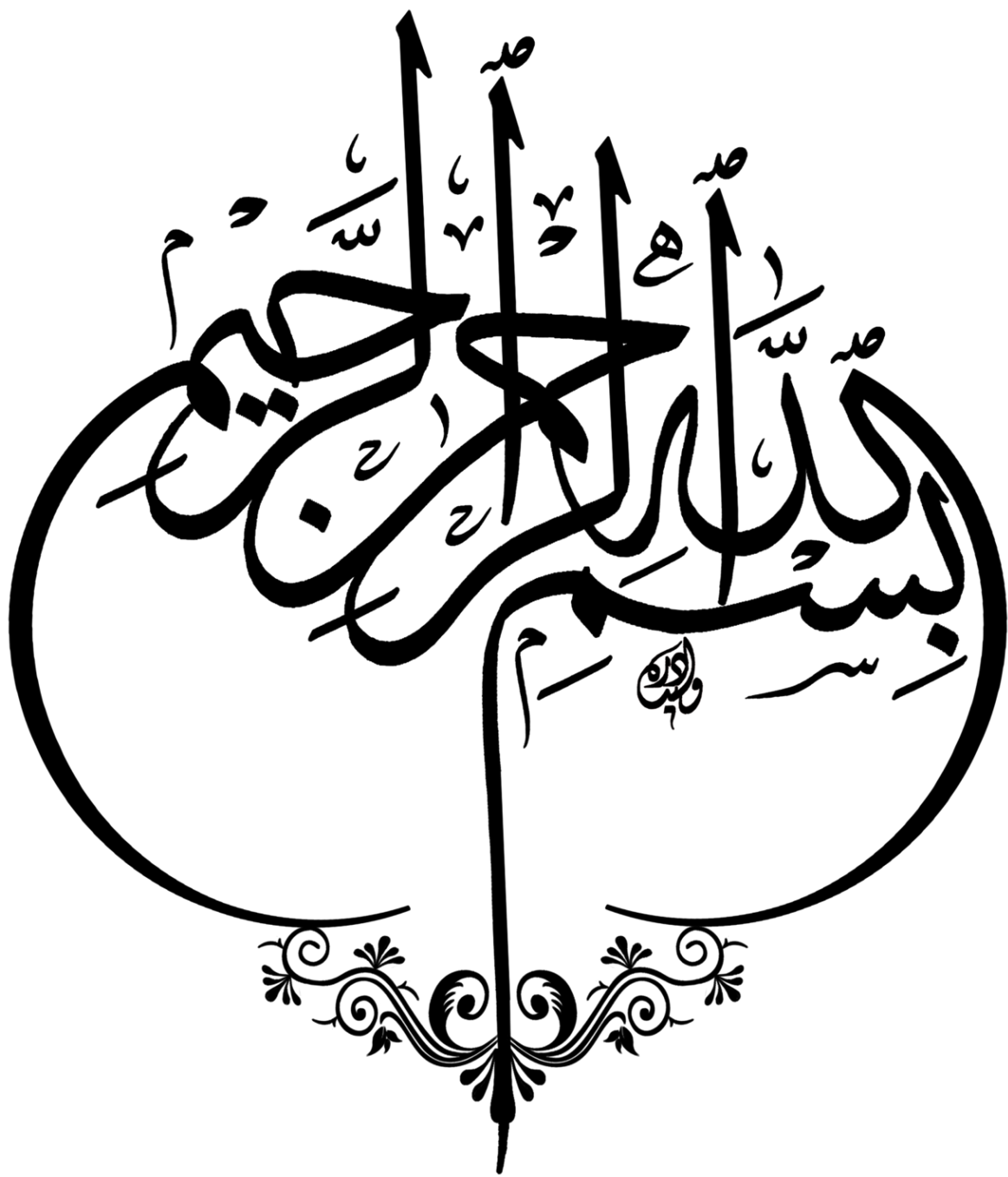
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2020



شكر و تقدير

يقتضي منا هذا المقام أن أشكر أصحاب الفضل علي، وأدين لهم بوافر المعروف فاعترافا بالجميل و الفضل لأهله،فإني أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي و مشرفي الدكتور عمر زريق لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة الذي منحنا لنا توجيهاته وأنار لنا دروب البحث وفتح لنا مغاليقها رغم إلتزاماته وكثرة أعبائه، فجزاه الله عنا خير الجزاء

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح والدي الطاهرة أمي و أبي رحمهما الله

إلى زوجتي الكريمة وولدي أصيل حفظه الله

إلى أخي عزيز وأخواتي البنات كل بإسمها وأزواجهم الكرام

إلى أقاربي وأصدقائي

إلى من تشرفت برفقتهم في مشوار دراستي طلبة إدارة الإنتاج و التموين

إلى كل من له حق علي

إلى كل من لا يسع المقام إلى ذكره

العربي بوذينة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ج	المقدمة العامة
7	الفصل الأول : الاطار النظري لادارة الانتاج في ظل أزمة كوفيد 19
7	المبحث الأول : إدارة الإنتاج
7	المطلب الاول : تعريف إدارة الإنتاج:
7	المطلب الثاني :أهمية إدارة الإنتاج:
8	المطلب الثالث : الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج:
8	المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي للإنتاج:
9	المطلب الأول : التخطيط الإجمالي الإنتاجي:
10	المطلب الثاني : مفهوم وخصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج
11	المطلب الثاني : استراتيجيات التخطيط الإجمالي :
14	المطلب الثالث : تخطيط الطاقة الانتاجية
19	المبحث الثاني :إدارة الإنتاج في ظل الأزمة:19
19	المطلب الأول: إدارة الأزمات
26	المطلب الثاني : مراحل إدارة الازمات
27	المطلب الثالث: الأزمات الإنتاجية
29	المبحث الثالث: أزمة جائحة كوفيد وأثرها على الإنتاج في الاقتصاد العالمي
29	المطلب الأول: جائحة كوفيد -19
32	المطلب الثاني:آثار الجائحة على الاقتصاد العالمي
36	المطلب الثالث:أثر الجائحة على الإنتاج العالمي
38	المطلب الرابع :أثر الجائحة على الإنتاج في المؤسسات الجزائرية
44	الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مؤسسة مطاحن حضنة
45	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

50	المطلب الثالث: المصالح الرئيسية الهيكل لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
53	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وأفاقها المستقبلية
56	المطلب الخامس : أدوات البحث المستخدمة في الدراسة
57	المبحث الثاني : إدارة الإنتاج في مؤسسة مطاحن حضنة
57	المطلب الأول : مراحل العملية الانتاجية :
58	المطلب الثاني : الطاقة الإنتاجية للمؤسسة قبل الازمة
60	المطلب الثاني : إدارة الإنتاج بعد الأزمة
69	خلاصة الفصل :
70	خاتمة
72	المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور مؤشر الإنتاج الصناعي (سنة الأساس 2015)	37
02	إنتاج مادة السميد و الفريضة للفترة (1999- 2017)	59
03	إنتاج ومردودية السميد و الفريضة خلال أزمة كورونا	60
04	تطور الإنتاج والمردودية لمنتوج السميد والفريضة خلال سنة 2020	63

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج	01
23	أسباب نشوء الأزمات	02
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	03
62	تطور إنتاج مادتي السميد والفريضة خلال سنة 2019	04
62	مردودية إنتاج مادتي السميد والفريضة خلال سنة 2019	05
64	تطور إنتاج مادتي السميد والفريضة خلال سنة 2020	06
64	تطور مردودية إنتاج مادتي السميد والفريضة خلال سنة 2020	07
65	الإنتاج الحقيقي لمادة السميد 2019	08
66	الإنتاج النظري لمادة السميد 2019	09
67	الإنتاج النظري لمادة الفريضة 2019	10
67	الإنتاج المحقق لمادة الفريضة 2019	11

مقدمة

تمهيد :

إن اهتمام المؤسسات الاقتصادية بأنشطة إدارة الإنتاج واستخدامها كالتخطيط لمنتجاتها والاهتمام بتحسين جودتها والسعي في تطويرها وتحقيق الطلب، 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 الاقتصادية بضرورة الاهتمام بأنشطة إدارة الإنتاج .

تتفرع أنشطة الإنتاج إلى عدة جوانب تخدم النشاط الإنتاجي بصفة عامة فالتخطيط الإجمالي الإنتاجي 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 تبيين مفهوم الجودة والعمل على تحقيقها في كل أنشطة المؤسسة خاصة ما تعلق بجودة المنتجات مما يؤدي إلى تمييز منتجات المؤسسة على المنافسين وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة

وتسعى المؤسسات الاقتصادية 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 كفاءات 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 تلبي مختلف حاجيات مستهلكيها.

1- طرح الإشكالية :

من خلال الإطلاع على مختلف النظريات التي تبحث في موضوع الإنتاج وأنشطة إدارة الإنتاج نجد هذه الأخيرة تتميز بالتنوع والتعدد الكبيرين مما يجعلنا نتساءل هل بإمكان مختلف المؤسسات على شتى أنواعها وأحجامها وأنشطتها تستطيع أن تمارس إدارة الإنتاج كما هو موجود في هذه النظريات ونظرا لأن المؤسسات الاقتصادية تتميز ببساطة ممارستها الاقتصادية المختلفة ارتأينا إلى معرفة كيفية ممارسة هذه المؤسسات المختلفة أنشطة إدارة الإنتاج في ظل الجائحات وحالات القوى القاهرة وكيفية مواجهتها ومدى توافقها مع ما هو موجود حقيقة في الأدبيات الاقتصادية لهذه الأنشطة.

و سنحاول من خلال بحثنا هذا الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية- :

-ما هو واقع ممارسات عمليات إدارة الإنتاج في مؤسسة مطاحن حضنة في ظل أزمة كوفيد؟

وقد قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الاعتبارات والأساليب المتبعة في التخطيط للطاقة الإنتاجية ؟
- ما هي أهم الاستراتيجيات المتبعة في التخطيط الاجمالي للانتاج لمجابهة الطلب ؟
- ما هي الإستراتيجية المناسبة التي تبنتها مؤسسة مطاحن الحضنة في عملية تخطيط طاقتها الإنتاجية في ظل أزمة جائحة كورونا ؟

2-الفرضيات :

الإجابة عن هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- تخطيط الطاقة الإنتاجية يتم وفق اعتبارات وأساليب تخص المؤسسة تهدف إلى زيادة القدرة الإنتاجية لها لمجابهة الطلب خاصة في الازمات .
- تكتلك مؤسسة مطاحن حضنة القدرة على زيادة طاقتها الإنتاجية على مجابهة الطلب المتزايد
- خصائص منتج مطاحن الحضنة يحتم عليها إتباع إستراتيجية تخطيط الطاقة مماثلة للطلب

3-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- توضيح الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات تخطيط الطاقة الإنتاجية ضمن ميدان العمليات في المؤسسات الإنتاجية .
- إبراز الدور الاستراتيجي للطاقة الإنتاجية المختلفة في المجال الإنتاجي للمؤسسة قيد الدراسة في ظل أزمة كوفيد .

- معرفة مستوى إلمام مدراء إدارة الإنتاج وأصحاب المؤسسات بمفهوم إدارة الأزمات .
- معرفة كيف يتم التحكم في العملية الإنتاجية في ظل الظروف المتقلبة للطلب .

4-أهمية الدراسة:

أهمية البحث:

إن التحكم في الطاقة الإنتاجية في ظل الأزمات له أهمية خاصة للمؤسسات الإنتاجية لذلك تم اختيار هذا البحث لمعرفة أنواع استراتيجيات الطاقة الإنتاجية التي تتماشى مع الطلب

خاصة في ظل الازمات وتم تطبيقها في مؤسسة مطاحن المسيلة لتحديد إستراتيجية ملائمة لتخطيط الطاقة في هذه المؤسسة، إذ تتجلى أهمية الموضوع في تعريف المؤسسة محل الدراسة بوجود عدة استراتيجيات للطاقة الإنتاجية التي يمكن إتباعها حسب مواردها التي تمتلكها والسوق التي تعمل فيه وتكوين صورة واضحة عن كيفية تحديد الإستراتيجية الملائمة للطاقة الإنتاجية التي تتماشى مع ظروف الطلب المتزايد على السلع الرئيسية للسميد والفرينة في ظل أزمة كورونا ، و كيفية التقليل من مشاكل التوزيع الناتجة عن آثار التي خلفتها أزمة كوفيد

5- حدود الدراسة:

-الحدود النظرية: إن لإدارة الإنتاج العديد من العمليات المتعلقة بها ، لذا اقتصر بحثنا هذا على ثلاث متغيرات ، والتي نعتبرها من أهم أنشطة إدارة الإنتاج والمتمثلة في التخطيط الإجمالي للإنتاج وتخطيط الطاقة الإنتاجية ومفهوم إدارة الأزمة .

-الحدود المكانية: تمت تطبيق دراسة الحالة على مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة الواقعة ببلدية المسيلة .

-الحدود الزمنية: اقتصر بحثنا على معالجة البيانات الخاصة بسنتي 2019-2020 ، والتي تميزت ببداية أزمة كورونا وكيفية تسيير مراحلها .

6-المنهج المتبع :

لمعالجة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي بغرض التعمق في فهم وتبيان العناصر المكونة لموضوع البحث ، للوصول إلى استنتاجات تمكنا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك باستخدام البيانات الخاصة بوظيفة الإنتاج لمؤسسة مطاحن الحضنة .

7- أسباب اختيار الموضوع :

- اختيارنا لهذا الموضوع نابع من الأهمية التي تكتسيها إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الإقتصادية ، ويأتي هذا البحث لدراسة إدارة الإنتاج في ظل الازمات .
- موضوع البحث يندرج ضمن تخصصنا في الماستر ادارة الانتاج والتموين

8- الدراسات السابقة

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الدراسات التالية :

-طويطي مصطفى، الجودة والتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث عمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2002-2010، 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 الساورة شار، 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 التغييرات الحديثة بما يحقق أكبر منفعة للمؤسسة.

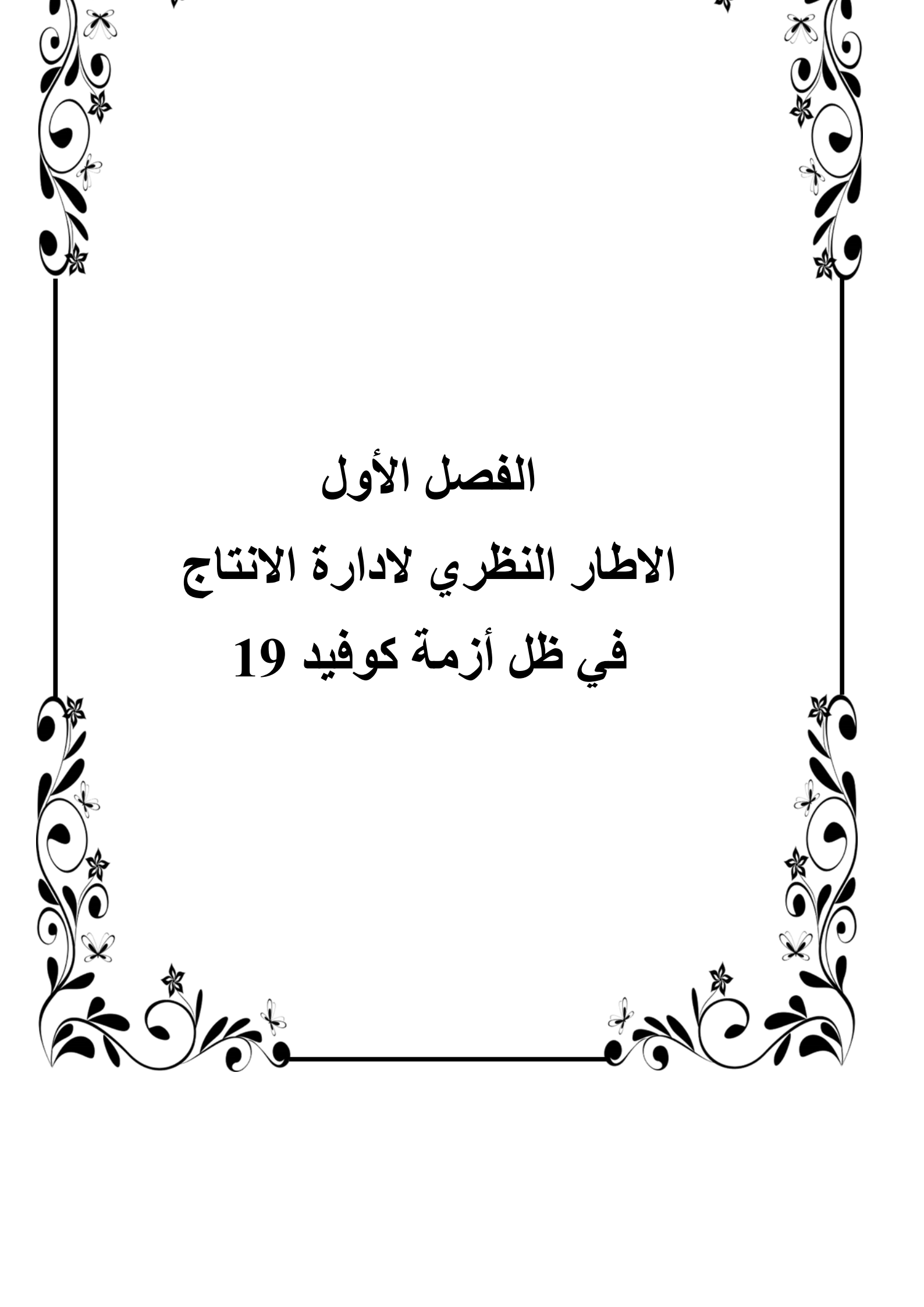
- زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتيجة أن تحقيق التنسيق بني أداء وظائف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب الإعتناء على التخطيط خاصة إذا تعلق الأمر بوظيفة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

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

9- تبويب البحث :

يشمل بحثنا على مقدمة وفصلين وخاتمة ، الفصل الأول خاص بالإطار النظري لإدارة الإنتاج و العمليات وأنشطتها في ظل أزمة كوفيد و تطرقنا فيه إلى الإطار العام لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات والمبحث الثاني إدارة الإنتاج في ظل الأزمات و المبحث الثالث أزمة كوفيد وأثرها على الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية

أما الفصل الثاني فهو جانب تطبيقي تعرضنا فيه لعملية تخطيط الطاقة الإنتاجية في مؤسسة مطاحن الحضنة قبل جائحة كورونا و كيف تم ادارة العملية الانتاجية في ظل أزمة كوفيد .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

الفصل الأول
الاطار النظري لادارة الانتاج
في ظل أزمة كوفيد 19

تمهيد :

إن الاهتمام بالقرارات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات في الظروف العادية والمتأزمة تعد من القرارات المهمة و الإستراتيجية في المؤسسات كونها تمثل قدرة المؤسسة على التفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية والتي تؤثر في عملية الانتاج ، ويعتبر الطلب متغير مهم بالنسبة للمؤسسة ، فهو منطلق عملية التخطيط للعملية الانتاجية سواء في المدى القصير من حيث جدولة العمليات الانتاجية أو المدى المتوسط الذي يصاحبه التخطيط الاجمالي للانتاج أو في المدى الطويل والذي يعنى بتخطيط الطاقة الانتاجية ككل . وهذا كله لتحقيق الهدف الرئيسي وهو عملية إشباع الطلب الحالي والمستقبلي في الوقت وبالكمية المناسبة خاصة الحالات التي تعرف تذبذب في الطلب المتزايد بصورة فجائية سنتناول في هذا الفصل :

- المبحث الأول : ادارة الانتاج
- المبحث الثاني : التخطيط الاجمالي للانتاج
- المبحث الثالث :إدارة الإنتاج في ظل الأزمة:
- المبحث الرابع : أزمة جائحة كوفيد وأثرها على الاقتصاد العالمي عامة وعلى الإنتاج خاصة

المبحث الأول : إدارة الإنتاج

تلعب إدارة الإنتاج دورا هاما وأساسيا في تحقيق المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة وذلك من خلال القيام بوظيفة الإنتاج بكفاءة وفعالية.

المطلب الاول : تعريف إدارة الإنتاج:

توجد عدة تعاريف لإدارة الإنتاج نذكر منها ما يلي:

- إدارة الإنتاج هي: الإدارة التي تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وفقا للمواصفات المحددة وبالكميات والمواعيد المطلوبة وبأقل تكلفة.¹
 - إدارة الإنتاج هي: الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية، والرقابة لجميع الأنشطة الإنتاجية.²
 - إدارة الإنتاج هي: الإدارة التي تختص بدراسة عملية تخطيط وتصميم وتشغيل نظم الإنتاج الرئيسية والفرعية لتحقيق أهداف المؤسسة.³
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الإنتاج هي: الإدارة المسؤولة عن تسيير أنظمة الإنتاج التي تقوم بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الإنتاج:

ترجع أهمية إدارة أنشطة الإنتاج إلى الأسباب التالية:⁴

- إن كفاءة الإدارة في مجال الإنتاج هي المحدد الرئيسي لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأرباح.
- إن الإنتاج يشمل العديد من الأنشطة المتنوعة مثل دراسات وأبحاث السوق التي تساعد على تحديد السلع التي يجب إنتاجها والرقابة على العمليات الإنتاجية.
- إن مجال الإنتاج قد شهد العديد من التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة مما يلقي المزيد من الأعباء على الإدارة.

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج:

تتطلب إدارة الإنتاج الاهتمام بكل ما يتعلق بالعمليات الإنتاجية، وكلما كانت المؤسسة أكبر حجما وأكثر تعقيدا كلما تعددت وظائفها، والمتمثلة فيما يلي:

¹ العزاوي محمد، ، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006ص18.
² عبد المطلب عبد الحميد، ، السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع الاقتصادي، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر2002، ص 28.
³ جبرين هادي علي، ، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006ص24.
⁴ مصطفى فريد نهال، ادارة الامداد،الدار الجامعية الجديدة،مصر ، 2003، ص 132.

(1) تحديد وحفظ المعلومات الفنية للعمل:

إن المؤسسة تحتاج إلى تحديد المعلومات الفنية للإنتاج والتي تستخدمها في تحديد خطوات العمل ومكانه، المختصين والمواد الأولية اللازمة وغيرها.

(2) توفير المرافق المادية للعمل:

- تقتضي إدارة الإنتاج توفير كل المستلزمات المادية لتنفيذ الإنتاج، وهي تشمل ما يلي:
- تحديد مكان العمل ومواصفات المبنى وخصائصه.
 - تحديد الأجهزة والآلات.
 - تصميم مكان العمل أي وضع كل التجهيزات في مكانها المناسب.

(3) توفير المواد الأولية ومستلزمات العمل:

تحتاج المؤسسة إلى مواد تستهلكها بشكل مستمر، والتي يمكن أن يؤدي فقدانها إلى توقف العمل كلياً. وتقوم المؤسسة باستهلاك هذه المواد بشكل منتظم، لذلك يجب عليها إقامة مخازن للاحتفاظ بالمخزونات لتضمن توفرها عند تنفيذ أي عملية إنتاجية.

(4) مراقبة النوعية:

تهتم إدارة الإنتاج بجودة ونوعية ومواصفات المواد المستعملة والمنتجات التي تقدمها. ولذلك تقوم بالتأكد أن المواصفات تقع ضمن هامش الخطأ المسموح به من قبل دائرة التصميم والتطوير التابعة لإدارة هندسة الإنتاج.¹

المطلب الرابع : أهداف إدارة الإنتاج

نظراً للقيود والفرص الاقتصادية والتكنولوجية التي تتميز بها البيئة الدولية، تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنها للمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

(1) **الجودة:** نظراً لزيادة المنافسة من جهة، وضرورة إرضاء المستهلكين من جهة أخرى، زاد اهتمام المؤسسة بنوعية وجودة السلع والخدمات المقدمة من طرفها؛ وذلك لارتباط قدرتها التنافسية بالنوعية المطلوبة.

(2) **الأسعار:** تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف إنتاجها وذلك بهدف تطبيق أسعار تنافسية وتحقيق المردودية، ويرتبط تحقيق هذا الهدف بالعوامل التالية:²

- التقنيات المستعملة التي تحدد إنتاجية تجهيزات العمل، وتعرف إنتاجية أحد عوامل الإنتاج بأنها: العلاقة ما بين قيمة الإنتاج وتكلفة عوامل الإنتاج.
- الكمية المنتجة التي تحدد مدى الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- تحليل قيمة المنتج المطبقة من قبل المؤسسة.
- طريقة استغلال موارد المؤسسة.

¹ الطيب محمد رفيق، ، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006ص 185.

² Bressy.G; Konkuyt.C, 2004, Economie d'entreprise, Edition Dalloz, France, 7^{ème} édition, p 164.

- (3) **المواعيد:** إن الأجال التي تلتزم بها المؤسسة لتسليم منتجاتها تعتمد على المتغيرات التالية:¹
- تموين وحدات الإنتاج أو الاستهلاكات الوسيطة.
 - في حالة المنتجات الجديدة، تعتمد المواعيد على الوقت اللازم للمرور من مرحلة التصور إلى مرحلة الإنتاج، ويتم تخفيض هذا الوقت عن طريق الاستعانة بالبرامج المعلوماتية.
 - تنظيم المؤسسة.
 - التقنيات المستعملة في الإنتاج والتي تحدد إنتاجية المؤسسة، دورة الإنتاج وطبيعة السوق.
- (4) **المرونة:** تتميز البيئة التي تتطور فيها المؤسسة بالتغير المستمر خاصة فيما يخص الطلب؛ وهو الأمر الذي يجبر المؤسسة على تطوير مرونتها.² والمرونة نوعان:
- المرونة الثابتة:³ يتميز نظام الإنتاج بالمرونة الثابتة إذا كان يملك طاقة فائضة بالنسبة لكل العمليات، أي أنه يعمل على تعبئة موارد إضافية من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة.
 - المرونة المتغيرة: وتعني مدى استعداد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية عن طريق التحكم في مختلف الأوقات الخاصة بمختلف العمليات وترتيبها، والتي تتضمن البعد الزمني للإنتاج.

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي للإنتاج:

تحتل وظيفة إدارة الإنتاج أهمية خاصة وذلك من خلال الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية و المعلوماتية المتاحة، فهي تمثل العمل الرئيس لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية و الإجتماعية للمشاريع الإنتاجية و الخدماتية بشكل خاص و الحرص على الوفاء بطلبات المستهلك من جهة أخرى وما ينتج عنه من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة في أقل وقت و تكلفة ممكنة. التي تهدف من ورائها المؤسسة إلى خلق منتجات عن طريق استخدام و تحويل مجموعة من المواد يكون هدف مدير الإنتاج الأساسي فيها احترام الجودة المطلوبة و الحفاظ عليها، وهذا لا يأتي إلا من خلال عملية التخطيط الإنتاجي للمدى المتوسط و الذي يعتبر أحد أهم وظائف عملية التسيير الإنتاجي

المطلب الأول : التخطيط الإجمالي الإنتاجي:

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.¹

¹ Zouaoui.M; Zouaoui.S, 1999, Le management (processus de gestion et fonction de l'entreprise), Edition Contribution à la littérature d'entreprise, Tunisie, 2^{ème} édition, p 199.

² Hounounou.A, 2005, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, Edition Bréal, France, p 213.

³ Gratacap.A, 2002, La gestion de la production, Edition Dunod, France, 2^{ème} édition, p 61.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

و يهدف تخطيط الإنتاج إلى توضيح كيفية استخدام الموارد اللازمة (العاملين، الآلات، المواد) وتوفيرها بالكميات و النواعيات المناسبة وفقا للمواعيد المحددة.

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

- 1) □ **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة و الموقع واختيار منتجات جديدة وتمويل نشاط البحث و التطوير والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها.
- 2) □ **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل :** تتراوح مدته من سنة إلى ثمانية عشر شهرا تدعى بالتخطيط الإجمالي للإنتاج حيث تتعلق بمدى الإنقاع من تلك الموارد (البشرية، المكائن، 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.

- 3) □ **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 للتخطيط في تعريف آخر "أنه يغطي مدة تمتد من يوم واحد إلى أقل من ستة أشهر وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في تلك الفترة و مراقبة المخزون ومراقبة الجودة"²

المطلب الأول : مفهوم وخصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج

يعتبر التخطيط فلسفة وإطار عمل إستراتيجي لمختلف المنشآت باتجاه القرارات و النتائج التي تتعلق بالمستقبل، وتعد خطة العمليات (الإنتاج) إحدى الخطوات الرئيسية و المكونات 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 -ع الأصناف المتجانسة للمنتجات أو الخدمات في عوائل بدون الإشارة للتفاصيل الدقيقة للمنتج أو الخدمة.

أولاً- مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج

تعددت تعريف تخطيط الإنتاج الإجمالي فقد اعتبر كل من Thomsan & Miclain بأنه "تلبية متطلبات الطلب الواقعية ضمن محددات الطاقة بالشكل الذي يتسجم و سياسة المنشأة التي تهدف إلى تحقيق أقل التكاليف"³.

ويعرفه Hill بأنه "خطة متوسطة الأجل لمقابلة مستويات الإنتاج من خلال تقدير الطلب بشكل دقيق ومتغيرات الطاقة (مستوى قوة العامل، الوقت الإضافي، التخزين والتعاقد الفرعي) ليتمكن تعديل الإنتاج بما يقابل تذبذبات أو تقلبات الطلب"⁴

¹ Evans، James R. & Raturi Amitabh J: Principles of Operations Management: South-western of Thomson 2005، p233

² عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل مراقبة الجودة، مصر: جامعة الزقازيق، 1997، ص160.

³ andia prentice-hall1985p251)(and Thomas joseph operation management productin of Good and service ed MCILAN.JOHN

⁴ Prontice-Hall 1993) p81. Hill Terry The Essense Of operations Management(London

أما Evans فيرى أنه "تطوير متطلبات الإنتاج الشهرية أو الفصلية لمجاميع أو عوائل المنتج والتي ستلبي تقديرات الطلب¹

مما تقدم يمكن القول بأن 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 طلب إضافة إلى العرض (التجهيز).

ثانياً-خصائص التخطيط الإجمالي

تتلخص خصائص التخطيط الإجمالي للإنتاج فيما يلي²

- إن الأفق الزمني للتخطيط يمتد من (3-18) شهر مجزئة إلى فترات فصلية أو شهرية أو أسبوعية.

- إن الطلب على المنتجات يعد إجمالياً ويشمل واحد أو بعض أنواع المنتجات و يفترض في الطلب أن يكون متقلبا و موسمياً.

- هناك إمكانية لعدم ثبات متغيرات الطلب و العرض 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 (مكائن ومعدات و أبنية) ثابتة ولا يمكن توسيعها في الأجل المتوسط.

المطلب الثاني : استراتيجيات التخطيط الإجمالي :

نظراً لأهمية التخطيط الإجمالي للإنتاج و لكونه 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 اتباعها للتغلب على مشكلة تقلب الطلب، و بغض النظر عن الخيار الإستراتيجي لمدير العمليات فإنه يتوجب الإجابة عن الأسئلة التالية عند صياغة خطة الإنتاج الإجمالية:

- هل ينبغي استخدام التخزين كوسيلة لإمتصاص تقلبات الطلب في أثناء فترة التخطيط المقبلة؟

- هل ينبغي استخدام القوة العاملة كوسيلة لمواجهة تقلبات الطلب؟

- هل نلجأ لإستخدام العمال المؤقتين أو تشغيل العمال الحاليين وقتاً إضافياً أو نتحمل تكاليف الوقت العاطل ؟

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

- 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 ب: التخزين، معدلات الإنتاج، مستوى القوة العاملة، و الطاقة سنقوم بتقسيم

استراتيجيات التخطيط الإجمالي للإنتاج إلى نوعين من الخيارات³

Co 1993p500.¹ Production and Operation Management 4ed(Now york West publishing Evans james R Applied

² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، 2012 ، ص357.

³ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع السابق، ص361.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

- 1) **خيارات الطاقة** : وتشير إلى مجموعة الأفعال التي تقبل الطلب كما هو عليه وتحاول الإستجابة للتغيرات من خلال تبني عدة بدائل تتمثل في :
- **التحكم بمستوى التخزين** : تتمكن الشركات التي تنتج بقصد التخزين من استخدامه كوسيلة لمواجهة تقلبات الطلب إذ تسمح الشركة بتراكم التخزين أثناء فترات انخفاض الطلب واستخدام هذا التخزين لإشباع الطلب في أثناء فترات ذروة الطلب.
 - **التحكم بمستوى القوة العاملة** : يتمكن مديرو العمليات التحكم بحجم قوة العمل وذلك من خلال تعيين عمال إضافيين في أثناء فترة الطلب، والإستغناء عن جزء من العاملين أو تسريحهم في أثناء فترة انخفاض الطلب.
 - **التحكم بمعدلات الإنتاج من خلال الوقت العاطل و الإضافي** : بهدف المحافظة على حجم قوة العمل في الشركة و الإنتفاع 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.
 - **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 و الطلب.
 - **الإتفاقات التعاونية**: يوفر هذا الخيار مصدرا خارجيا لحصول الشركة على مصادر إضافية للطاقة وذلك لمواجهة الطلب وذلك في فترة الذروة، ويعد هذا الخيار شبيها بالتعاقد الفرعي مع اختلاف واحد هو أن الشركات التي تجري بينها الإتفاق تقوم بالإنتاج بالإشتراك باستخدام الأفراد و المعدات و الخبرات المتوفرة بين الطرفين .
 - **جداول الإجازات**: تتمكن الشركة بالتوقف عن العمل في أثناء فترات انخفاض الطلب أو الكساد أو المبيعات. وتحافظ الشركة في هذا الإثناء عن فريق عمل يكلف بإنجاز بعض أعمال الصيانة ونصب المعدات وتخفيض التخزين.
- 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 بالتخزين.
- 2) **خيارات الطلب**: إدراك عدد كبير من الشركات في الآونة الأخيرة مزايا خيارات الطلب و يحاول العديد من هذه الشركات التأثير في الطلب باستخدام واحد أو أكثر من الخيارات التالية :
- **التسعير الخلاق** : بموجب هذا الخيار تقوم الشركة باتباع سياسات تسعير 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.
 - **الطلبات الغير مشبعة و المؤجلة** : وتتمثل في الطلب الذي يقع على السلع والذي لا تتمكن الشركة من تلبيةه في أوانه وذلك بسبب عدم توفر التخزين، لذلك فإن الشركة تواجه حالة تسمى بالنفاذ، أما إذا حدثت الشحة في التخزين وتم تغيير موعد التسليم بعد الإتفاق مع الزبون فعند ذلك يعد الطلب مؤجلا.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

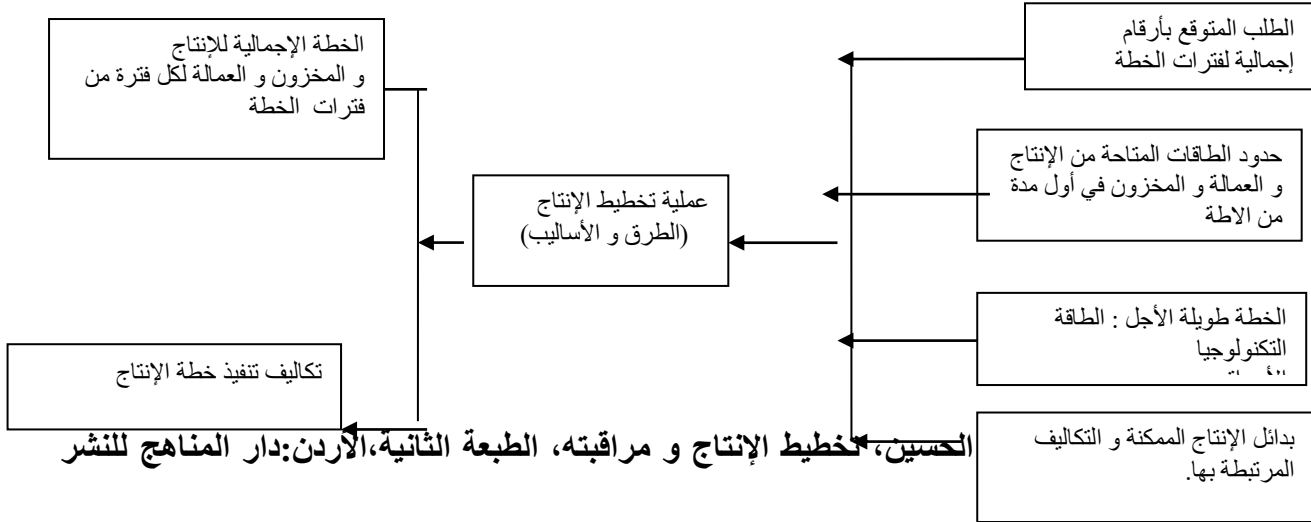
- **خليط المنتجات التكميلية:** من الخيارات الشائعة الإستخدام في الشركات المنتجة لسلع ذات طابع موسمي هو قيام تلك الشركات بتطوير مزيج إنتاجي عكس الموسم أو التكميلي، ولتطبيق هذا الخيار ينبغي أن تتطلب المنتجات ذات الطلب الموسمي المختلف عمليات إنتاج و مكائن وقوة عاملة متماثلة.
- مما تقدم نتوصل إلى أن خيارات الطلب تفترض المحافظة على حجم ثابت من القوة العاملة و حجم ثابت من الإنتاج وفي حالة زيادة الإنتاج على الطلب فإن الإنتاج الفائض يحتفظ به كتخزين لإستخدامه لإشباع الطلب أثناء فترة الذروة، ويعاب على هذا الخيار ارتفاع تكاليف التخزين المقترنة به.
- **الإستراتيجيات المختلطة:** على الرغم من امكانية تدنية تكاليف الإنتاج باستخدام أي واحدة من الإستراتيجيات التي استعرضناها إلا أن استخدام مزيج من تلك الإستراتيجيات يمكن أن يحقق نتائج أفضل، فالإستراتيجية المختلطة تعني المزج بين اثنين أو أكثر من الإستراتيجيات المذكورة لتطوير خطة إنتاج إجمالية، أي أن الشركة تتمكن من اتباع إستراتيجية الإنتاج بالوقت الإضافي واستراتيجية المنتجات التكميلية وهكذا بهدف الإستفادة من مزايا كل واحدة من هذه الإستراتيجيات وغيرها.

المطلب الثالث : نظام و أساليب التخطيط الإجمالي للإنتاج

أولا :نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج

إن الخطة الإجمالية للإنتاج هي في الواقع نظام له مدخلات و مخرجات و أساليب التخطيط يوضحه

الشكل رقم (01) نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج



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

¹ محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، الطبعة الثانية، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2004 ص54.

أ-بيانات عن الطلب المتوقع على المنتجات للفترة التخطيطية وذلك في صورة بيانات إجمالية و بوحدات قياسية عامة.

ب-بيانات عن حدود الطاقة الحالية المتاحة.

ت-بيانات و معلومات عن التخطيط طويل الأجل للطاقة و خطط المنظمة.

ث-التكاليف المترتبة على اختيار بديل استراتيجي إنتاجي معين لمواجهة الطلب المتوقع.

2-عملية التخطيط الإنتاج: (الطرق و الأساليب): تختلف أساليب وطرق تخطيط الإنتاج من حيث الفروض التي تقوم عليها البدائل الممكنة وتكاليفها، وأيضاً تختلف في إعطائها 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 و الطريقة البيانية و الطريقة الرياضية

ثانيا : أساليب التخطيط الإجمالي للإنتاج :

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

1-طريقة الرسم البياني :

وتسمى أيضاً بطريقة التجربة و الخطأ وهي من أكثر الطرق استخداماً في مجال التخطيط الإجمالي للإنتاج نظراً لبساطتها و سهولة 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

2-استراتيجيات الصرفة :

1-إستراتيجية التحكم بمستوى التخزين : بموجب هذه الإستراتيجية ستقوم الشركة بالإنتاج باستخدام القوة العاملة الحالية، و السماح للتخزين بالتراكم عندما يفوق الإنتاج الطلب لاستخدامه مستقبلاً عندما لا يفي الإنتاج الطلب أي الطلب المؤجل .

2-إستراتيجية التعاقد الفرعي : في هذه الحالة ستقوم الشركة بإنتاج ما تتمكن من إنتاجه باستخدام القوة العاملة التي تتحد على أساس أقل معدل لتنبؤ الطلب اليومي وذلك لمنع تراكم التخزين، وإذا لم يكن الإنتاج كافياً فان الشركة سوف تتعاقد فرعياً مع شركة أخرى لسد النقص في الإنتاج .

3-استراتيجية 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 و الإضافي : بموجب هذه الإستراتيجية فإن الشركة ستلجأ إلى تشغيل العمال ساعات إضافية لزيادة طاقتها الإنتاجية أو إلى عدم تشغيل العمال لجزء من الوقت لتقليل طاقتها الإنتاجية إلى الحد الذي يلبي الطلب . وبمعالجة هذه الإستراتيجيات حسابيا بالاعتماد على قوانين نقوم بمقارنة النتائج تحصلنا عليها في الإستراتيجيات الأربعة من ناحية التكاليف ونختار أقل تكلفة وتكون هي الإستراتيجية هي المثلى التي يجب على الشركة اعتمادها و الأخذ بها.

المطلب الثالث : تخطيط الطاقة الإنتاجية

أولاً- مفهوم تخطيط الطاقة الإنتاجية:

يعتبر موضوع الطاقة الإنتاجية من المواضيع الشائكة التي تكثر فيها الآراء، وتتعدد التعاريف، نظراً لاستخدامها في مجالات متعددة، كالهندسة والاقتصاد والمحاسبة، ولتداولها من قبل المتعاملين في هذه المجالات المتعددة بوجهات نظر مختلفة، وهذا ما يظهر من خلال التعاريف التالية¹:

- التعريف التقني: يعرف المهندسون الطاقة الإنتاجية بأنها أقصى كمية يمكن الحصول عليها من الإنتاج، عبر استغلال الأمثل للإمكانات والتجهيزات المتوفرة.
- التعريف الاقتصادي: يعرف الاقتصاديون الطاقة الإنتاجية بأنها حجم الإنتاج المتولد في فترة معينة عند أدنى تكلفة إنتاجية ممكنة اعتماداً على أسلوب إنتاجي معين.
- التعريف المحاسبي: يعرف المحاسب الطاقة الإنتاجية بأنها مقدار ثابت من الآلات والمعدات والأيدي العاملة والخدمات الأخرى المساعدة التي تتوفر لدى المؤسسة في فترة زمنية معينة.

ثانياً- مراحل تخطيط الطاقة الإنتاجية:

تتطلب عملية تخطيط الطاقة الإنتاجية إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل الأساسية التي يجب الالتزام بها للوصول إلى الدقة في عملية التخطيط، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:²

(1) التنبؤ بالطلب:

تبدأ عمليات تخطيط الطاقة بالتنبؤ بالطلب بالنسبة لكل منتج من المنتجات التي تقدمها المؤسسة، بحيث يمكن توفير معلومات عن الكمية المطلوبة منها خلال مدة التخطيط التي عادة ما تغطي فترة زمنية طويلة الأجل. وبعد ذلك يتم تجميع المعلومات الخاصة بتقديرات الطلب لكل المنتجات وجمعهم في رقم طلب إجمالي لكل النظام الإنتاجي. وإذا

¹ عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع الاقتصادي، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2002، ص 151.
² حجازي أبو الفتوح طاهر جمال، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتبة القاهرة للطباعة والنشر، مصر 2002، ص 112 - 113.

كانت المنتجات غير متجانسة فإنه لا يمكن جمع أرقام التنبؤ الخاصة بها مباشرة فيتم اختيار وحدة قياس متجانسة.

إن التنبؤ بالطلب من أجل تخطيط الطاقة الإنتاجية يرتبط في غالبه بالأجل الطويل لذلك فهذه العملية غاية في الصعوبة ويكتنف نتائجها العديد من المحاذير التي يجب أخذها بعين الاعتبار. فهذا الوقت الطويل الممتد في المستقبل يحمل في طياته العديد من التغيرات الاقتصادية، التغيرات في أذواق المستهلكين، التقدم التكنولوجي، والأحداث السياسية وغيرها من التغيرات التي من الممكن أن تؤثر بشكل كبير على تنبؤات الطلب. ورغم هذه الصعوبات المحيطة بعملية التنبؤ بالطلب إلا أنها عملية ضرورية ولا بد من القيام بها، وهنا يحتاج المخطط إلى تقسيم هذه المتغيرات إلى مجموعات وفقا لطبيعتها وظروف الموقف الذي يتعامل معه حتى تسهل عليه عملية التنبؤ، وعموما يمكن القول بأن نوعية المنتجات ودورة حياة المنتج لها تأثير واضح على درجة الثقة في التنبؤ.

(2) تحديد الاحتياجات من الطاقة الإنتاجية:

إن قرار تحديد الطاقة الإنتاجية هو قرار استراتيجي، ولذلك فإن إدارة المؤسسة بشكل عام وإدارة الإنتاج بشكل خاص مطالبة بالتحديد الموضوعي والعلمي لمستوى الطاقة الإنتاجية، وتطوير الاستراتيجيات البديلة بما يضمن مواكبة أي تغير في مستويات الطلب.

فعلى ضوء كميات الطلب الحالي أو المستقبلي ونوعيته وتوقيته يتم تحديد احتياجات الطاقة. وبعد تحليل الطلب خلال فترة زمنية معينة، يجب معرفة كيفية الاستجابة لهذا الطلب وذلك عن طريق المفاضلة بين إحدى أو عدة سياسات من الإنتاج التالية:

- **تغير حجم الطاقة الإنتاجية مع تغير حجم الطلب:** في هذه الحالة إذا كانت تغيرات الطلب ضعيفة خلال السنة فإنه يمكن اللجوء إلى الساعات الإضافية، وإذا كانت التغيرات كبيرة فإنه يمكن تغيير الطاقة الإنتاجية عن طريق التسريح أو التشغيل. وتتميز هذه السياسة بالتكاليف المرتفعة سواء كانت تكاليف اليد العاملة أو التكاليف الخاصة بشراء التجهيزات والآلات، وفي هذه الحالة نقوم بتخطيط الطاقة الإنتاجية على أساس أعلى مستوى للطلب. وتتبع هذه السياسة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بتوفر اليد العاملة وذلك دون ضرورة تميزها بالكفاءة.
- **حجم الطاقة الإنتاجية المساوي لأدنى حجم للطلب:** حسب هذه السياسة تقوم المؤسسة بتخفيض حجم الاستثمار في شراء التجهيزات والآلات. ويمكنها تغطية الطلب عن طريق اللجوء إلى الساعات الإضافية والانجاز عند الغير بالمناولة، وتتبع هذه السياسة من قبل المؤسسات التي ترغب في تفادي المخاطر نتيجة عدم معرفة حجم الطلب.
- **حجم الطاقة الإنتاجية المساوي لمتوسط حجم الطلب:** حسب هذه السياسة يكون معدل الطاقة الإنتاجية مساويا لمعدل الطلب، حيث تقوم المؤسسة بتخزين الحجم الفائض من الإنتاج لتقوم بعرضه عند زيادة الطلب. وينتج عن هذه السياسة تحمل المؤسسة لتكاليف التخزين وتكاليف انعدام المخزون، وتتبع هذه السياسة من قبل المؤسسات الكبيرة التي ترغب في

الحفاظ على مستوى ثابت من حجم الإنتاج والتي تحتاج إلى اليد العاملة الكفئة ووجود نقابات عمالية.

(3) حساب وتحديد عوامل الإنتاج:

لتحديد الطاقة الإنتاجية تقوم إدارة الإنتاج بتحديد عناصر الإنتاج المطلوبة من الآلات والأدوات والمواد الأولية والقوى البشرية وغالبا ما يتم ذلك وفقا للاعتبارات التالية:
أ- تحديد حجم الإنتاج الكلي المطلوب: ينبغي الشروع أولا بحساب الطاقة المطلوبة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج ضمن الخطوط الإنتاجية المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة التلف والتأخيرات الضرورية للإنتاج، ويمكن إيجاد ذلك من خلال العلاقة التالية:

الطلب الكلي

حجم الإنتاج الكلي المطلوب =

نسبة الإنتاج الصالح من إجمالي الإنتاج

ب- حساب الأوقات القياسية: بغية تحديد الكمية المطلوبة من عناصر الإنتاج لابد من الأخذ بعين الاعتبار معرفة الحقائق التالية بشأن الإنتاج:

- الوقت القياسي: يمثل معدل الوقت اللازم لصناعة وحدة واحدة من المنتج على فرض أن العامل يتمتع بكفاءة متوسطة ويعمل بظروف اعتيادية مع مراعاة التأخيرات الضرورية في الإنتاج.
- الوقت الفعلي: يمثل الوقت الحقيقي اللازم لانجاز وحدة واحدة من المنتج.

ج- حساب العدد المطلوب من المكنائن أو العمال: إن حساب العدد الكلي المطلوب من كل صنف من العاملين والآلات يستخرج وفق العديد من العلاقات الرياضية، والمتمثلة فيما يلي:

الوقت المطلوب

العدد المطلوب من الآلات =

الوقت المتوفر

عدد ساعات التشغيل المطلوبة

عدد الساعات المطلوبة =

ساعات العمل في السنة

إن تحديد العدد اللازم من الآلات والمعدات يتم من خلال تتبع التسلسل الخاص بعمليات الإنتاج والتي تظهره خريطة العمليات والوقت اللازم لإجراء أي عملية مع الأخذ بعين الاعتبار اقتصاديات الحجم والآلات المقترحة والطاقة الإنتاجية المتوقعة مستقبلا.

عموما يجب أخذ الاعتبارات التالية عند تحديد الطاقة الإنتاجية لأي نظام تشغيلي:¹

- التفرقة بين أنواع الطاقة الإنتاجية أمر هام في تخطيط ومراقبة الإنتاج.

¹ النجار فريد، 2006، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص 93 - 94.

- مراعاة التوازن بين الطاقات المختلفة للآلات المتنوعة حتى تقلل من الاختناقات والتخزين على خطوط الإنتاج ذاتها.
 - يجب اختيار نوع المواد الأولية ودرجات تنميطها بما يناسب طاقات الإنتاج.
 - يحقق كل مستوى من الطاقة الإنتاجية إيرادا وتكلفة معينة ومن ثم يجب اختيار الطاقة المثالية ذات النتائج القصوى.
 - الجدولة المسبقة للمصادر التمويلية المناسبة للطاقة الإنتاجية.
 - يجب موازنة الطاقة مع الطلب الفعال في السوق لتخفيض معدلات المخزون، وكذلك الاستثمار في المخزون.
 - يجب تحديد نوع المهارات البشرية اللازمة لطاقة الإنتاج المخططة.
- كما نشير إلى وجود العديد من العوامل المؤثرة في تحديد حجم الطاقة الإنتاجية، نذكر منها ما يلي:

- عامل التلف: يمكن أن تكون عمليات الإنتاج في بعض الحالات غير دقيقة بسبب تقادم الآلات مما ينتج عنه إنتاج سلع غير صالحة للاستعمال أو غير مطابقة للجودة المقررة.
- عامل الكفاءة: ويتضمن ساعات العمل الضائعة على الآلات بسبب حدوث عطل في الآلات، تأخر برامج الإنتاج، تأخر وصول المواد الخام أو بسبب أعمال الصيانة والتي تؤدي إلى عدم الاستفادة من وسائل الإنتاج، وتختلف درجة الكفاءة من مؤسسة إلى أخرى، أي أنها تختلف باختلاف وسائل الإنتاج المستخدمة.

4) تحديد الخطط البديلة:

لتوفير الطاقة الإنتاجية بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات المطلوبة من الطاقة الإنتاجية، فإن العديد من الخطط البديلة لتوفير الطاقة يمكن أن تكون متاحة أمام مدير الإنتاج وذلك وفقا لنتائج تقدير الطاقة مقارنة بالطاقة الحالية. فقد تواجه المؤسسة فائضا أو عجزا في الطاقة الإنتاجية.

5) تقييم البدائل المتاحة و اختيار أفضل الخطط البديلة للطاقة الإنتاجية

يتم تقييم البدائل المتاحة باستخدام النماذج الكمية أو الوصفية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتسويقية.

تتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تخطيط الطاقة الإنتاجية في اختيار الخطة المناسبة لها من بين الخطط البديلة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة.

إلا أنه توجد عدة اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط الطاقة الإنتاجية أهمها ما يلي:¹

- مرونة تصميم النظام الإنتاجي بما يمكنه من التكيف مع الظروف المحيطة.

¹ حجازي أبو الفتوح طاهر جمال، مرجع سابق، ص 117.

النظر إلى تخطيط الطاقة الإنتاجية بمفهوم الشمولية، أي معرفة طريقة ارتباط وتفاعل أجزاء النظام الإنتاجي مع بعضها البعض في صورة متكاملة.

المبحث الثاني: إدارة الإنتاج في ظل الأزمة:

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جديّة في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية. ومفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة .

المطلب الأول: إدارة الأزمات

أولاً- مفهوم الأزمة:

للأزمة عدة تعاريف نذكر منها :

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".¹ أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً".²

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".³ وتعرف كذلك بأنها " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".⁴

كما أن الأزمة تعني : " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".⁵

¹ عليوة، السيد: " إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002م، ص13.

² المرجع نفسه، ص13.

³ هلال، محمد عبد الغني: " مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4 ، 2004م، ص51.

⁴ Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.

⁵ حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

ثانياً – خصائص الأزمة:

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:¹

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.²

ثالثاً – مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان

¹ الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

² عليوة، السيد: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م، ص ص (81 ، 82).

أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، وتنمنا مراحل الازمة في¹:

1-مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم. ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف. وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

2- مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما :

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3 – مرحلة النضج:

¹ الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م، ص ص (72 - 75).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسناً.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تنفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4 - مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5 - مرحلة الاختفاء:

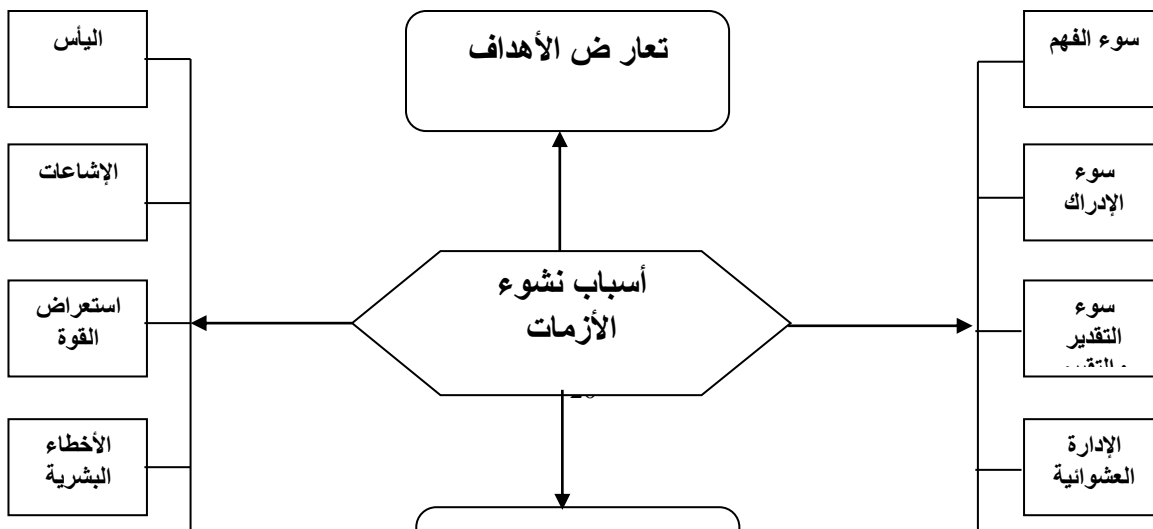
وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

رابعا - أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليدي، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات، وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل (2) أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص (66).

خامسا – أنواع الأزمات:

تصنف الازمة الى عدة أصناف وذلك حسب المعيار المحدد لها ومنها¹:

1 – الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- أزمة الغذاء.
- أزمة الديون.
- أزمة الاقتراض من البنوك.
- عدم توفر السيولة.
- أزمة العمالة.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضا العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

2 – الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

¹ ماهر، أحمد: " إدارة الأزمات"، الإسكندرية، دار الجامعية، ط1، 2006، ص ص (30 – 33)

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه. ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجي

3- أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. ومن أمثلته ما يلي:

- حريق في أحد عنابر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته. ومن أمثلته ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

4- أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإدارة هي التي تؤدي إليها. ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.
- حر شديد يؤدي إلى حرائق.
- سيول تؤدي إلى هدم منشآت.
- أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.
- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.
- كساد عال كل 10 سنوات.
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

المطلب الثاني : مراحل إدارة الازمات

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل إدارة الازمة الا انها تنصب في اطار واحد لموجهة الازمة، فقد تم تحديد خمس مراحل، هي¹:

(1) مرحلة الشعور باحتمال حدوث الازمة: في هذه المرحلة نجد ان الازمة ترسل سلسلة من اشارات الانذار (الاعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم الالتقاط الاشارات الحقيقية والهامة.

(2) مرحلة الاستعداد والوقاية: وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الاساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الافراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمة وذلك مع ملاحظة ان اي خطة افضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جداً في محاولة تفادي وقوع الازمة كما يساعد على التنبؤ بانواع الازمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

(3) مرحلة مجابهة الازمة: وفي هذه المرحلة يتم اعداد وسائل الحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الازمة وايضاً على طبيعة الازمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الاطراف المختلفة.

¹ غسان قاسم داود اللامي خالد عبدالله إبراهيم العيساوي إدارة الأزمات الاسس والتطبيقات ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، 2015، صص: 46-

4) مرحلة استعادة التوازن والنشاط : وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من اجل اعادة التوازن بشكل تدريجي.

5) مرحلة التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم انجازه في اثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الازمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الازمة.

المطلب الثالث: الأزمات الإنتاجية

أولاً- مفهوم الأزمة الإنتاجية :

يمكن تعريف الأزمة الإنتاجية على أنها خلل في التوازن الإقتصادي ما بين الإنتاج و الإستهلاك و على مستوى الدول فإن الأزمة الإقتصادية تكون لتداعيات سلبية في الهيكلة الإقتصادية و السياسية للدولة¹،

في الاقتصاديات الصناعية تستثار الأزمة بظاهرة إنتاج مفرط نسبياً بسبب زيادة في الطلب يؤدي إلى التوسع في عمالات الإنتاج حيث تقوم القطاعات الإنتاجية بتوظيف المزيد من رؤوس الأموال بغرض زيادة الإنتاج، ثم تتلوها فترة ينخفض فيها الإنتاج -قصور الطلب مع زيادة في العرض فتتخفف المبيعات و تنقص الأرباح، وتضيق سوق العمل، وتنخفض الأجور و تظهر حالات الإفلاس و البطالة.

ثانياً- أنواع الأزمات الإنتاجية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأزمات الإنتاجية التي يتعرض لها الإقتصاد وهي²:
-الأزمة الدورية: التي تدعي أحيانا "الأزمة العامة" فتصيب تكرار الإنتاج، وتشمل كل عملية تكرار الإنتاج، أو الجوانب الرئيسية فيها: الإنتاج و التداول، الإستهلاك و التراكم، وهذا يعني أن الهزات التي تتولد عن الأزمة الدورية تكون أكثر عمقا إذا ما ووزنت بغيرها من الأزمات.

-الأزمة الوسيطة: فأقل اتساعا و شمولاً ولكنها مع ذلك تمس جوانب و مجالات كثيرة في الإقتصاد الوطني. وتحدث نتيجة لإختلالات و تناقضات جزئية في عملية تكرار الإنتاج الرأسمالي فالأزمات الوسيطة لا يمكن أن تحمل طابعا علميا على النحو الذي يميز الأزمات الدورية العالمية لفيض الإنتاج

-الأزمة الهيكلية : فتشمل في العادة مجالات معينة أو قطاعات كبيرة من الإقتصاد العالمي، منها أزمة الطاقة، وأزمة المواد الخام، وأزمة الغذاء وغيرها.
فالأزمات في الفروع الصغيرة، ولو استمرت مدة طويلة، لا يمكن أن تصبح أزمات دورية، لأنها لاتمس جميع جوانب الإقتصاد الأخرى و قطاعاتها.

¹ - 3-5 2021 Retrieved www.igi-global.com

² http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display-term&id=635&/2

ثالثاً- أسباب حدوث الأزمات الإنتاجية :

إن الأسباب المباشرة لحدوث الأزمات الإنتاجية هي:

- التناقض بين زيادة الإنتاج و تراجع الإنتاج الفعال نسبياً، وفوضى الإنتاج، واختلال التوازن وعدم التناسق، و التناقض بين الإنتاج و الإستهلاك، والتناقض بين شروط إنتاج القيمة الزائدة و شروط تحقيقها وهذا يؤدي إلى خفض الطلب الفعلي، وتقلص تصريف السلع و المنتجات وما دامت الرأسمالية قائمة، فلا بد من حدوث أزمات فيض الإنتاج.
- الصدمات الخارجية التي يتلقاها الإقتصاد من خلال تراجع الطلب الخارجي على المنتجات المحلية
- التقشف الحكومي في الإنفاق رغبة في خفض عجز الميزانية و تصحيح الإختلالات التي تكون المالية العمومية قد عرفت في مرحلة سابقة (الإنفاق التوسعي) وينجم عن هذا تراجع في الإستهلاك و الإستثمار العمومي، ويؤدي بالتالي إلى انخفاض الطلب الإجمالي الذي يعقبه انخفاض في الإنتاج.
- حدوث أزمات بسبب انفجار الفقاعات المالية التي تنشأ عن المضاربة بعد عودة أسعار الأصول (أوراق مالية أو عقارات) إلى مستوياتها الطبيعية .

المبحث الثالث: أزمة جائحة كوفيد وأثرها على الإنتاج في الإقتصاد العالمي

شهد العالم في بداية سنة 2020 انتشاراً كبيراً للفيروس التاجي (كورونا) أطلق عليه كوفيد 19، الذي تم اكتشافه في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان الصينية، وتم تصنيفه كجائحة من قبل منظمة الصحة العالمية بتاريخ 11 مارس 2020؛ وعلى إثر انتشاره سارعت الدول إلى اتخاذ إجراءات حجر أدت إلى أزمة اقتصادية، صاحبها ركود وانكماش مفاجئ، وقد أظهرت توقعات تقارير صندوق النقد الدولي انخفاضاً في النمو الاقتصادي بعد جائحة كورونا إلى نصف ما كان متوقفاً قبل الجائحة، غير أن جائحة كورونا خفضت التوقعات بالنصف، وباعتبار أن الدول الأكثر تضرراً من الجائحة هي الدول المتطورة، والتي تكون فيها الأسواق المالية القلب النابض فإن تأثر هذه الأسواق سيكون كبيراً جداً.

المطلب الأول: جائحة كوفيد-19

أولاً: التعريف بالجائحة

1- إن كوفيد-19 هو مرض تتسبب به سلالة جديدة من الفيروسات التاجية، الاسم الإنجليزي للمرض مشتق كالتالي: "co" هما أول حرفين من كلمة كورونا "corona" و "vi" هما أول حرفين من كلمة فيروس (virus) و "D" هو أول حرف من كلمة مرض "disease" وأطلق على هذا المرض سابقاً اسم "coronavirus"، 2019 "novel" أو "nCoV-2019".

إن فيروس كوفيد-19 هو فيروس جديد يرتبط بعائلة الفيروسات نفسها التي ينتمي إليها الفيروس الذي يتسبب بمرض المتلازمة النفسية الحادة الوخيمة (سارز) وبعض أنواع الزكام العادي، وهو مرض معد يسببه فيروس كورونا المكتشف مؤخراً، ولم يكن هناك أي علم

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

بوجود هذا الفيروس وهذا المرض المستجدين قبل اندلاع الفاشية في مدينة يوهان الصينية في كانون الأول ديسمبر 2019م.¹

2- يعرف فيروس كورونا كوفيد 19 على أن فيروس ينتمي إلى فصيلة فيروسات واسعة الانتشار والتي تسبب نزلات البرد التي تتراوح بين الشائعة إلى نزلات البرد الحادة، مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (السارس)؛ وفيروس كورونا المستجد (nCoV) والذي يعتبر سلالة جديدة حيوانية المنشأ أي أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر، وتتمثل علامات العدوى الشائعة: الأعراض التنفسية والحي بالإضافة إلى السعال وضيق في التنفس والتي قد تصل إلى العدوى الالتهاب الرئوي والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة والفشل الكلوي والتي تؤدي إلى الوفاة.²

ثانياً: ظهور الجائحة

جائحة فيروس كورونا 2019 أو جائحة كوفيد-19 والمعروفة أيضاً باسم جائحة فيروس كورونا، هي جائحة عالمية مستمرة حالياً سببها فيروس كورونا (2) المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-2).

أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير 2020 أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول المرض إلى جائحة يوم 11 مارس أبلغ عن أكثر من 7,9 مليون إصابة بكوفيد-19 في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 15 يونيو 2020، تتضمن أكثر من 433,000 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعاني أكثر من 3,76 مليون مصاب، وتشير إحصاءات منظمة الصحة العالمية إلى أن نسبة الوفيات قد بلغت 2% من المصابين بالمرض مع أهمية التماس الرعاية الطبية اللازمة كون المرض ينتقل من شخص لآخر عن طريق الفطريات الصغيرة التي تنتشر من الأنف أو الفم في حال سعال أو عطاس الشخص المصاب بمرض كوفيد.³

ثالثاً: أعراض الجائحة

وتتمثل الأعراض الأكثر شيوعاً لمرض كوفيد-19 في الحمى والإرهاق والسعال الجاف، وقد يعاني بعض المرضى من الآلام والأوجاع، أو احتقان الأنف، أو الرشح، أو ألم الحلق، أو الإسهال، وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ تدريجياً، ويصاب بعض الناس بالعدوى دون أن تظهر عليهم أي أعراض ودون أن يشعروا بالمرض، ويتعافى معظم الأشخاص (نحو 80%) من المرض دون الحاجة إلى علاج خاص، وتشتد حدة المرض لدى شخص واحد تقريباً من كل 06 أشخاص يصابون بعدوى كوفيد-19 حيث يعانون من

¹ مليكة زيد: التدابير الاحترازية للوقاية من وباء كوفيد-19 وفق المنهج النبوي والاستفادة منه في الوقت المعاصر، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي غليزان، العدد 03، جانفي 2021، ص: 461.

² نجات تونسي: تداعيات فيروس كورونا كوفيد 19 على اقتصاديات المغرب العربي، مجلة المالية والأسواق، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، العدد 01، 2021/03/05، ص: 310.

³ نافذ فايز الهرش: أثر جائحة كورونا على مؤشرات الاقتصاد العالمي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 03، 2020، ص: 04.

صعوبة التنفس، وتزداد احتمالات إصابة المسنين والأشخاص المصابين بمشكلات طبية أساسية مثل ارتفاع ضغط الدم أو أمراض القلب أو داء السكري.¹

رابعاً: الوقاية من كوفيد-19

أمام هذا الوباء المتسارع الإصابات والعدوى وجدت الدول نفسها أمام تحد كبير فهي تريد الحد من الإصابات بين مواطنيها وعلاج من أصيب منهم من جهة وكذلك تبغي الحفاظ على النشاط الاقتصادي في البلاد من جهة أخرى، ومع الارتفاع الكبير للإصابات والوفيات في العالم كان على الدول أن تزوج بين متناقضين هما استمرارية النشاط الاقتصادي وبقاء عجلة الإنتاج في البلاد مع الحد من انتشار المرض والتخفيف من حدته، وحاولت دول تقديم نماذج تراوح فيها بين هذا النموذج وذلك بمعنى القيام بإجراءات حظر جزئي في الشوارع مع استمرارية النشاط الاقتصادي، فقامت الدول بتشكيل لجان أو خلايا أو مجالس أزمة لإدارة الحدث الجلل وكأنها أمام عدو إلا أنه في هذه المرة من نوع مختلف فهو يهدد الوجود الإنساني برمته بل وترأس الزعماء أو الرؤساء هذه اللجان وأشرفوا على إدارتها بأنفسهم، وكان على هذه الإدارات والخلايا والدول في بعض الأحيان الاختيار بين الاقتصاد أو الصحة، الحد من انتشار الوباء وكبح جوامحه أو استمرارية فتح الأسواق وبالتالي دوام انتشاره، فاختارت بعض دول أوروبا التعامل معه بطريقة مناعة القطيع مثل بريطانيا بحيث تستمر الحياة الاقتصادية بطبيعتها مع بعض التدابير الوقائية فيصاب من يصاب فيعالج أو يموت، ويشفي قسم فيكتسب مناعة فيتحصن المجتمع، واختارت دول أخرى حظر التجول الكامل أو شبه الكامل وتعطيل أغلب النشاط الاقتصادي للخروج بأقل الخسائر الصحية مثل الأردن وبعض مناطق الصين، وتأخرت دول بالتعامل مع الفيروس مترددة بين هذا وذلك فقد عولت على عنصر الوقت أو اكتشاف علاج حاسم فانتشر المرض واستشرى في بعض مدنها، وحاولت دول أخرى المزوجة بين الاقتصاد والصحة إلا أن المرض بسرعة عدواه كان أسرع من اتخاذ تدابير علاجه أو التفكير المطول بطرق الوقاية منه في بعض الأحيان. المحصلة فإن المرض انتشر كالنار في الهشيم وبات يهدد الأنظمة الصحية في أكثر الدول تقدماً بل إن وسائل الإعلام صورت مشاهد مرعبة لمرضى لا يجدون أسرة في المشافي أو اضطرار الدول لعمل مشافي ميدانية في أماكن غير مناسبة، ومع حالات الرعب التي دبت في العالم لجأت الدول التدابير صحية وقيود لممارسة النشاط الاقتصادي ألقت ظلالها فيما بعد على النشاط الاقتصادي، فيما يأتي بعض الإجراءات والتدابير التي قامت بها الدول لتلافي استفحال العدوى فيها والحد من انتشار المرض:²

- أرست الدول قواعد ما سمي بالتباعد الاجتماعي (Social distancing) بحيث يتجنب الناس اللقاء المباشر والتلامس الجسدي عبر التخفيف من العلاقات الاجتماعية بين الناس؛ لذا فقد شرعت الجهات المختصة بوضع قيود صارمة لكل ما من شأنه أن يسبب الاحتكاك بين الناس وبالتالي انتقال العدوى.

¹ احمد فايز الهرش: أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد-19، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 02، 2020، ص: 119.

² احمد فايز الهرش: مرجع سبق ذكره ، ص ص: 119-120

- ألغت الدول الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية بهدف التقليل من الاحتكاك بين الناس.
- أوقفت العمل بالعديد من القطاعات التجارية والاقتصادية والخدمية خاصة تلك التي تتطلب احتكاك مباشر مع المستهلك مثل صالونات التجميل والمطاعم والنوادي الرياضية.
- أغلقت المحلات التجارية لفترات متباعدة لتجنب التداخل والتقارب الذي يحدث عادة بين أصحابها وزبائنهم.
- إغلاق المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات ومراكز تعليمية وثقافية حيث تم تعطيل دوام الطلبة في غالب أيام الفصل الثاني وتم اعتبار التعليم عن بعد هو الوسيلة المعتمدة للتعليم في هذا الفصل.

المطلب الثاني: آثار الجائحة على الاقتصاد العالمي

أدت إجراءات وتدابير مواجهة جائحة كورونا خلال الربع الأول من سنة 2020 إلى تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي، فمن المتوقع حسب صندوق النقد الدولي أن يشهد انكماشاً حاداً بواقع -3% (تراجع إجمالي الناتج العالمي) سنة 2020، لتسبب هذه الجائحة أزمة اقتصادية عالمية من خلال التراجع الحاد في كل من الطلب الكلي، الاستهلاك والإنفاق العام، سلاسل التوريد، قطاع التصنيع العالمي والخدمات، عائدات السياحة، حركة التجارة الدولية، تدفقات الاستثمارات الأجنبية تراجع مؤشرات الأسواق المالية العالمية وأسعار النفط. ومثلما فيروس كورونا معد على المستوى الصحي للأفراد فقد كان معد اقتصادياً بين البلدان ليشكل من خلال تأثير اقتصاداتها على مستوياتها المحلية أزمة اقتصاد عالمية عبر قنوات التأثير المتبادل، وفي هذا السياق توجد عدة قنوات يؤثر من خلالها فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي، وهي:

- التبادل التجاري: حيث تؤثر الجائحة من خلال عرقلة الإمداد وتعطيل سلاسل التوريد إلى إعاقة الإنتاج وإضعاف كل من الطلب والعرض العالميين، ما يؤدي بدوره إلى تقلص الطلب على الطاقة.

- الترابط المالي: وقد طال تأثيره المادي والمعنوي أسواق المال العالمية التي شهدت انهيارات وأسوأ أداء منذ اندلاع الأزمة المالية العالمية عام 2008، وبهذا تعطي أسواق المال مؤشراً سلبيًا على شعور المستثمرين بتوجهات تأثير الفيروس على الاقتصاد العالمي.

- السياحة والنقل: حيث تؤثر الجائحة على كل من الطلب والعرض العالميين من خلال خفض معدلات الرحلات بسبب غلق حدود العديد من الدول وغلق العديد من المطارات حول العالم.

أما على مستوى الاقتصاد المحلي للدول فيؤثر الفيروس من خلال ثلاث قنوات¹:

- إعاقة النشاط الاقتصادي: وذلك عبر إعاقة كل من الإنتاج، الخدمات، المواصلات، النقل، السياحة والتسوق وإضعاف العرض والطلب، حيث العديد من المدن وضعت تحت حظر

¹ غبولي احمد، توابيتية الطاهر: دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد العالمي - الأزمة الاقتصادية العالمية 2020، - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 20، سبتمبر 2020، ص 135.

التحول وتحولت إلى مدن أشباح كما شهدنا في الصين وإيطاليا والعدد أخذ في الازدياد حول العالم.

- تكاليف التصدي والاحتواء: من إنقاذ ودعم وإجراءات احترازية لقطاع الصحة والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية بتكاليف باهظة وأخذة في الارتفاع.

- الثقة واليقين: فالارتباك وعدم اليقين يضعفان الثقة، ويؤدي ذلك إلى الإحجام عن الاستثمار والإنفاق والسياحة.

وسنحاول تفصيل وتحديد أهم الآثار الناتجة عن جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي من خلال توزيع الدراسة على بعض القطاعات المتضررة، فيما يلي:

أولاً: قطاع التجارة

قدرت التحليل التي أجراها فريق من الخبراء الاقتصاديين المتخصصين في قطاع التجارة والتابع للمفوضية الأوروبية انخفاضاً بنسبة 9.7% في التجارة العالمية سنة 2020، وبالنسبة للاتحاد الأوروبي ينتج عن الانكماش الاقتصاد المتوقع والمتعلق بالجائحة انخفاضاً بنسبتي 9.2% و8.8% في كل من صادراته و وارداته من سلع وخدمات من ونحو خارج الاتحاد الأوروبي سنة 2020، أي ما يعادل انخفاضاً في الصادرات بحوالي 285 مليار يورو و240 مليار يورو في الواردات خارج الاتحاد الأوروبي (السلع والخدمات مجتمعة)؛ وقد توصلت تقديرات هذا الفريق إلى أن صادرات القطاعات الأولية (بخلاف الطاقة وتجارة الخدمات كانت أقل تأثر من نشاطات قطاع التصنيع والتي يشهد معظمها انكماش الصادرات بأزيد من 10%، وأن معدات النقل والآلات الكهربائية تتأثر بشدة.

كما قامت أمانة منظمة التجارة العالمية مؤخراً بمحاكاة الآثار الاقتصادية المحتملة لجائحة كورونا على التجارة الدولية، متوقعة أن تنخفض التجارة العالمية للبضائع بنسبة تتراوح بين 13% و32% سنة 2020، ومقارنة بتقديرات المفوضية الأوروبية تتوقع أن تنخفض الصادرات الأوروبية بنسبة تتراوح من 12% إلى 33%، و وارداتها بنسبة تتراوح بين 10% إلى 25% حسب الافتراضات حول طول وخطورة أزمة الجائحة ووفقاً لسيناريوهات الناتج المحلي الإجمالي العالمي حيث تعتمد توقعات المنظمة وبشكل كبير على تقديرات الناتج المحلي الإجمالي والتي عادة ما تكون مستمدة من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مناطق مختلفة كمدخلات في نموذج توقعات التجارة، وتستند تقديرات منظمة التجارة العالمية إلى ثلاثة سيناريوهات محتملة للناتج المحلي الإجمالي العالمي وبصدمات أكبر من نظيرتها المعتمدة في دراسات أخرى تتراوح من -4.8% إلى -11.1%¹.

ووفقاً لتقديرات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) فإن قيمة التجارة العالمية للسلع وبالرغم من تسجيلها تراجعاً بنسبة 3% فقط خلال الربع الأول من سنة 2020، ستعرف تدهوراً كبيراً خلال الربع الثاني وبنسبة تصل إلى 26.9% تزامناً مع تزايد انتشار الجائحة وتبعاتها من إجراءات وتدابير المواجهة، ومن جهة أخرى انخفضت أسعار

¹ غيولي احمد، توابيتية الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 136.

السلع بمعدل متسارع، حيث فقد مؤشر أسعار السلع الأساسية المعتمد من قبل الأونكتاد 1.2% من قيمته شهر جانفي من سنة 2020، و8.5% شهر فيفري و20.4% شهر مارس (انخفاض لم يشهده العالم منذ الحرب العالمية الثانية)، وكانت أسعار النفط السبب الرئيسي وراء هذا التطور، حيث سجل انخفاضا في الأسعار بنسبة 33.2% خلال شهر مارس، في حين شهدت المعادن والخامات والمواد الغذائية والمواد الزراعية انخفاضا في الأسعار بنسبة لم تتجاوز 4%.

وتجد الإشارة إلى أن معظم الدول التي انتشر فيها الفيروس قد شهدت ظاهرة استهلاك واقبال غير عقلاني على السلع والمنتجات الغذائية ومنتجات التنظيف والتطهير خلال الأشهر الأولى من أجل ادخارها تحسبا لاستمرار الأزمة، وفي المقابل تكدست العديد من باقي أنواع المنتجات الملابس، السيارات، المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، ومنتجات الاعلام والاتصال...

في حين أن الطلب على المنتجات الطبية والصيدلانية " الكمادات، وبعض أنواع الأدوية كالمسكنات ومضادات الآلام وخفض الحرارة..." قد شهد ارتفاعا كبيرا على المستويات المحلية للدول لتنتعش تجارتها على المستوى العالمي فقد ارتفع طلب الدول عليها وبالخصوص على تجهيزات الانعاش، أجهزة التنفس الاصطناعي، وقصاصات اختبار والكشف على المرض أو الإصابة بالفيروس، إن تجارة السلع والمنتجات الطبية والتي تمثل 5% من إجمالي التجارة العالمية للسلع خلال سنة 2019، تتوزع بنسب متفاوتة بين مختلف الأنواع، تنصدرها الأدوية، ويتوقع أن ترتفع هذه النسبة خلال سنة 2020 خصوصا إذا تم التوصل إلى علاجات فعالة أو لقاحات مع نهاية السنة.¹

ثانيا: السياحة والنقل

في أزمة لم يسبق لها مثيل لقطاع السياحة وبالاستناد إلى سرعة الاحتواء ومدة تقييد السفر واغلاق الحدود تشير تقديرات منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO) إلى انخفاض بنسبة 60% إلى 80% في عدد السياح دوليا سنة 2020 مقارنة بالسنة السابقة، فالأكيد أن إغلاق الحدود وحظر السفر واجراءات الحجر الصحي في العديد من البلدان عوامل تؤثر بشكل مباشر على قطاع السياحة بشكل لا جدال فيه. وتشير البيانات المتاحة إلى انخفاض عدد الوافدين فعليا في شهر مارس بنسبة 60% مقارنة بنفس الشهر من السنة السابقة.

وتجد الإشارة إلى أن العديد من البلدان الأكثر تأثرا بجائحة كورونا من حيث عدد الإصابات هي أطراف فاعلة رئيسية في النظام السياحي العالمي، إما كوجهات أو أسواق مصدر أو كليهما، وستمتد آثار الأزمة على هذه الاقتصادات إلى بلدان أخرى، لذا من المتوقع أن يكون التأثير بالغ الأهمية بشكل خاص على المناطق التي تعتمد بشكل كبير على السياحة الدولية، حيث أن توقف السياحة سيؤثر لا محالة على العديد من الخدمات مثل الفنادق

¹ غبولي احمد، توابتية الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 137.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

والإقامة والتي انخفضت بنسبة 75% شهر مارس، الإطعام، خدمات الترفيه والنقل والمواصلات.

وبالنسبة لقطاع النقل فقد شهد هو الآخر تأثيرا مباشرا بسبب إجراءات الغلق وعزل وحجر مناطق بأكملها والتباطؤ الكبير في حركة الأشخاص عبر العالم في حد ذاته، ما أكدته العديد من الدراسات حول حركية وتنقل الأشخاص في زمن الجائحة، والأكد أن انكماش حركة النقل العالمي بين البلدان وحتى داخل البلد الواحد، كانت لها آثار سلبية على مختلف مؤسسات النقل (بري، بحري وجوي)، وتعد الآثار جد وخيمة بالنسبة لشركات الطيران نظرا لارتفاع تكاليفها.

ومن المتوقع أن تخسر شركات الطيران في جميع أنحاء العالم 113 مليار دولار من الإيرادات سنة 2020، ففي ذروة تفشي المرض تم إلغاء 70% من الرحلات المجدولة في الصين، ليتوقف السفر الدولي اعتبارا من منتصف مارس 2020، حيث قدر مجلس السياحة والسفر العالمي (WTTC) انخفاض السفر العالمي بنسبة 25% على الأقل سنة 2020.

في حين أشار تحليل الأثر الاقتصادي لمنظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) بسبب الجائحة على نشاط الطيران إلى أنه في شهر مارس تم تخفيض 38% من سعة المقاعد عالميا مقارنة بنفس الفترة من سنة 2019، وانخفض عدد الركاب بنسبة 54% ما يعادل 198 مليون راكب، حيث سجلت منطقة آسيا/ المحيط الهادئ أكبر انخفاض في أعداد الركاب بمقدار 85 مليون بنسبة تجاوزت 60%، تليها باقي المناطق، وانخفضت حركة الشحن الجوي بنسبة 19% في مارس، ليقابلها الطلب المتزايد على ناقلات البضائع في نقل الإمدادات الطبية.

ومن الملاحظ جليا أن قطاع النقل من بين القطاعات الأكثر تأثرا بعواقب تفشي جائحة كورونا، إذ أن سبب وجود مؤسساته هو نقل الأشخاص والبضائع في جميع أنحاء العالم للسفر، السياحة، التجارة، الأعمال، كما أنه يحفز الاقتصادات العالمية من خلال ربط مختلف مكوناته وتمكين حركته.

ثالثا: القطاع المالي

فرضت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) تحديا تاريخيا، ففي منتصف فيفري 2020 حين بدأ المشاركون في السوق يخشون أن يتحول تفشي هذا الفيروس إلى جائحة عالمية، حدث هبوط حاد في أسعار الأسهم عن مستوياتها المبالغ فيها سابقا، وفي أسواق الائتمان، سجلت فوق العائد ارتفاعا شاهقا وخاصة في القطاعات الخطرة كالسندات عالية العائد، قروض الرفع المالي، والدين الخاص حيث وصل نشاط الإصدار إلى حالة من التوقف، وهبطت أسعار النفط إزاء ضعف الطلب العالمي وفشل بلدان أوبك في التوصل إلى اتفاق حول تخفيضات الإنتاج، مما زاد من ضعف الإقبال على المخاطرة، كما وأدت هذه الظروف السوقية المتقلبة إلى هروب المستثمرين بحثا عن الجودة، مع انخفاض حاد ومفاجئ في عائدات سندات الملاذ الأمن.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

وأدى عدد من العوامل إلى تضخيم تحركات أسعار الأصول، مما ساهم في تشديد الأوضاع المالية بشكل حاد وسرعة غير مسبوقة، وظهرت بوادر الضغوط في الأسواق الرئيسية للتمويل قصير الأجل، بما في ذلك السوق العالمية للدولار الأمريكي، وهو تطور يعيد إلى الأذهان الديناميكية التي رأيناها آخر مرة أثناء الأزمة المالية منذ عشر سنوات، وحدث تدهور كبير في سيولة السوق، وهو ما شمل أسواقاً ينظر إليها تقليدياً باعتبارها عميقة جداً، وتعرض المستثمرون بأموال مقترضة للضغوط، وورد أن بعضهم اضطروا إلى إغلاق مراكزهم الاستثمارية لسد مطالبات تغطية حساب الهامش واستعادة توازن محافظهم الاستثمارية.

رابعاً: أسواق العمل والتشغيل

تسببت الجائحة ومن خلال تأثير مختلف قطاعات الاقتصاد العالمي في أزمة بطالة عالمية وتصريح العديد من العمال وفي بداية شهر أبريل من سنة 2020، وحسب تقديرات منظمة العمل الدولية فإن ما يمثل نسبة 81% من العمالة العالمية تعيش في بلدان مستهدفة للجائحة وطلاتها إجراءات وتدابير الوقاية منها، لتتخفف هذه النسبة بحلول 22 أبريل إلى ما يقارب 68%، نتيجة للجائحة صممت منظمة العمل الدولية نموذجاً يتنبأ بانخفاض عدد ساعات العمل بنحو 4.5% على البيانات الاقتصادية وبيانات سوق العمل في الوقت الفعلي، وقد خلصت نتائج النموذج إلى أن عدد ساعات العمل التي يعملها العمال في جميع أنحاء العالم قد انخفضت بنحو 4.5% خلال الربع الأول من سنة 2020 لتتخفف بما نسبته 10.5% خلال الربع الثاني حيث يعادل هذا الانخفاض (10.5%) حسب تقديرات المنظمة ما مقداره 305 مليون عامل بدوام كامل وب 48 ساعة عمل خلال الأسبوع، فإن نتائج النموذج تشير إلى أن نسبة الانخفاض في إجمالي ساعات العمل سترتفع في الربع الثاني مقارنة بالربع الأول من سنة 2020، وأن عمال البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى والبلدان ذات الدخل المرتفع سيواجهون أزمة البطالة بشكل أشد مقارنة بباقي البلدان.¹

المطلب الثالث: أثر الجائحة على الإنتاج العالمي

يبين الجدول الآتي تطور مؤشر الإنتاج الصناعي والذي يتميز بانخفاض معدل نمو التصنيع العالمي الذي تباطأ بالفعل سنة 2019 نتيجة التوترات التجارية بين الاقتصادات المهيمنة بسبب الاضطرابات الاقتصادية الناجمة عن جائحة كورونا.

الجدول رقم (01): تطور مؤشر الإنتاج الصناعي (سنة الأساس 2015)

العالم	شرق آسيا	أوروبا	أمريكا الشمالية	الصين	
جويلية 2019	113.6	105.1	106.1	103.9	129.9

¹ غبولى احمد، توابتية الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص- ص 138- 140

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد 19

أوت 2019	113.7	103.4	106.2	104.5	130.5
سبتمبر 2019	114.2	105.2	106.2	103.9	131.7
أكتوبر 2019	113.4	102	105.6	103.2	131.8
نوفمبر 2019	114.1	101	105.8	104.2	133.4
ديسمبر 2019	114.2	103	104	104.3	134
جانفي 2020	103	104.3	105.5	104.2	99.8
فيفري 2020	102.6	102	104.9	104.2	100.3

Source: établie par les chercheurs a partir de: Angela Me, Haishan Fu, Op.cit., p 26.

فطوال سنة 2019، كان التصنيع العالمي يشهد بالفعل انخفاضا ثابتا في نمو الإنتاج، حيث سجلت البلدان الصناعية بشكل خاص انكماشاً ملحوظاً في الإنتاج، ولا تزال الصين تظهر معدلات نمو ربع سنوية عالية تجاوزت 5% في نهاية العام، وفي الشهرين الأولين من سنة 2020 أظهرت الصين انخفاضا حادا في الإنتاج مع بداية إغلاق ووهان ومناطق أخرى لاحتواء الفيروس في نفس الوقت.

وبالنسبة للبلدان الصناعية الممثلة إلى مجموعات البلدان أمريكا الشمالية وأوروبا وشرق آسيا، فلا يمكن قياس الآثار المباشرة لجائحة كورونا بأحدث بيانات فيفري 2020، حيث باشرت معظم البلدان القيود الاقتصادية شهر مارس، وبالرغم من ذلك بدأت هذه البلدان عام 2020 مع مزيد من الانخفاضات في الإنتاج التصنيعي؛ كما يظهر إجمالي الإنتاج الصناعي العالمي انخفاضا حادا ناتجا بشكل رئيسي عن حصة كبيرة من الصين في التصنيع العالمي.

ومن المرجح أن قطاع التصنيع العالمي وبسبب جائحة كورونا سيتأثر من ثلاثة جوانب:

- تعطل الإمدادات المباشرة سيعيق الإنتاج، حيث يركز الفيروس على قلب التصنيع في العالم (شرق آسيا) وينتشر بسرعة في الشركات الصناعية العملاقة الأخرى في الولايات المتحدة وألمانيا.

- ستؤدي العدوى في سلسلة التوريد إلى تضخيم صدمات التوريد المباشرة، حيث ستجد قطاعات التصنيع في الدول الأقل تأثراً صعوبة أكبر وأكثر تكلفة في الحصول على المدخلات الصناعية المستوردة من الدول المتضررة بشدة، ومن ثم من بعضها بعضا.

- ستكون هناك اضطرابات في الطلب بسبب حالات الركود وانخفاض الاقتصاد الكلي، وبسبب حالة الترقب والتأخير في الشراء التي تسيطر على المستهلكين والمستثمرين¹.

¹ اغبولي احمد، توابتية الطاهر: المرجع سبق ذكره، ص 135-136.

دفعت جائحة كورونا "كوفيد-19" العالم إلى مواجهة أزمة مالية جديدة ذات وقع أكبر من الأزمة المالية لعام 2008، فلقد أدخلت الاقتصاد العالمي في حالة من الركود الشديد، وذلك لأن الانتشار السريع لفيروس كورونا مثل ضربة موجعة للاقتصاد العالمي الذي كان قد يشهد حالة من الانتعاش والتعافي الطفيف من الأزمة المالية السابقة، حيث أن هذه الأزمة ستضفي زخما على بعض التغييرات التي طرأت في الاقتصاد العالمي، وتعتمد الأضرار على مدى سرعة وفعالية سياسة الحكومات لاحتواء العدوى.

على صعيد الدول العربية، فنتيجة للتراجع في الطلب العالمي المحتمل الذي قد لا يقل على (50%)، ذلك بما يشمل كل من الدول العربية المصدرة للنفط والمستوردة له، الذي سوف ينعكس على مستويات الطلب الخارجي الذي يعد مسؤولا عن توليد (48%) من الناتج المحلي الإجمالي، ومن ثم تراجع محتمل للصادرات النفطية وغير النفطية. وفي ظل تراجع معدلات الطلب العالمية، خصوصا من الصين، وكذلك فشل مجموعة أوبك في الالتزام بقرار خفض إنتاج النفط، في محاولة لضبط أسواق النفط العالمية، وإيقاف انزلاق سعر النفط لمستويات متدنية، فإنه يستبعد تعافي أسعار البترول في الفترة القادمة.

كما استفادت العديد من القطاعات من جائحة كورونا مثل شركات الأدوية التي تعمل على إنتاج الأمصال المضادة للفيروسات مثل فيروس كورونا المستجد "كوفيد-19" وشركات الاتصالات حيث أنه في ظل القيود المفروضة على حركة الأفراد في مجال الترفيه فإن الطلب من المتوقع أن يزداد على تطبيقات الاتصال الإلكترونية، وكذلك مقدمي خدمات الترفيه عبر الإنترنت. وفي ظل السياسات النقدية التوسعية والتي من شأنها إتاحة حجم كبير من السيولة بتكلفة منخفضة، فقد يقتنص بعض رجال الأعمال هذه الفرصة للتوسعة أعمالهم من خلال الاقتراض بسعر فائدة متدني للغاية.¹

المطلب الرابع: أثر الجائحة على الإنتاج في المؤسسات الجزائرية

أولا : انعكاسات جائحة كورونا على نشاط المؤسسات الجزائرية على المدى القريب

إن المؤسسات الصغيرة الناشئة في الجزائر هي الأكثر تضررا من جائحة كورونا، وبالتالي فإن هذه المؤسسات قد تجد نفسها مجبرة للتخلي عن بعض العمال وذلك بسبب قدراتها المادية المحدودة في مواجهة هذه الأزمة، والتي لا تمكنها من تسديد أجور العمال بسبب التوقف عن النشاط لاسيما في مجال البناء والأشغال العمومية و الخدمات بصفة أكثر.

وبالرجوع إلى الإجراءات والتدابير الوقائية من انتشار وباء فيروس كورونا المتخذة من طرف الدولة الجزائرية لاسيما المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المؤرخ في 24 مارس 2020 يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته ، فإن المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة تحافظ على نسبة 50% من العمال من أجل مواكبة النشاط التجاري، غير أن هذه التدابير غير كافية لتفادي توقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الإنتاج.

إسماعيل بن محمد بن عبدالله نويرة: فيروس كورونا "كوفيد-19" - وانعكاساتها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مجلة "الإبراهيمي للآداب والعلوم الإنسانية" - جامعة برج بوعريريج، العدد 01، جانفي 2021، ص: 55-56.

و أدى غلق معظم النشاطات التجارية كنشاط نقل المسافرين، مؤسسات وفضاء الترفيه والتسلية والعرض والمطاعم بالإضافة إلى إمكانية غلق نشاطات أخرى بموجب قرار من الوالي المختص إقليميا إلى التأثير سلبا على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي عدم ديمومتها اقتصاديا، وتكبدها خسائر مادية لا يمكن تحملها.

وفضلا عن ذلك فإن رئيس منتدى رؤساء المؤسسات بالجزائر صرح قائلاً: " أن طول أمد هذه الأزمة سيكون له انعكاسات اقتصادية و اجتماعية داعيا إلى ضرورة تموقع الجزائر أكثر في السوق العالمية كشريك لأوروبا ما بعد كورونا .

وبالرغم من توجيه الوزير الأول بالجزائر تعليماته إلى ضرورة الإبقاء على النشاط الاقتصادي مستمرا في ظل التقيد الصارم بتدابير الوقاية من الوباء، إلا أن المؤسسات تضررت كثيرا ولم تستطع مواجهة جائحة كورونا ، وأدت تداعيات فيروس كورونا إلى تضرر قطاع الخدمات الذي يعتبر ثالث اقتطاع رئيسي في الناتج المحلي الإجمالي، الذي يشمل قطاع الخدمات المصرفية والسياحية، والتأمينات، والترفيه والاتصالات وخدمات الإنترنت والمعلومات والنقل وغيرها.

ويؤدي الحجر المنزلي الجزئي أو الكلي إلى تسريح الكثير من العمال التابعين للمؤسسات مما ينجم عنه الزيادة في معدلات البطالة، على العكس تماما بالنسبة للموظفين التابعين للقطاع العام فإنهم لا يتأثرون طالما أن الدولة ستضمن أجورهم، بالإضافة أن هناك العديد من المؤسسات سيشهر إفلاسها وأخرى من المحتمل جدا تنوي توقيف نشاطها بسبب عدم قدرتها على التحمل والاستمرار في النشاط نظرا لمحدودية الدخل المادي لها وأنها لا تملك سيولة مالية كبيرة تمكنها من الصمود أمام هذه الجائحة.

وزيادة على ذلك فإن جائحة كورونا أثرت كثيرا على نشاط المؤسسات التي ليس لديها القدرة على الصمود أمام هذه الجائحة خاصة إذا استمرت لوقت طويل، وفي ظل افتقاد هذه المؤسسات للقدرات التمويلية على غرار مؤسسات الخدمات، بالإضافة إلى عجزها عن تسديد أجور العمال، وخلاصة القول أن آثار الأزمة وخيمة على هاته المؤسسات بصفة خاصة وعلى الاقتصاد بصفة عامة، خاصة أمام انهيار أسعار برميل النفط في الأسواق العالمية.

وللتخفيف من حدة أزمة جائحة كورونا على نشاط المؤسسات الصغيرة والكبيرة حذر رئيس الجمعية العامة للمقاولين الجزائريين، من تأثيرات الوضعية الصعبة التي تواجهها مؤسسات الإنجاز في قاع البناء وكذا المؤسسات التي تنشط في صناعة مواد البناء، أمام اجتياح وباء فيروس «كوفيد-19»، الذي جمد نشاطها وعمق من معاناتها، مما أدى بالتسريح بالعمال، الأمر الذي نجم عنه الزيادة في معدل البطالة وكذا التقليل في عدد المؤسسات الناشطة في مجال البناء.

وفي ظل الأزمة الصحية بسبب تفشي جائحة كورونا فإن المؤسسات ستخفض قدراتها الذاتية على التوسع والإنتاج، نظرا لانخفاض طاقتها الإنتاجية و زيادة مسؤوليتها باستمرار

ومن متطلباتها المالية والفنية وازدياد وتيرة وسرعة التقدم التكنولوجي، مما يعطل قدراتها على التوسع والتطور.¹

ثانيا : انعكاسات جائحة كورونا على نشاط المؤسسات الجزائرية على المدى البعيد

إن جائحة كورونا أثرت بشكل سلبي على نشاط المؤسسات على النحو التالي:

01- معدلات الفشل العالية: إن المؤسسات الصغيرة هي أكثر عرضة للفشل أو التصفية من المؤسسات الكبيرة، فالدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تبين أنه من كل 1000 مؤسسة صغيرة تقام 50% منها لا تبقى لأكثر من سنة ونصف، وأن 20% منها تبقى لأكثر من 10 سنوات.

وزيادة على ذلك فإن آثار فيروس كورونا لا تنحصر على الصحة العالمية وتعداد الضحايا فحسب ولكن آثاره السلبية وتكاليفه الباهظة بسبب الإجراءات الوقائية المتخذة في مجالات الصناعة والنقل شملت أيضا قطاعات صناعية وخدمائية هامة في العالم، مع توقع تراجع نسبة النمو العالمي لسنة 2020، إلى أدنى مستوياته منذ 20 سنة الأخيرة.

وباتخاذ مجلس الوزراء الأخير، قرار بتخفيض فاتورة الاستيراد من 41 مليار دولار إلى 31 مليار دولار"، سيجعل الكثير من الشركات وحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص في المادة الأولية المستوردة ، مما سيؤدي إلى تخفيض إنتاجها، وهو ما سيجبر أصحاب الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسريح جزء من اليد العاملة.²

02 - مشكل تراجع عائدات النفط : من سوء حظ المؤسسات أنه إلى جانب آثار جائحة كورونا، التي تسببت في إفلاس عدد معتبر من المؤسسات، ومعاناة العديد من المؤسسات الأخرى يضاف إليها تراجع عائدات النفط، التي أثرت على مداخل الدولة الجزائرية من تصدير المحروقات، مما ساهم في تفاقم الأزمة الاقتصادية، وإذا استمر الوضع على حاله لمدة أطول، فإن النتائج السلبية ستكون وخيمة على نشاط وأداء المؤسسات ، حيث يصعب تفعيل الأداء الاقتصادي مع ارتفاع نسبة البطالة والتضخم، لكن من إيجابيات الأزمة أنها ستكون فرصة حقيقية من أجل إعادة النظر في النموذج الاقتصادي وكذا التخلص من الممارسات السيئة كالتبذير والاستهلاك المفرط، وكذا التحرير من الربيع النفعي وبالتالي الانتقال إلى بناء اقتصاد جديد قائم على تنويع مصادر الدخل وحماية الإنتاج الوطني واقتصاد المعرفة وتجسيد الانتقال الطاقوي من أجل حماية الأجيال القادمة من التبعية التفاعية والعيش بكرامة وهذا ما خلص إليه بيان مجلس الوزراء السالف الذكر.

وفي ظل تراجع عائدات النفط فإن المؤسسات تضررت كثيرا بسبب الانخفاض الحاد في النشاط التجاري، وكذا تفاقم أزمة السيولة النقدية بسبب تأخر الدولة وفروعها في تسوية

¹ بن عديدة نبيل: انعكاسات جائحة كورونا (كوفيد-19) على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل والتصنيف صنف C، عدد خاص / تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل ، أوت 2020، ص-ص: 158-160

² بن عديدة نبيل: مرجع سبق ذكره ، ص 160

الديون وأيضا الصعوبة المتزايدة في الحصول على القروض البنكية، وعدم احترام المهلة المحددة لدفع الرسوم الضريبية، شبه الضريبية والبنكية يضاف إليها صعوبة تسوية أجور العمال ومستحققاتهم.

وصرح رئيس الجمعية العامة للمقاولين الجزائريين بشأن الوضع المتأزم لأداء المؤسسات قائلا: أن القطاع يشغل ما لا يقل عن 1.3 مليون عامل ويوجد نحو 70 ألف مؤسسة كبيرة ومتوسطة ، مبينا أسفه الشديد وامتعاضه، كون ما لا يقل عن نسبة 50% من هذه المؤسسات أفلست وأغلقت أبوابها في سنة 2019 وأضاف أنه إذا استمر الوضع لفترة طويلة فإن السوق ستفقد المزيد من المؤسسات .¹

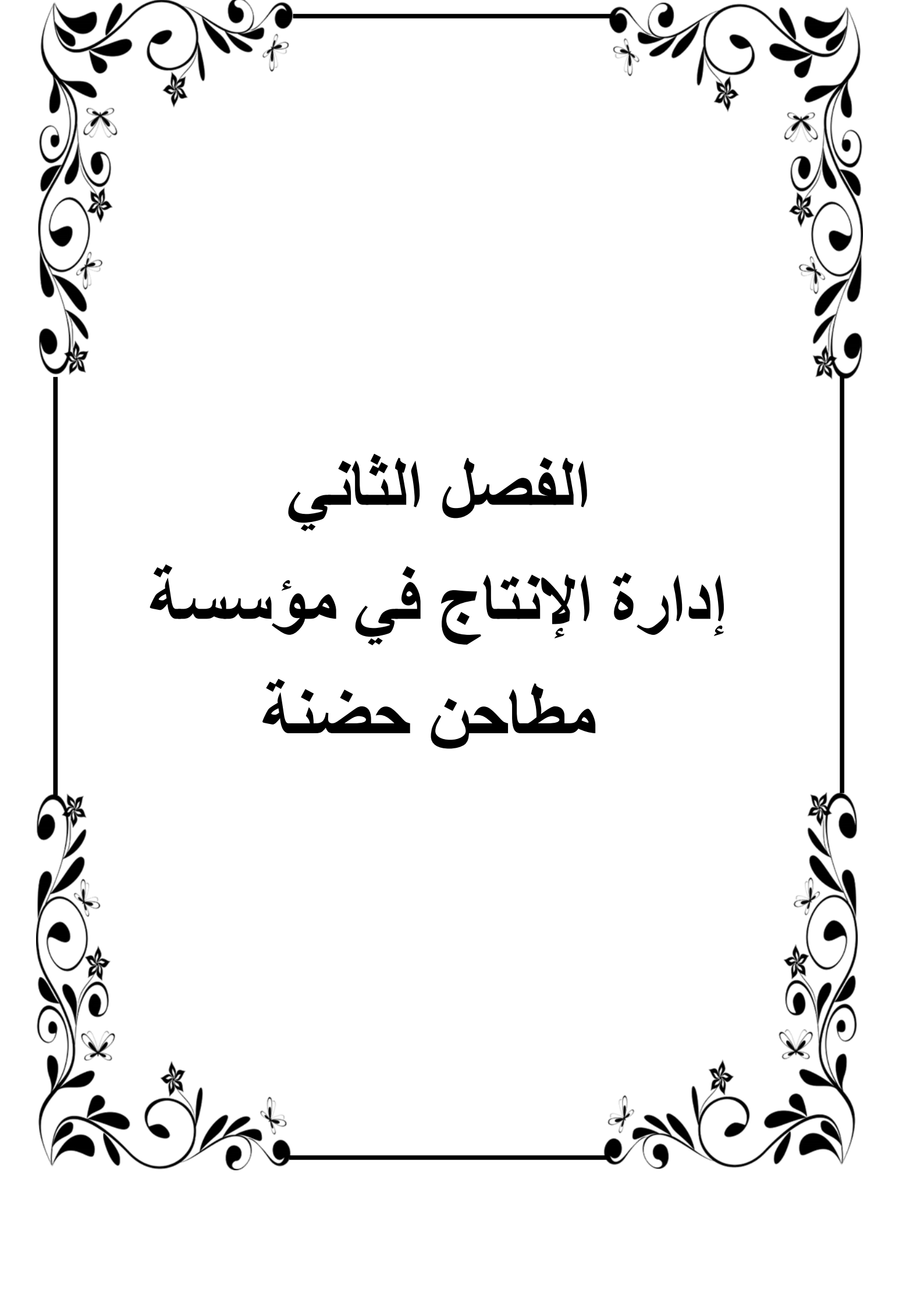
خاتمة الفصل :

تعتبر إدارة الإنتاج والتخطيط لها في المدي القصير والطويل من الوظائف المهمة للمؤسسات فهي تتعلق بمستوى الطلب والذي يعرف تذبذبات خاصة في ظل الأزمات الفجائية و وظيفة الإنتاج تبحث عن الطاقة الإنتاجية التي يمكن تحقيقها من خلال العمليات ومرافق التسهيلات الداخلة في النظام الإنتاجي وذلك في ظل ظروف العمل الطبيعية العادية وكذا الظروف الطارئة ، التي تعبر عنها الأزمات وكيفية إدارتها مع مراعاة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسات .

قد تظهر الأزمات بالنسبة للمؤسسات كفرص وبالنسبة لمؤسسات أخرى تعتبر تهديد ، لذلك على المؤسسات العمل على فهم الأزمات وتصنيفها والعمل على إدارتها وتتبع مراحلها . هناك ثلاث استراتيجيات للطاقة الإنتاجية تعمل على مجابهة الطلب المتذبذب قد تلجأ إليها المؤسسات عند تخطيطها لطاقتها الإنتاجية وهي :

- إستراتيجية الطاقة الإنتاجية الزائدة عن الطلب.
- إستراتيجية الطاقة الإنتاجية المماثلة للطلب .
- إستراتيجية الطاقة الإنتاجية الأقل من الطلب .

¹ بن عديدة نبيل: مرجع سبق ذكره ، ص 161

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

الفصل الثاني
إدارة الإنتاج في مؤسسة
مطاحن حضنة

تمهيد :

من بين العوامل التي تساعد وظيفة الإنتاج على تحقيق أهدافها هو عملية التخطيط الاجمالي للإنتاج وتخطيط الطاقة الانتاجية المتعلقة بالطلب، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، قمنا باختيار مؤسسات تحويل القمح بنوعيه الصلب واللين لولاية المسيلة كمجتمع للدراسة، وتم اختيار مطاحن الحنونة كعينة للدراسة، وبهدف توضيح طرق جمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي أدرجنا مبحث خاص بمنهجية البحث العلمي المعتمدة في الجانب التطبيقي، أما بقية المباحث فقد تطرقنا فيهم إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية في مطاحن الحنونة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني : إدارة الإنتاج في مؤسسة مطاحن حنونة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تناولنا في هذا المبحث منهجية البحث المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال التطرق إلى أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة، التعريف بمجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسات تحويل القمح بنوعيه، وشرح طريقة اختيار عينة الدراسة المتمثل في مطاحن الحنونة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

سنتطرق في هذا المطلب إلى لمحة عن مؤسسة الصناعة من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، ثم نركز على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن الحنونة

أولاً- لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة من الحبوب ومشتقاتها بسطيف :

بعد أن حصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي 25 مارس 1965 تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة وكذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي سبناك-SN (SMPAC) والتي انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها، وهذه المؤسسات هي:

– مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس

– مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة

– مؤسسة الرياض بتيارت.

– مؤسسة الرياض بقسنطينة.

– مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 27 / 11 / 1982، نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض"، ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 02 / 04 / 1990، واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال (5.000.000.000 دج)، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية .

- 11% المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين

- 09% .أشخاص طبيعيين.

ويمكن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي، ويتم هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكس، كما يتشكل مجمع

الرياض بسطيف من: 10 شركات تابعة، منها 7 مختصة في تحويل القمح الصلب واللين، موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة)

ملاحظة: يقدر رأسمال الرياض سطيف الحالي: 4.054.530.000 دج

موفرة بذلك للسوق:

-3070طن/يوم من السميد من القمح الصلب.

-1130طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.

-60طن/يوم من العجائن الغذائية.

-12طن/يوم من الكسكسي.

-6طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

-6طن/يوم من الدقيق اللبني للأطفال.

وما يهمننا هنا هي وحدة مطاحن الحنطة بالمسيلة، والتي هي محل الدراسة

ثانيا- لمحة عامة عن الوحدة (مطاحن الحنطة تعد وحدة مطاحن الحنطة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليميا لمؤسسة الرياض سطيف، والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر، والتي يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية، تم تشغيل وحدة مطاحن الحنطة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997

حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحنطة " مستخلص محضر اجتماع رقم: 6 لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ: (1997/09/27) (ومبلغ المساهمة) دج 60.000.0000، وقد بلغ رأسمالها، 479000.000 دج¹

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (" Buhler) بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت (1000 قنطار/ يوميا) من السميد و(1000 قنطار/ يوميا) من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت بـ: (220.915.480.55 دج)، كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى (3000 قنطار/ يوميا) سنة 1999، بزيادة (500 قنطار قمح صلب، 500 قنطار قمح لين)، بتكلفة قدرت بـ: دج 242.202.253.51)

¹ مصلحة تسيير المستخدمين.

أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية (Golfetto) " غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدررة إنتاجية بلغت (4000 قنطار / يوميا) وقدرت تكلفة المشروع بـ 564.236.711 (دج)، أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية بـ (1500 قنطار / يوميا) متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتادها بعتاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق.

ثالثا- الموقع و المساحة

تقع الوحدة في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة المسيلة، وذلك بمحاذاة الطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 81929 متر مربع، منها 15583.60 متر مربع أي ما يعادل نسبة 19.02 %مغطاة تتمثل في: مباني الإدارة، المطاحن، المخازن وغيرها، أما القسم الباقي والذي يقدر بـ: 66345.4 متر مربع أي ما يعادل نسبة 80.98 %، فهي عبارة عن: مواقف للسيارات ومختلف المعدات الأخرى، مساحات خضراء وغيرها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية:

أولا-الرئيس المدير العام:

يعمل على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحا للمؤسسة، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة. و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

أولا- الأمانة العامة:

هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة، وكذلك استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المسير أو إلى المكتب المناسب، وكذلك السهر على تبليغ قرارات المسير إلى المصالح المعنية وتعتبر همزة وصل بين السيد المدير وباقي المصالح.

ثانيا- مسؤول المخبر:

مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة وهي تشترك مع مسؤول تسيير النوعية في بعض المهام.

ثالثا- مصلحة حفظ الصحة والأمن:

تقوم بالمهام التالية:

-حماية الأشخاص والممتلكات.

-مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق الخاصة بالسلع قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.

-السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة، وكذلك إخماد النيران في حالة نشوبها.

رابعا- هيكل التقييم والأداء:

يسهر على تقييم أداءات المؤسسة من جميع النواحي المالية والبشرية مدى تلبية طلبات الزبائن ومدى احترام المؤسسة لمعايير الجودة.....

خامسا- مستشار قانوني:

يقوم المدير العام باستشارته ومناقشته قبل اتخاذ القرارات التي ستتخذها المؤسسة كي لا تقع وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، ويعتبر محامي المؤسسة في جميع المنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت مع الموردين أو الزبائن حتى مع العمال....

سادسا- مسؤول تسيير النوعية:

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.

-تقوم هذه المصلحة أيضا بالمزج بين عدة أنواع من الحبوب لتحسين الجودة

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

-الرطوبة (نسبة امتلاك الماء)

-الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

-نسبة المواد المعدنية.

-نسبة الجلوتين.

-وزن 1000 حبة خاص بالقمح بنوعيه الصلب واللين.

-تحديد نسبة الشوائب من القمح الصلب واللين (تربة، شوائب، فيروس، التعفن...).

-مؤشر السقوط خاصة بالنسبة للقمح بنوعيه.

-بالنسبة للفرينة والسמיד (القيام بتجربة لحساب علو وعرض العجينة وقياس الضغط).

في الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية يحدد فيها النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج جيد (منتوج ذو جودة عالية).

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين حسب نوع وموطن زرعها إلى طبيعة التربة المزروعة بها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية سيلجأون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص أو المواصفات التي تعطي منتوجاً أفضل، كما تطرقنا لهذه المواصفات في الجدول السابق رقم (...).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة:

سابعا -محتسب:

يقوم بالتدقيق في العمليات المحاسبية ويعطي تقرير مفصل للسيد المدير العام عن كل العمليات المحاسبية ويعلمه عن كل التجاوزات المكتشفة وتشرف الإدارة العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية ومديرية التجار

المطلب الثالث: المصالح الرئيسية الهيكل لمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة

أولاً-المصلحة التجارية

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتوج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطليبة وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري لكي يفتح لهم بطاقة زبون، حيث يتكون الملف الإداري مما يلي - :نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري - .نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة - .سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يطلبها والكميات - .صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية - بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة - كما يتم في المصلحة التجارية إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطليبات، ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتمويل، والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتج تام الصنع، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتوجات المباعة وعلى طرق البيع - نقدا أو على الحساب - . لمصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة الشركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

ثانيا - مصلحة التسويق

تقوم هذه المصلحة بعملية دراسة للسوق، حيث تقوم بدراسة أذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم، وتقوم بكل العمليات التي من شأنها التعريف بمنتجاتها، من إشهار وترويج، وتقوم أيضا بالاهتمام بالتغليف الجيد الذي من شأنه جذب المستهلكين.

ثالثا-مديرية الاستغلال:

تشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية

رابعا -مصلحة التمويل:

وهذه المصلحة تقوم بتوفير المواد واللوازم الخاصة بالعملية الإنتاجية وفي الوقت المناسب، وتقوم أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة حيث تضمن التمويل بالكمية المناسبة في الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التعيير التي تقوم بها في المخبر.

خامسا -مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي - :استقبال المواد الأولية (القمح الصلب والقمح اللين - .)تحضير وتنظيف القمح بنوعية وتهيئته للطحن - .استقبال الأكياس - . تخزين وتصريف المنتج التام الصنع - .الصيانة الوقائية والفنية

مراقبة النوعية والجودة. كما أن الطاقة الإنتاجية للمصنع تقدر بحوالي 4000 - قنطارا في اليوم من السميد، لأن الجزء القديم الذي طاقته الإنتاجية 1500 قنطار في اليوم هو متوقف منذ سنة 2010 وسيتم تحويله إلى إنتاج الدقيق 1500 - قنطار في اليوم من الدقيق (الفرينة)

سادسا -مصلحة تسيير المخزونات:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبيات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

سابعا -مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى - :فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانية . -فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

ثامنا -مديرية الإدارة والمالية:

تعتبر من أهم المديريات حيث تقوم بالتنسيق بين جميع المديريات الأخرى، ويقع على عاتقها توفير الوسائل البشرية والمادية للسير الحسن للمؤسسة، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري والمالي وتتفرع هذه المديرية إلى المصالح التالية - :مصلحة الموارد البشرية - . مصلحة المالية والمحاسبة - مصلحة الوسائل العامة - .مصلحة الإعلام الآلي

تاسعا - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي - :فرع تسيير المستخدمين - .فرع الأجور - .فرع الخدمات الاجتماعية.

عاشرا -مصلحة المالية والمحاسبة:

هذه المصلحة تقوم بمراقبة حركة الأموال، وتعد تقارير يومية وشهرية و سنوية عن الوضعية المالية للمؤسسة، فمن خلالها يتم التنبؤ بالعسر المالي قبل حدوثه وإيجاد الحلول المناسبة، وتقوم بمتابعة حركة الشيكات وتواريخ تسديدها، ومن خلال هذه المصلحة يتم حساب سعر

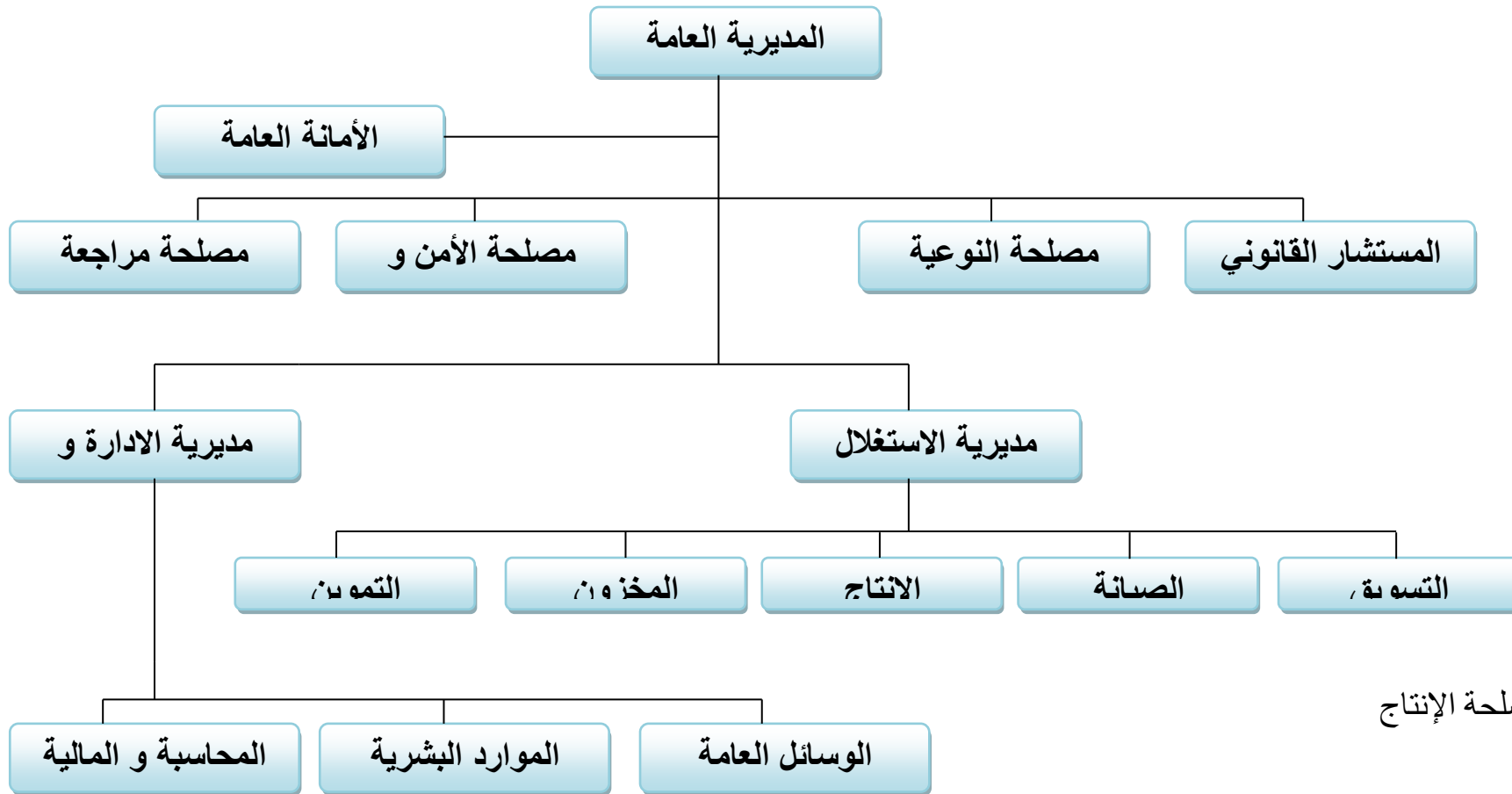
التكلفة وتحديد الأسعار التي يمكن للمؤسسة أن تبيع بها منتجاتها من دون خسارة، وتسهر هذه المصلحة على إيجاد التوازن المالي، وتقوم بالتصريحات الشهرية والسنوية لمصلحة الضرائب والضمان الاجتماعي، وتقوم بإعداد الموازنات التقديرية بكل أنواعها وخاصة النقدية منها.

حادي عشر - مصلحة الوسائل العامة:

وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة، وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل مستلزمات العمل داخل المؤسسة، وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة رياض سطيف فرع مسيلة



المصدر : مصلحة الإنتاج

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط مؤسسة "المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة" في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن مؤسسة "المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة" تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال
- .. الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها

المطلب الخامس : أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

من أجل جمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية اتبعنا مجموعة من الأدوات والمتمثلة فيما يلي :

1- الملاحظة :

الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

قمنا بالتنقل داخل ورشات وحدة مطاحن الحضنة، حيث تعرفت على مراحل العملية الإنتاجية، وتعرفت على تصميم المؤسسة، وعلى الطاقة الإنتاجية الخاصة بالوحدتين (وحدة السميد ووحدة الدقيق)، وعلى أماكن تواجد مخازن المواد الأولية والمواد المصنعة، ثم تعرفت على نوعية الآلات المستخدمة في الورشات وعلى موردهم...

2- المقابلة :

قمنا في هذه الدراسة بمقابلة المسؤولين في وحدة مطاحن الحضنة الذين يمكن أن يساعدون في إنجاز بحثي هذا، حيث قابلة مسؤول هيكل الإدارة والمالية من أجل الحصول على أرباح الوحدة الواحدة من كل منتج، وقابلة مسؤول هيكل الاستغلال ورئيس مصلحة الإنتاج لمعرفة مراحل العملية الإنتاجية ونسب الاستخلاص لكل منتج وكذا طاقة التخزين والطريقة المتبعة في العملية الإنتاجية، وقابلة مسؤول الهيكل التجاري لمعرفة الطريقة المتبعة في عملية بيع منتوجات المؤسسة وكذا معرفة طريقة التنبؤ بالمبيعات، وقابلة أيضا مسؤول المخبر ومسؤول تسيير النوعية لمعرفة معايير جودة المواد الأولية.

قمة بالاطلاع ونسخ كل الوثائق التي تخص الدراسة الميدانية لوحدة مطاحن الحضنة، والمتمثلة في حركة المواد الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه الصلب واللين شهريا، وحركة المواد الناتجة عن عملية التصنيع لوحدتي الإنتاج (وحدة الدقيق ووحدة السميد)، وكذلك حركة المبيعات الشهرية حسب الزبائن شهريا، وكل الوثائق الإدارية التي تم الاطلاع عليها تخص السنوات من 2019 إلى غاية 2021.

المبحث الثاني : إدارة الإنتاج في مؤسسة مطاحن حضنة

المطلب الأول : مراحل العملية الانتاجية :

تتمثل مراحل العملية الانتاجية في مايلي :

1-مرحلة التنظيف الولي : بعد تموين مخازن وحدات الإنتاج تأتي عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية هذا القمح من الزوائد

الفصل الثاني: إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

والشوائب الكبيرة حيث توجد آلات خاصة بتفقية هذا الأخير من مادة الحديد، وأخري تقوم بتصفية الحجارة وخلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الأوساخ والشوائب.

2-مرحلة التنظيف النهائي: تنتقل كميات القمح بواسطة مصنفات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية بحبيبات القمح وكذلك وجود ميل يحدد للسطح الذي فوqe كميات القمح، وخلاصة هذه العملية تتمثل في تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل حيث تتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي والتي تشبه حبيبات القمح تتدحرج إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

3-إضافة كمية من الماء: تكون كميات القمح الصافية المخزنة ذات درجات رطوبة مختلفة، ومسؤول الإنتاج يقوم بإضافة كميات من الماء من أجل أن تصل درجة من 15 إلى % 15.5 وهذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك مساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي ينتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخري لمراقبة درجة الرطوبة.

4-إعطاء وقت الراحة: من أجل امتصاص كميات القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك وكذلك من أجل رفع درجة الرطوبة إلى المستوى المرغوب. فنجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى % 10.

5-عملية الطحن: تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح وفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

6-عملية الغربلة: تتبع كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا، إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة، أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة

7- تجميع الصناف وتخزينها: ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، حيث سيسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى خلايا التخزين للمواد الجاهزة.

8-عملية التوضيب والتخزين: بعد عملية التخزين في خلايا التخزين للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل المكلف بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة بالمنتج ومن ثم إخراج المنتج من وحدات الإنتاج إلى مخزن المنتج النهائي بناقلات، ومنها يصبح المنتج قابلا للتسويق

المطلب الثاني : الطاقة الإنتاجية للمؤسسة قبل الازمة

الطاقة الإنتاجية في مؤسسة مطاحن الحضنة ،اعتمدت فيها أرقام وكميات القناطير لأشهر سنتين (2020/2019) على أساس نتائج التنبؤ بكميات الطلب المستقبلية للقمح بنوعيه الصلب واللين (السميد والفريضة) ، والتي كانت بيانات أساسية لاحتساب الطاقات وعدد الأفران .

1- قدرة الطحن:

Blé dur القمح الصلب: 5.500 Qx / J

Blé tendre القمح اللين: 1.500 Qx / J

2- القدرة الإنتاجية :

- السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)؛

- الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر بـ 72 %).

وحدة مطاحن الحضنة تبيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسى.....إلخ.

وتتم العملية الإنتاجية كما يلي :

1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

-فرع محاسبة المواد .

-فرع الطحن و الإنتاج .

-فرع الشحن و التوظيف .

الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح .

والجدول التالي يبين انتاج مادة السميد و الفرينة و النخالة خلال الفترة من سنة 1999 إلى غاية 2017:

الجدول رقم (2) انتاج مادة السميد و الفرينة للفترة (1999-2017) الوحدة طن

السنة	منتج السميدطن	منتج الفرينة
1999	75800	56923
2000	106196	60614
2001	100695	64361
2002	110380	58813
2003	125099	71332
2004	123792	86175
2005	165844	73980
2006	141440	110238
2007	154852	130623
2008	209009	204323
2009	195375	208070
2010	98653	230341
2011	278456	217822
2012	237711	224550
2013	236008	230098
2014	254911	266356
2015	392672	270047
2016	500499	284698
2017	511107	258043

المصدر : مصلحة الإنتاج .

ما تم ملاحظته من الجدول ان انتاج مادة السميد و الفرينة خلال العشر السنوات الاخيرة عرف استقرار نسبي وهو يتراوح بين 20000 و 25000 طن سنويا

المطلب الثاني : إدارة الإنتاج بعد الأزمة

أولاً- تطور الانتاج والمردودية لمنتوج السميد و الفرينة خلال سنة 2019

الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

يبين الجدول رقم (03) انتاج ومردودية السميد و الفرينة خلال أزمة كورونا الوحدة طن

الاشهر	منتج السميد طن	المردودية %	منتج الفرينة طن	المردودية %
جانفي	45145,00	121,59	25042,25	107,43
فيفري	79583,00	107,17	41558,25	89,14
مارس	126389,00	113,47	60774,00	86,90
افريل	183565,00	123,60	74714,00	80,13
ماي	226275,00	121,89	100050,45	85,84
جوان	241904,00	118,98	122674,45	96,10
جويلية	263370,30	118,23	142777,55	102,08
اوت	298655,30	114,91	178602,55	102,16
سبتمبر	342504,30	115,31	231326,55	110,26
اكتوبر	393484,30	117,76	287485,55	117,46
نوفمبر	433709,30	116,81	318378,55	113,82
ديسمبر	451431,40	110,53	363030,77	115,36

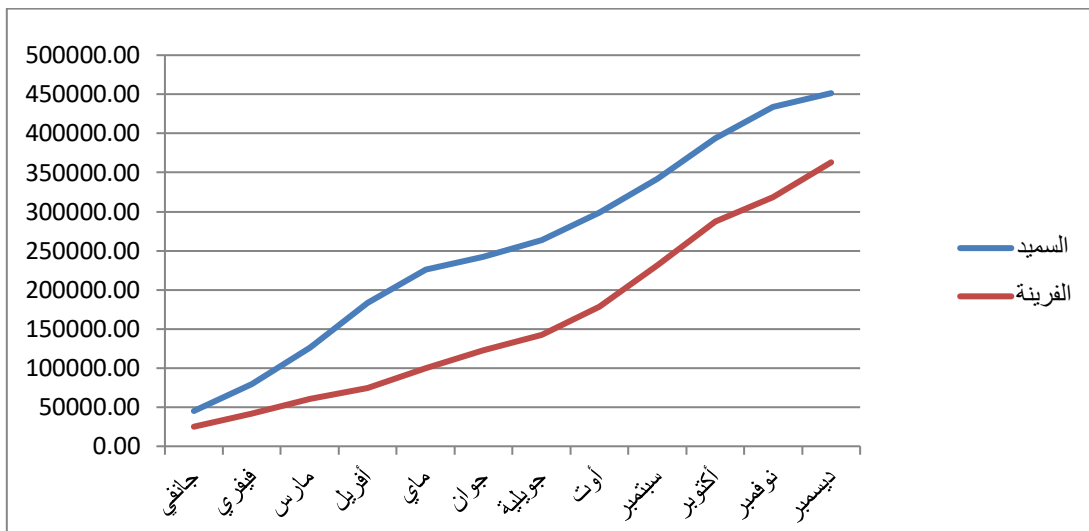
المصدر : مصلحة الإنتاج .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ان انتاج مادتي السميد والفرينة عرف ارتفاع كبيرا جدا ففي شهر جانفي وفيفري أي قبل بداية أزمة كورونا كان الانتاج عادي والمردودية تتناسب مع الانتاج في السنوات السابقة ، والمقدرة ب 45000طن من مادة السميد و 25042 طن من مادة الفرينة .

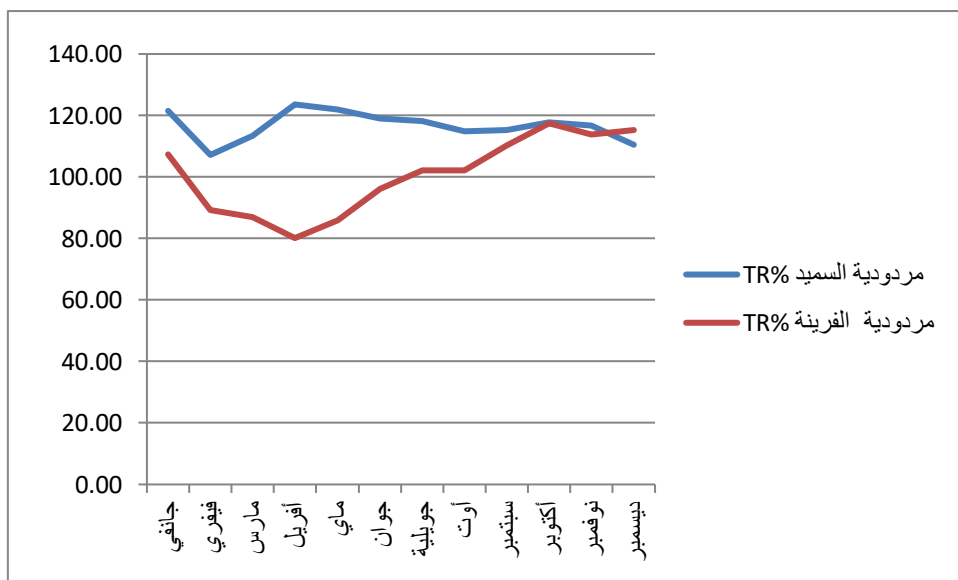
ابتداء من شهر مارس عرف الانتاج وتيرة متسارعة حيث بلغ شهر ديسمبر الى 451431.40 طن من السميد و 363030.77 طن من الفرينة وهذا راجع الى:

- زيادة الطلب الاستهلاكي على هذه المادة
- تطبيق الحجر المنزلي
- اغلاق جميع المطاعم ونقاط استهلاك هذه المادة
- اغلاق العديد من المطاحن الخاصة بسبب الفساد
- توفر مؤسسة مطاحن حضنة على العديد من نقاط البيع مما سهل سياسة توزيع المنتج مقارنة مع المؤسسات المنافسة
- توفير التموين بالمادة الاولية وبالكلمات التي تحتاجها المؤسسة من قبل الدولة لسد حاجيات المواطنين .

الشكل رقم (4) يبين تطور انتاج مادتي السميد والفرينة خلال سنة 2019



الشكل رقم (5) يبين تطور مردودية انتاج مادتي السميد والفرينة خلال سنة 2019



ثانيا- تطور الانتاج والمردودية لمنتوج السميد والفريضة خلال سنة 2020

الجدول رقم (4) تطور الانتاج والمردودية لمنتوج السميد والفريضة خلال سنة 2020

الاشهر	منتج السميد طن	المردودية %	منتج الفريضة طن	المردودية %
جانفي	45015,10	117,78	45029,00	113,63
فيفري	90985,10	119,03	80181,00	101,17
مارس	138650,10	120,92	122752,00	103,26
افريل	193257,10	126,41	151880,50	95,82
ماي	236123,10	123,56	175862,50	88,76
جوان	254026,10	121,37	201173,50	92,70
جويلية	278258,10	117,61	238133,50	97,07
اوت	305671,10	115,04	283460,00	102,89
سبتمبر	344802,10	113,44	334915,10	106,28
اكتوبر	389182,10	113,74	375002,10	105,71
نوفمبر	435696,10	114,54	418882,10	106,21
ديسمبر	471826,75	112,72	453138,44	104,41

ماتم ملاحظته من الجدول رقم ان انتاج مادتي السميد والفريضة قد عرف انخفاض مقارنة بسنة 2019 وعاد الى مستواه السابق الحجم الإنتاجي لسنة 2020:

نلاحظ ارتفاع حجم الطلب لسنة 2020 عما هو في سنة 2019 بالنسبة

-مادة السميد من 451431,40 قنطار إلى 471826,75 قنطار

-مادة الفريضة من 363030,7 قنطار إلى 453138,44 قنطار

-منتجات أخرى من 431139,15 قنطار إلى 456006,40 قنطار

وهو ما يعكس تزايد حجم الإنتاج نتيجة لتزايد حجم الطلب

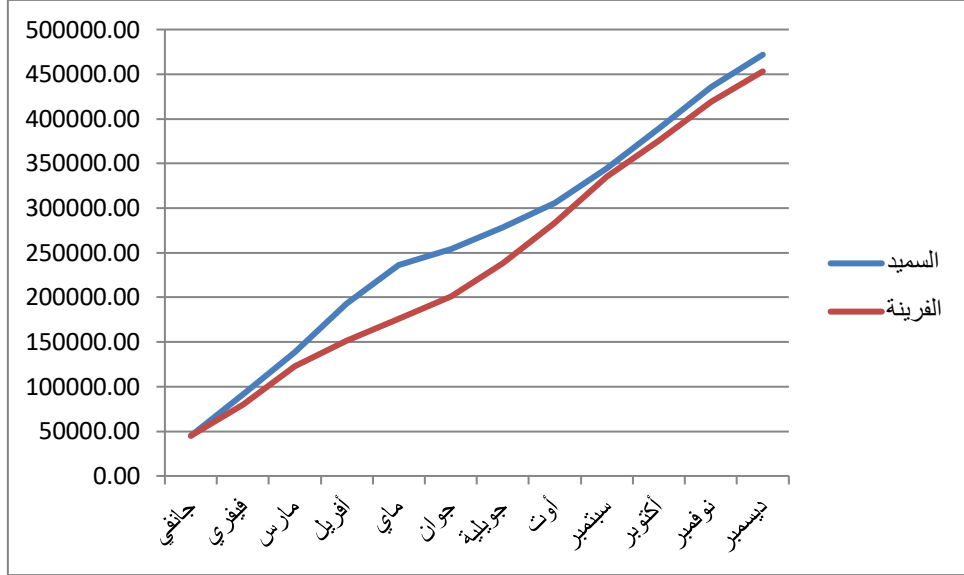
ويرجع ذلك الى :

- التحكم في بواذر الازمة كورونا
- توفر مادتي السميد والفريضة في جميع نقاط البيع لتوفر المخزون

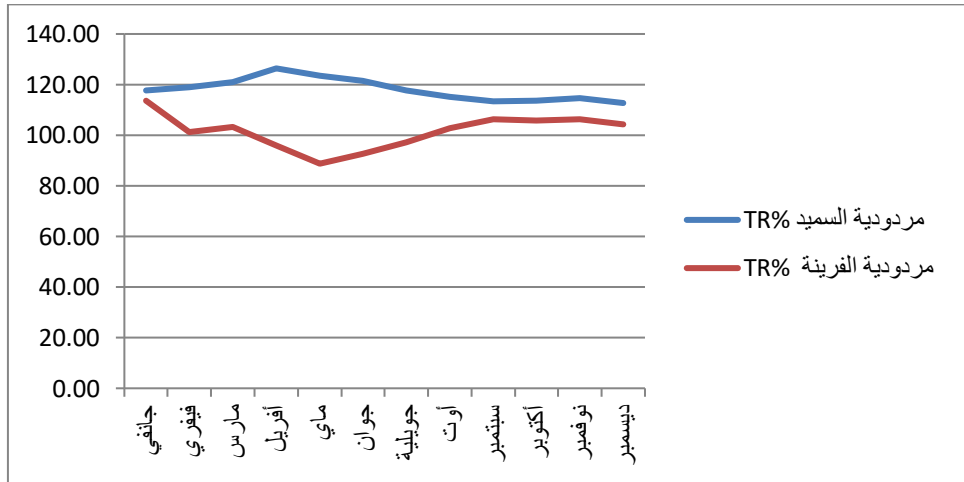
الفصل الثاني: إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

- رفع الحجر على العديد من القطاعات وعودة الحياة الاجتماعية والاقتصادية للإفراد والمؤسسات

الشكل رقم (6) يبين تطور إنتاج مادتي السميد والفرينة خلال سنة 2020



الشكل رقم (7) يبين تطور مردودية إنتاج مادتي السميد والفرينة خلال سنة 2020



ثالثا- تحليل عملية الانتاج

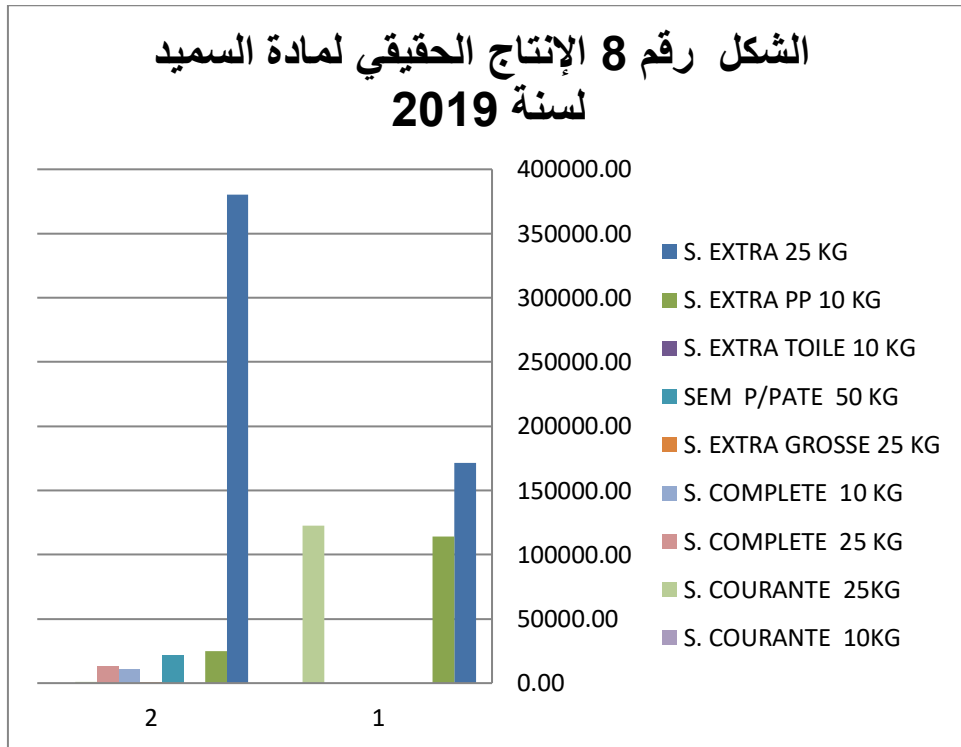
خلال أزمة كوفيد 19 زاد الطلب على منتجات المؤسسة مما نتج عنه زيادة في الإنتاج إلى القدرة القصوى للمطحنة بحيث سطرت المؤسسة برنامج محكم لكي تتمكن المطاحن من ضبط

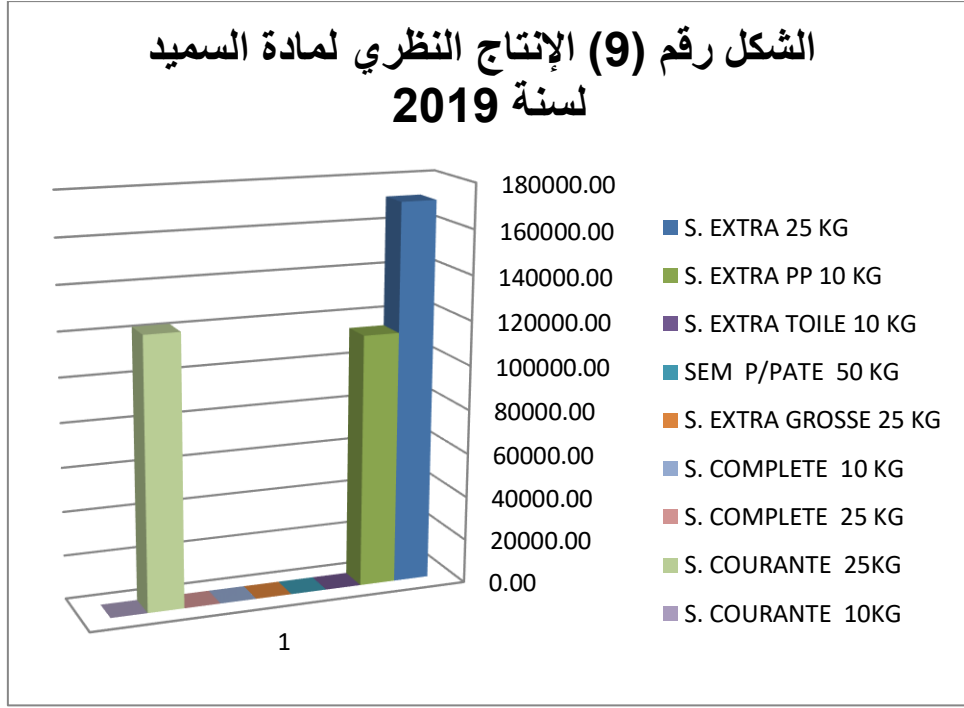
الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

السوق و إيصال مادة السميد إلى المستهلك بحيث اعتمدت على تكثيف الشحن لمادة السميد إلى نقاط البيع التابعة للمركب الصناعي التجاري بحيث كان متوسط الكمية التي تشحن حوالي 150 قنطار إلى 250 قنطار يوميا.

أما عن التجار التابعين للمركب كانت مديرية التجارة التابعين للمركب كانت مديرية التجارة تتابع توزيعهم عبر مختلف البلديات.

وهذه الاشكال الإنتاج للسنوات قبل الأزمة سنة 2019 بسنة وبعدها خلال السنوات 2020 والسنة 2021





من خلال الجداول الإحصائية المخطط لها و مقارنة بين ما تم التخطيط له وما هو محقق نلاحظ ما يلي :

بالنسبة إلى :

السميد :

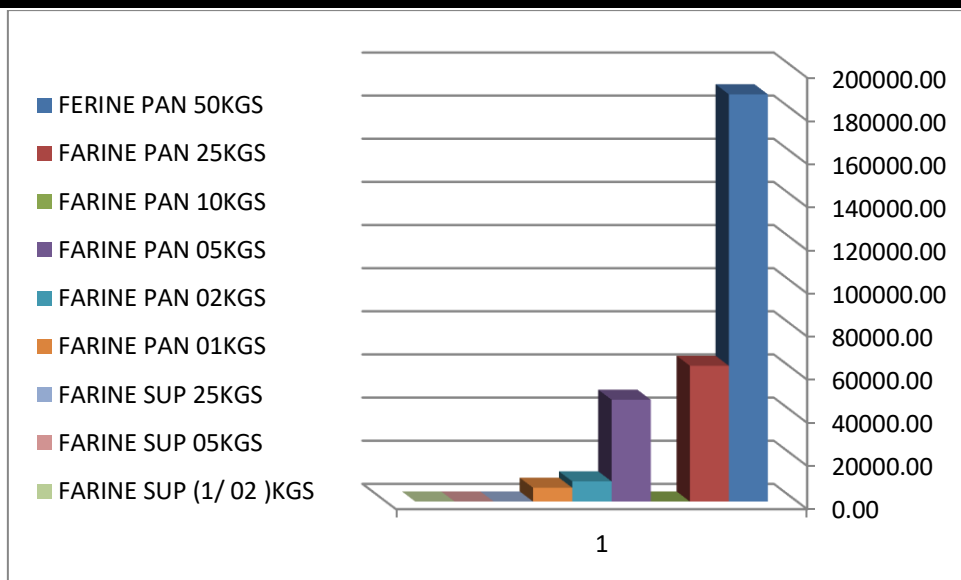
-الكيس ذات الوزن 25كغ تحقيق نسبة 221.66% وهي نسبة عالية جدا أي أن هناك زيادة على طلب هذا الصنف

-الكيس ذات الوزن 10كغ تحقيق نسبة 22.64 % فقط وهو ما يعكس أن هناك انخفاض في الطلب على هذا النوع أو أن المؤسسة تعمل بنظام الطلبيات.

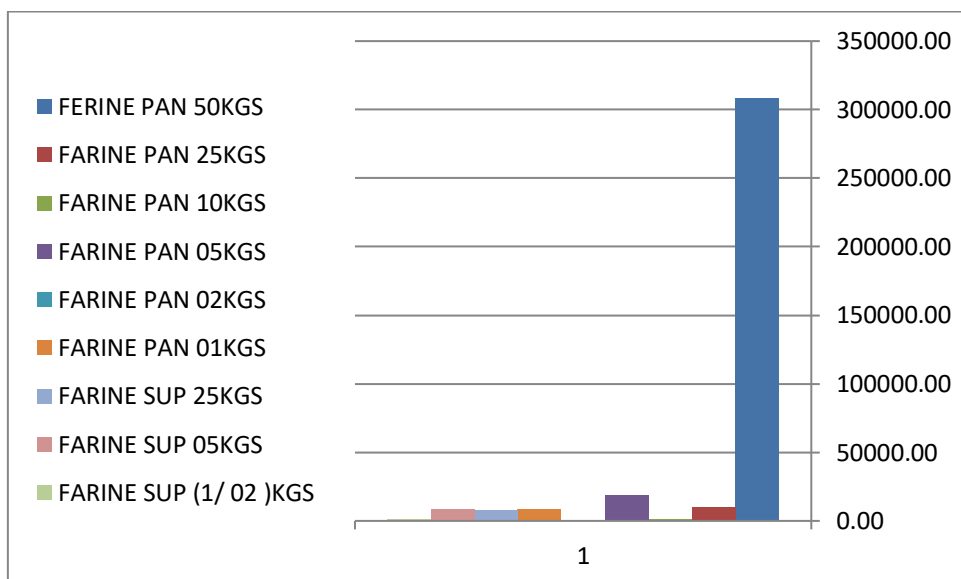
-الكيس نوع جيد ذات نوع 25 كغ تحقيق نسبة 0.82% أقل مما هو مخطط له.

-بصفة عامة نجد تحقيق نسبة عالية وطلب كبير ومتزايد في هذه السنة بين ما هو مخطط له وبين الإنتاج الحقيقي بنسبة 110.53%.

الشكل رقم (10) الفريئة : الإنتاج النظري لمادة الفريئة



الشكل رقم (11)الفرينة :الإنتاج المحقق خلال سنة 2019



تحليل البيانات:

نلاحظ أن الحصة المحققة بالنسبة المنتج الأكياس ذات 50كغ بلغت 163.15% وهو ما يعكس تزايد الطلب على هذا النوع من المنتج .

-نسبة المنتج بالنسبة للأكياس ذات 25كغ بلغت 16.35% وهو ما يعكس انخفاض الطلب على هذا النوع أو التوقع كان في غير محله.وكذلك بالنسبة إلى الأكياس ذات 05كغ

-الأكياس ذات 01كغ حققت نسبة عالية وهو ما يعكس حجم الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات حيث بلغت 134.68 %

-بنسبة عامة بلغ حجم الإنتاج المحقق من الفرينة إلى حجم الإنتاج النظري 115.36 %

الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مطاحن حزمة مسيلة

بصفة عامة الجدول الإنتاجي للإنتاج لسنة 2019 كان كالتالي:

ان الكمية التي يتم شراؤها والتي يتم التموين بها تدريجيا طول الدورة الأمتل وزمن التوريد الأمتل يتم استخدامها في نفس الوقت حسب خطة الإنتاج المدروسة ومن المفترض انه في نهاية فترة الدورة نفاذ المخزون (وذلك عند استهلاك الكمية الاقتصادية – با لنسبة للقمح الصلب 2837.9 قنطار و 1872 قنطار با لنسبة للقمح اللين) وتبدأ الطلبية التالية في الوصول وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى عرف نظام تسيير المخزون ووظيفة التخطيط تطوار هاما حيث يتضمن عملية امداد المؤسسة بالمواد الأولية دون انقطاع وتحول الى مفهوم يقوم على مبدا العقلانية والرشادة في تخطيط المخزون وتسييره بصفة عامة وهذا بهدف التحكم في التكاليف الناتجة عن هذه الوظيفة والتي تتوافق مع تحديد الكمية التي تكون عندها التكاليف الاجمالية للطلب والتخزين في أدني مستوياتها او العمل على تخفيضه

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذه الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، أي محاولة التماس كيفية عملية التخطيط للطاقة الإنتاجية والتي هي من ابرز الوظائف الرئيسية لإدارة العمليات في المنظمات والتي تستدعي إتباع استراتيجيات معينة لمقابلة الطلب على منتجاتها بشكل فاعل وتحقيق

الفصل الثاني : إدارة الإنتاج في مطاحن حضنة مسيلة

أهدافها وتعزيز امتدادها المتميز في الأسواق وديمومة بقائها ونجاحها في ميادين الإنتاج والعمل وبعد دراستنا التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن الحضنة تبين لنا أن هذه المؤسسة تلائمها إستراتيجية الطاقة المماثلة للطلب لان بعد تحليلي لنتائج الدراسة وجدت الطلب متناسب مع الطاقة . نسبة

المر دودية لسنة 2019 و 2020 كانت في ارتفاع مستمر ، وهذا للأسباب التالية :

- الطلب المتزايد عن مادتي السميد والفرينة بسبب ازمة كورونا
- توقف العديد من المطاحن الخاصة بسبب جرائم الفساد
- امتلاك مؤسسة مطاحن حضنة لسياسة توزيع جيدة تتمثل في نقاط البيع التي تغطي جميع تراب الولاية
- قلة التعطلات والاختناقات للمطحنة في سنة مما أدى إلى ارتفاع نسبة الكفاءة ونسبة الاستخدام .

خاتمة

خاتمة :

تعتبر المؤسسات الصناعية بمثابة مؤسسات تقوم بخلق المنتجات المختلفة من السلع، وقبل وصول السلع إلى المرحلة النهائية، يجب تضافر الجهود للمصالح المختلفة للمؤسسة، بداية من عملية التنبؤ بالمبيعات، حيث تقوم المصلحة التجارية للمؤسسة بعملية دراسة معمقة للسوق من أجل تحديد أذواق ورغبات الزبائن ومحاولة منها التعريف بمنتجاتها، والترويج لها، وإعطاء بطاقة فنية عن منتجاتها، ثم يأتي دور مصلحة الإنتاج من خلال حساب الأعباء الإجمالية، ولكي تحقق مصلحة الإنتاج طلبات زبائنها يجب أن تتوفر لها جملة من الشروط أهمها: المواد الأولية، الآلات، اليد العاملة المؤهلة، رأس المال.

وتعتبر مصلحة الإنتاج من أهم مصالح المؤسسة، لأنها يستثمر فيها أكبر نسبة من رأس المال، ويوظف فيها أكبر عدد من اليد العاملة، وهي المصلحة التي تقوم بدمج عوامل الإنتاج لإخراج المنتج في صورته النهائية، لإرضاء زبائنها من حيث الكمية والمواصفات المطلوبة وبأقل الأسعار، ولكي توفق في ذلك يجب عليها من دراسة متغيرات القرار التي تتحكم في تسيير الإنتاج وحسابها بدقة

1- نتائج نظرية :

توصل البحث إلى:

- أن الإنتاج كان عبارة عن وظيفة بسيطة يقوم بها الفرد إلى أن تطورت و أصبحت إدارة الإنتاج والعمليات وهي جد مهمة لأنها ركيزة الاقتصاد و أي مؤسسة تقاس على حجم و نوعية إنتاجها ويعتبر الإنتاج كآلية تساعد المؤسسات لضمان الاستمرارية و البقاء في السوق
- يمكن اعتبار إدارة الأزمات الإنتاجية من الطرق المساعدة لإنجاح العملية الإنتاجية و ذلك لأهميتها و أهمية العوامل التي تساعد على إنشائها و بالتالي التحكم في هذه الأزمات
- يعتبر تخطيط الإنتاج أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وهذا لما يوفره من معلومات تساهم في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وتحقق أقصى الأرباح كما يسمح بتحديد أفضل مستوى للإنتاج والعمالة والمخزون ، كما يمكن المؤسسة من تقليل العشوائية في استخدام مواردها المحدودة ،

- لكي يكون التخطيط فعال ويحقق النتائج المرجوة لا بد أن يتم دراسة الطلب في ظل بيئة خارجية تتميز بأزمات طارئة و جائحات تحدث فجأة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وكيف تستطيع المؤسسة مجابهة هذا الظرف الطارئ للحصول على نتائج دقيقة ومضبوطة.

2- نتائج تطبيقية :

ساهمت مؤسسة مطاحن حضنة في تحقيق الطلب والوفرة في الإنتاج لمجابهة الأزمة كورونا التي حدثت مؤخرا من خلال مساهمة تخطيط الإنتاج وزيادة طاقتها الانتاجية لتتماشى مع الطلب الاسهلاكي المرتفع .

تطبيق بعض الإجراءات و الأساليب والمتمثلة في سياسة التوريد ومراحل العملية الانتاجية وسياسة التوزيع في مطاحن حضنة كان أهمية كبيرة في تخطيط الطاقة الانتاجية الإنتاج، وساعدت متخذي القرار وأعطت لهم صورة واضحة عن نتائج التقدير المتحصل عليها وتكون اقرب للدقة والواقعية.

-مؤسسة مطاحن الحضنة واكبت الوباء من خلال الجهد المبذول لمسؤولي المؤسسة وإطاراتها لرفع من سقف الإنتاج و الزيادة القصوى في الإنتاج وإيصاله إلى المستهلك عن طريق قنوات التوزيع التابعة لها و التحكم فيها عبر مختلف البلديات.

3- الاقتراحات

استنادا إلى النتائج التي عرضناها يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن ان تساعد المؤسسة في مثل هذه الحالات والتي تعبر عن الظروف غير العادية والمتمثلة في الازمات الفجائية تتمثل فيما يلي:

- الاستفادة من أزمة كورونا في تخطيط الطاقة الانتاجية في مؤسسة مطاحن حضنة من خلال التنبؤ الفعلي بالطلب في الظروف العادية ، واستشعار إشارات الإنذار لبوادر الأزمات الفجائية .
- التخطيط المحكم لمخزونها والذي يتطلب توفير المعلومات وتحليلها، وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة والحجم الاقتصادي التي توافق مستوى التكاليف المثلى، والحدود الدنيا لمجابهة الطلب الفجائي . ليتمكنها من تحديد وتوفير احتياجاتها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة مما يضمن استمرارية العملية الانتاجية والتسويقية بها،
- الاعتماد على التخطيط الاجمالي للإنتاج انطلاقا من التنبؤ بالطلب واستخدام الاستراتيجيات من سياسة المخزون و استراتيجية الوقت الاضافي و التعاقد مع العمال لزيادة الانتاج بسرعة و طاقة قصوى لمسايرة الطلب

المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

- العزاوي محمد، ، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عبد المطلب عبد الحميد، ، السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع الاقتصادي، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2002، .
- جبرين هادي علي، ، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- مصطفى فريد نهال، ادارة الامداد ،الدار الجامعية الجديدة، مصر ، 2003.
- الطيب محمد رفيق، ، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الانتاج والعمليات ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، 2012 .
- محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، الطبعة الثانية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004.
- عبد المطلب عبد الحميد، ، السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع الاقتصادي، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2002،
- حجازي أبو الفتوح طاهر جمال، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتبة القاهرة للطباعة والنشر ، مصر 2002 ، .
- النجار فريد، 2006، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، .
- عليوة، السيد: " إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002.
- هلال، محمد عبد الغني: " مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4 ، 2004.
- حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
- الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.
- عليوة، السيد: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م.
- الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003.
- ماهر، أحمد: " إدارة الأزمات"، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006.
- غسان قاسم داود اللامي خالد عبدالله إبراهيم العيساوي إدارة الأزمات الاسس والتطبيقات ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، 2015.

- عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل مراقبة الجودة، مصر: جامعة الزقازيق، 1997.
- **المقالات :**
- مليكة زيد: التدابير الاحترازية للوقاية من وباء كوفيد-19 وفق المنهج النبوي والاستفادة منه في الوقت المعاصر، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي غليزان، العدد 03، 2021.
- نجات تونسي: تداعيات فيروس كورونا كوفيد 19 على اقتصاديات المغرب العربي، مجلة المالية والأسواق، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، العدد 01، 2021/03/05.
- نافذ فايز الهرش: أثر جائحة كورونا على مؤشرات الاقتصاد العالمي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 03، 2020
- احمد فايز الهرش: أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد-19، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 02، 2020،
- غبولي احمد، توابتية الطاهر: دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد العالمي -الأزمة الاقتصادية العالمية 2020-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 20، ر. 2020.
- إسماعيل بن محمد بن عبد الله نويرة: فيروس كورونا "كوفيد" 19- وانعكاساتها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مجلة "الإبراهيمي للآداب والعلوم الإنسانية - جامعة برج بوعريرج، العدد 01، 2021
- بن عديدة نبيل: انعكاسات جائحة كورونا (كوفيد-19) على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل والتصنيف صنف C، عدد خاص / تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل ، أوت 2020،

ثانيا - المراجع باللغات الأجنبية

- Bressy.G; Konkuyt.C, 2004, Economie d'entreprise, Edition Dalloz, France, 7^{ème} édition,
- Zouaoui.M; Zouaoui.S, 1999, Le management (processus de gestion et fonction de l'entreprise), Edition Contribution à la littérature d'entreprise, Tunisie, 2^{ème} édition
- Hounounou.A, 2005, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, Edition Bréal, France,
- Gratacap.A, 2002, La gestion de la production, Edition Dunod, France, 2^{ème} édition,
- Evans' : James R.§ Raturi Amitabh J:Principles of Operations Management: South-western of Thomson 2005،
- andia prentice-hall1985p251)(and Thomas joseph operation management productin of Good and service ed MCILAN.JOHN
- Prontice-Hall 1993) p81. Hill Terry The Essense Of operations Management(London

- Co 1993p500.¹ Production and Operation Management 4ed(Now york West publisuing Evans james R Applied
- Krajewski.Lee J and Ritzman Laary p. Operation Management Strategy and analysis 3rd ed(new yourk Addison wesley publishing Co 1993)2002 2005.
- Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House,.
- Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986

المواقع الإلكترونية:

- www.igi-global.com,Retrieved
- www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=dis term&id=635& :httpjj vid play-
- 2021www.igi-global.com,Retrieved
- www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=dis term&id=635& :httpjj vid play-

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العملية الإنتاجية في ظل الأزمات ومن بينها أزمة كوفيد المستجد في مؤسسة مطاحن المسيلة للفترة (2019 -2020) ، استهدفت الدراسة إبراز أهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات ، وتوضيح الأبعاد الأساسية الخاصة باستراتيجيات تحقيق الطلب، والتطبيق الميداني لاستراتيجيات الإنتاج المختلفة في المجال الإنتاجي.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى:

- الطاقة الإنتاجية في المؤسسات لها أصناف عديدة من بينها الطاقة القصوى والطاقة التصميمية التي تساعد المؤسسات في تخطي الأزمات الفجائية .
- الاستفادة واستخلاص الدروس من أزمة كورونا 19 من خلال الإستراتيجية المتبعة في تخطيط الطاقة الإنتاجية لمجابهة الطلب الفجائي .
- مساهمة مؤسسة مطاحن حضنة في تخطي أزمة كورونا في الجانب الغذائي وتوفير مادتي الاستهلاك الواسع السميد والفرينة بالنسبة للمجتمع الجزائري
- الكلمات المفتاحية : الطاقة الإنتاجية ، تخطيط النتاج ، الازمات ، أزمة كوفيد 19

ABSTRACT :

This study aims to identify the reality of the production process in light of crises, including the emerging Covid crisis in the Masila Mills Corporation for the period (2019-2020). The study aimed to highlight the importance of the strategic role of the production and operations function, and to clarify the basic dimensions of strategies for achieving demand, and the field application of production strategies. different areas of production. Through our study of this topic, we found: The production capacity in the institutions has many types, including the maximum capacity and the design energy that helps the institutions to overcome sudden crises. Benefiting and drawing lessons from the COVID-19 crisis through the strategy used in planning production capacity to confront sudden demand. The contribution of the Hodna Mills Foundation to overcoming the Corona crisis in the food aspect and providing the two materials for widespread consumption, semolina and farina for the Algerian society

- **Keywords:** production capacity, production planning, crises, Covid-19 crisis

المسيلة في:

رقم:

الى السيد: مدير المركز الهياضي
التجاري بالمسيلة
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم... تخصص: إدارة الإنتاج والتسويق فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	بوزينة العزبي	19034082314	204193237	
02	قذيفة محمد	18153510363	202751062	
عنوان المذكرة: إدارة الإنتاج في ظل أثره كوفيد مطاحن حصة مسيلة				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التبرص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 		 		 



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): إسبوعية العربية المولود(ة) بتاريخ: 1982/04/25 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة ان تعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 204193937. الصادرة بتاريخ: 2019/02/12 عن: دائرة المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج والبيروت خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ".....
إدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد
مطامن الحفنة دراسة حالة

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 28/06/2021

التوقيع والبصمة





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): قديرة محمد المولود(ة) بتاريخ: 1995/3/04 ب: جبل المديعة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 02951062 الصادرة بتاريخ: 18/04/09 عن: بلدية جبل المديعة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التدبير تخصص: إدارة الإنتاج والتوزيع خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

إدارة الإنتاج في ظل أزمة كوفيد

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة