

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تحت عنوان:

## سيرورة وظيفة الإنتاج في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

تحت إشراف:

د. عطالله ياسين

من إعداد:

— زميح سيف الدين

— ساكر عبلة

— سايحي ابتسام

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾

(النحل: 78)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# شكر و عرفان

عملا بقول الله تعالى

"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة إبراهيم: الآية 07

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين قال الله تعالى ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين.

نشكر الله الذي لا يطيب العمل إلا بشكركه ولا تطيب اللحظات إلا بذكره ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه، الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل فله الحمد أولا وأخيرا.

يسعدني أن أشكر كل من كان الشكر أقل ما يمكن أن يقدم له، الأستاذ المشرف عطالله ياسين الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، وجزاه الله كل خير. كما نتقدم بخالص الشكر إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة ومهد ولا طريق العلم والمعرفة.

إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير وأخص بالذكر أساتذة تخصص إدارة أعمال. وكذلك نشكر كل من قام بمساعدتنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا يد العون والمساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة ليصل هذا البحث إلى ما وصل إليه، ونسأل الله أن ينال هذا البحث إعجابكم وأن يكون بمثابة علم ينتفع به.

# إهداء



انطلاقاً من قول المولى عزوجل:

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل -19-

وُجد الإنسان على وجه البسيطة ، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة ، يوجد أناس يستحقون منا الشكر .

إلى من أوصى بها الهادي ثلاثاً وجعلت الجنة تحت قدميها، إلى بسمة العمر ونبع الحنان أمي العزيزة

إلى من تعب لأجلي لأرتاح وضحي لأتعلم هو سندي في الحياة أبي الغالي. إلى من تعلمت منه كيف

أنهض عند السقوط ومد يدي لمن يريد النهوض

إلى كل أفراد العائلة الكريمة الذين ترعرعت بينهم وكان لهم الفضل الكبير والسند القويم أخي وأخواتي

إلى من أثار لي سبيل كسب المعرفة من أساتذة ومعلمين بمختلف الأطوار والمستويات

إلى رفقاء دربي وأصدقائي وأحبائي الذين امتدت أيديهم لتصفح أوراق هذا العمل المتواضع

إلى كل من ذكرهم قلبي وعقلي ونسأهم قلبي ولم تسعهم صفحتي جميعاً، وإلى كل من قدم لي الدعم بكل

أنواعه، وإلى كل من دعا لي في ظهر الغيب، وإلى كل من يحترمني تواضعاً بأخلاقه.

- زميح سيف الدين

# إهداء



الحمد لله وحد والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

اليوم تنتهي رحلة طويلة، رحلة متعبة. لكنها جميلة. الحمد لله والشكر لله على إتمام هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي بفضل الله تعالى إلى:

من قال فيهم عز وجل "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
صدق الله العظيم.

إلى من حملتني الشهور وغذتني الطمور و عودتني السرور، إلى من قامت الليالي أسأل الرب العالي  
أن يحفظها ويرعاها لي ... أمي الغالية.

إلى سندي وعوني و دعامتي الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل. إلى من تعب لأدرس  
وتحمل المشاق لأتفوق. إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة. جدي الذي كان  
بمثابة أبي حفظه الله ورعاه وأبقاه لي عونا وسندا إن شاء الله

إلى من ربنتي صغيرة واحتضنتني صبية ورافقتني شابة إليك يا من عجزت الأقلام والكلمات عن شرح  
ما في قلبي جدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رفيقة دربي وبهجة قلبي وقرّة عيني أختي.

إلى كل الأهل والأقارب إلى كل من يحمل لقب ساكر.

إلى كل من جمعني به الأقدار عبر طيات الحياة من أصدقاء وزملاء، إلى جميع هؤلاء أهدي هذا  
العمل.

ساكر عبلة.

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	<b>اللفية النظرية</b>
4	1. الإطار المفاهيمي لوظيفة الإنتاج
4	1- مفهوم وظيفة الإنتاج
4	2- نظرة تاريخية حول وظيفة الإنتاج
7	3- خصائص وظيفة الإنتاج وأهميتها
7	4- عوامل الإنتاج الأساسية في المنشأة الإنتاجية
8	II. أساليب وأنواع سيرورة وظيفة الإنتاج
8	1- أساليب الإنتاج
9	2- أنواع الإنتاج
10	3- وظائف وأنشطة الإنتاج
11	4- علاقة وظيفة الإنتاج بوظائف المؤسسة الأخرى
	<b>الإطار التطبيقي</b>
14	1- بطاقة فنية حول المؤسسة
15	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
20	3- التحليل الوصفي للبيانات
20	4- اختبار وتحليل النتائج
25	خاتمة
28	قائمة المصادر والمراجع
31	ملاحق

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار سير العملية الإنتاجية في المؤسسة وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كدراسة حالة لإسقاط الجانب النظري على الميداني، وهذا من خلال جمع وتحليل مجموعة من البيانات والمعلومات المحصل عليها من طرف مصالح المؤسسة على شكل إحصائيات، وإجابات عن أسئلة مقابلات أجريت مع مسؤولين في المؤسسة.

\_ وقد توصلنا إلى :

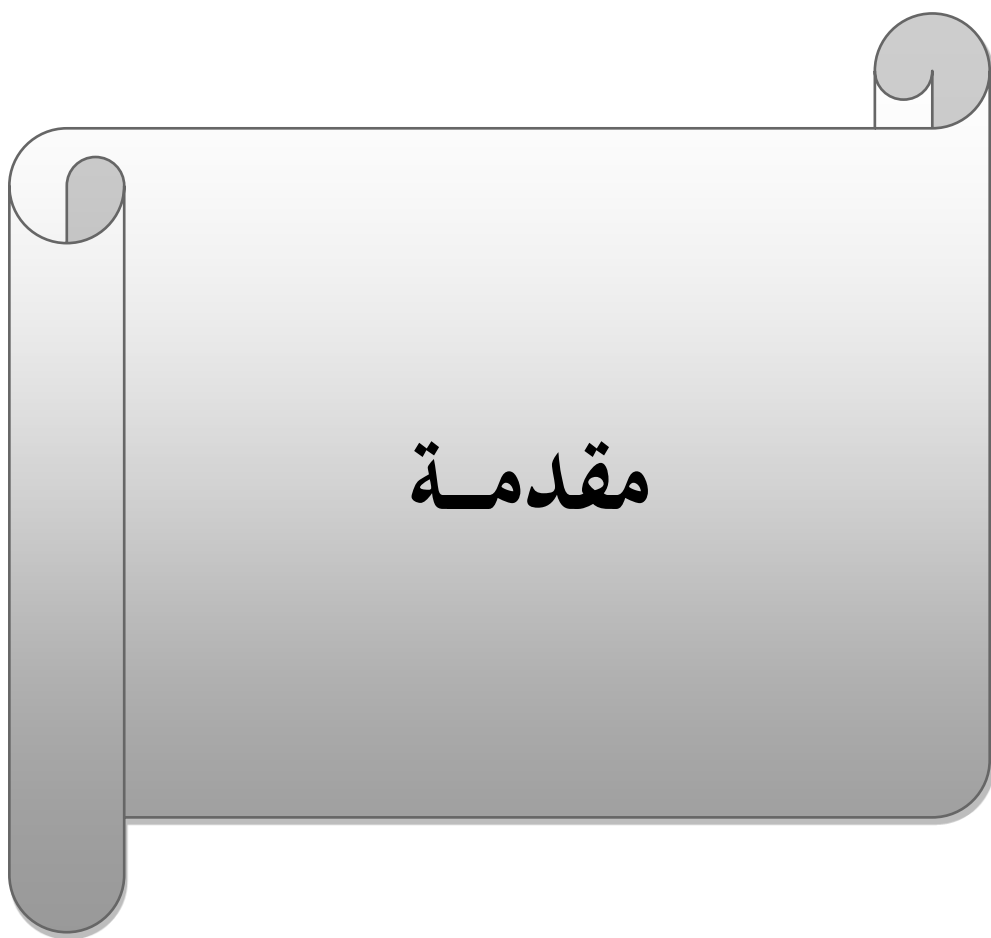
أن مؤسسة مطاحن الحضنة من أقدم مؤسسات تحويل القمح بنوعيه في ولاية المسيلة، حيث كانت هي الممون الوحيد للولاية بمادتي السميد والدقيق، وبإنفتاح السوق ظهرت مجموعة كبيرة من المؤسسات الخاصة المنافسة، وبدأت مطاحن الحضنة تفقد جزء من زبائنها، وبدأ رقم أعمالها في التراجع وكل هذه المؤسسات لها ممون وحيد وهو الديوان الوطني المهني للحبوب O.A.I.C حيث يقوم بتمويل هذه المؤسسات حسب حصص مدروسة لتغطية السوق المحلية من مادة السميد والدقيق.

## Abstract:

This study aims to show the functioning of the production process in the enterprise. The Hodna Mills Corporation in M'sila was chosen as a case study to project the theoretical aspect into the field, and this is done by collecting and analyzing a set of data and information obtained by the establishment's interests in the form of statistics, and answers to questions from interviews conducted with officials in the institution.

And we have reached :

The Hodna Mills Corporation is one of the oldest establishments for converting wheat of both types in the state of M'Sila, as it was the sole supplier of the state with semolina and flour, and with the opening of the market a large group of competing private establishments appeared, and Hodna Mills began to lose part of its customers, and its turnover began to decline and all these institutions It has a single supplier, and it is the National Professional Office for Grain O.A.I.C, as it supplies these institutions according to studied quotas to cover the local market of semolina and flour.



مقدمة

تحتل وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة مكانة مميزة باعتبارها الوظيفة التقنية المسؤولة على إنتاج السلع والخدمات اللازمة والضرورية لتلبية حاجات ورغبات العملاء، إذ تعد هذه الوظيفة نظاما فرعيا من نظام المؤسسة، له مجموعة من المدخلات تجري عليها المؤسسة مجموعة من التحويلات لتعطي في الأخير مخرجات تمثل في السلع والخدمات.

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات من خلال وظائفها الأساسية وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى في المؤسسة إلى توفير المنتج المناسب بالكمية والجودة المناسبين وبالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب وهذا من أجل أن تساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وبهذا أصبح نشاط الإنتاج أساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقي للمجتمع وازداد الاهتمام لهذا القطاع حتى أصبح مجال بحث ودراسة المهندسين الاقتصاديين والإداريين.

### إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث كالتالي:

كيف تتم عملية سير وظيفة الإنتاج بالمركب الصناعي التجاري بالحضنة بالمسيلة؟

- ولمعالجة الإشكالية الرئيسية سندرج التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماذا نقصد بالإنتاج وما هي عوامله؟

2- ما هي أهم خصائص الإنتاج وأهميته؟

3- ما هي أساليب وطرق وظيفة الإنتاج؟ وأنواعه؟

4- فيما تتمثل أنشطة ومهام وظيفة الإنتاج؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

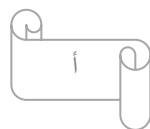
- الإنتاج هو السيرورة التي تؤدي إلى خلق المنتجات عن طريق استعمال وتحويل المواد، ومن أهم عوامله الأرض ورأس المال.

- يتميز الإنتاج بعدة خصائص أهمها الاهتمام بتوفير كافة العناصر التي تساهم في تنفيذ العملية الإنتاجية تتجلى أهميته في كونه مصدر قوي للاستثمار ورفع الناتج المحلي الإجمالي للبلاد وتنشيط العجلة الاقتصادية.

- أساليب الإنتاج تتمثل في أسلوب الإنتاج المستمر والمتقطع.

- أنواع الإنتاج هي ثلاثة الإنتاج بالوحدة الإنتاج بالدفعة الإنتاج الضخم.

- من بين وظائف وأنشطة الإنتاج تخطيط الإنتاج تنظيم الإنتاج الرقابة على الإنتاج.



### أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية
- الالمام بالمفاهيم النظرية لوظيفة الإنتاج
- محاولة تسليط الضوء على أهمية وأهداف وظيفة الإنتاج
- تقييم واقع عملية الإنتاج في مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة

### أهمية الدراسة

-ترجع أهمية هذه الدراسة إلى معرفة مدى سير العملية الإنتاجية في المركب الصناعي التجاري الحضنة.

### أسباب اختيار الموضوع

ترجع دوافع اختيار الموضوع إلى محاولة معرفة مدى تماشي مؤسسة مطاحن الحضنة مع متطلبات سير وظيفة الإنتاج.

### المنهج المتبع في الدراسة

-تم الاعتماد على أسلوب التحليل الوصفي في الجانب النظري لأنه ملائم لتقدير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة وتم اعتماد أسلوب دراسة الحالة لإسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة مطاحن الحضنة.

### أدوات البحث

-تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المسح المكتبي وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على عدة مراجع تراوحت بين الكتب والأطروحات إلى جانب استخدام شبكات الإنترنت.

\_أما عن الجانب الميداني تم استخدام المقابلة مع المسؤولين بالمؤسسة والزيارات الميدانية.

### حدود الدراسة

- الحدود الزمنية امتدت الدراسة من 20 فيفري 2023 إلى 20 أبريل 2023.
- الحدود المكانية مؤسسة المركب سينا عي التجاري الحضنة بالمسيلة.

### صعوبات البحث

- قلة المراجع والكتب المتعلقة بالموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة.

الفصل الأول:

الخلفية النظرية

## 1. الإطار المفاهيمي لوظيفة الإنتاج

نتناول في هذا لمبحث مفاهيم حول الإنتاج والتطور التاريخي لإدارة الإنتاج ، وكذا خصائص وأهمية الإنتاج وعوامله الأساسية.

### 1- مفهوم الإنتاج

نتطرق في هذا المطلب الى أهم التعاريف التي تخص الإنتاج..

إن الإنتاج هو أساس النشاط الاقتصادي الذي يحقق الرفاهية وإضافة قيم للمجتمعات فهو المعيار الحقيقي الذي يحدد وينشئ الثروة لما يقدمه من القدرة على التطور الحقيقي في ظل المنافسة الحادة ويمكن تعريفه كما يلي: (يوسف أحمد دودين، 2014، ص4).

1- يعرف الإنتاج على أنه عملية تحويل المدخلات (مواد، أموال، عمال، آلات، ومعلومات) إلى سلع أو خدمات.

2- ويرى البعض الآخر على أنه النشاط الذي يضمن استخراج (تحويل / تحليل / تجميع) السلعة أو هي الوظيفة التي تتضمن خلق السلع أو الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3- كما يعرف عملية الإنتاج هي الوسيلة التي يتم بواسطتها إنتاج المنتج فهذه العملية هي مزيج من المكان والمواد البشرية والأدوات والموارد الأخرى تقوم جميعا بتحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات.

4- في حين يرى ما ير Mayer أن الإنتاج هو عبارة عن خلق الأشياء المادية باستخدام الأفراد والمواد والمعدات أما، "أمرين" Amrine وآخرون فيرون أن الإنتاج هو عبارة عن مخرجات القوى المنتجة.

إذن ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإنتاج هو عبارة عن مزج عوامل الإنتاج المختلفة من عمالة ورؤوس أموال وأرض و مواد وتنظيم من أجل خلق السلع والخدمات.

### 2- التطور التاريخي للإنتاج

سنتطرق في هذا المطلب التطور التاريخي للإنتاج بداية من الإنتاج المنزلي مرورا بالنظام الحرفي وصولا الى نظام الوسطاء ونظام المانيفاكتورة.

ارتبط ظهور الإنتاج كممارسة بظهور الإنسان على سطح الأرض وسعيه إلى تلبية حاجاته الأساسية من أكل وشرب ولباس وإيواء، فالإنتاج ظهر في إطار سعي الإنسان إلى استغلال الطبيعة من أجل ضمان استمراره عليه وتطوره.

عموما يمكن تقسيم مراحل تطور الإنتاج في الفكر الإنساني والمؤسسة الاقتصادية إلى المراحل التالية:

#### 2-1- نظام الإنتاج المنزلي أو الأسري

لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن الثامن عشر، وتميزت الحياة في أحقاب متواصلة بالركود والاكتفاء بالفلاحة حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي أهم النشاطات وأهم موارد حياته في تلبية حاجاته الإنسانية.

امتاز نظام الإنتاج في هذه المرحلة بما يلي:

- انتشار العمل اليدوي
- سعي الأفراد لتحقيق الاكتفاء الذاتي للأسرة
- انتشار التعاون في العمل لعدم وجود تخصص وتقسيم للعمل
- انتشار استخدام الأدوات البدائية الدوية

### 2-2- النظام الحرفي

ظهر هذا النظام الإنتاجي نظرا لزيادة عدد السكان وكبر حجم المجتمع أدى ذلك لتعدد احتياجات الأسرة بالدرجة التي لم يعد أفرادها قادرين على إنتاج ما يشبع الحاجات الأساسية المباشرة لهم وبالتالي سقط نظام الاكتفاء الذاتي وبدأ الأفراد يتفحصون في حرف تتناسب قدراتهم وبدأ يظهر تقسيم العمل وانتشر ما يسمى بالإنتاج الحرفي فظهر للحداد والنساج ... إلخ

خلال هذه المرحلة يتجه الإنسان إلى تكوين محلات أو ورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة على شكل أسري قد يغيب فيه الاستغلال أو القسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتجاربيين والحدادين والنساجين... إلخ وتميزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين.

عموما امتاز هذا النظام بما يلي:

- انتشار سياسة التخصص وتقسيم العمل
- ارتفاع الإنتاجية ووجود فائض يوجه للمبادلة
- وجود تحديد مسبق لمواصفات الإنتاج
- انتشار أسلوب التدريب

### 2-3- نظام الوسطاء

نتيجة ظهور أسلوب المبادلة في النظام الحرفي ظهرت طبقة من رجال الأعمال يمكنها تحمل المخاطر وتقوم بتجميع إبتاع العديد من الصانع وتتولى توزيعها على المستهلكين والتجار وعرفت هذه الطبقة باسم طبقة الوسطاء لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية بالإضافة إلى التعامل مع مجموعات حرفية الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة

عموما يمتاز هذا النظام بما يلي:

- ظهور طبقة الوسطاء التي تتحمل المخاطر وتمتلك معدات والخ وال خامات اللازمة للإنتاج
- زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل
- الصانع لا يمتلك معدات عمله

- اهتمام الوسيط بوضع نظام المراقبة نظام الرقابة حفاظا على أمواله.

### 2-4- نظام المانيفاكتور:

هي أولى أشكال المصانع وقد ظهرت نتيجة اتجاه أصحاب الأموال والتجار إلى تجميع أصحاب الحرف تحت سقف واحد، من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا. تتكون المانيفاكتور من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو صاحب النهي والأمر. وهو الذي يقوم باستدعاء أو طرد العمال ويتحكم في ظروف الإنتاج وفي جلب المواد الأولية وصرف المنتجات التي تقدمها، أي هو الذي أصبح يشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها أما العامل فهو الذي يقوم بتنفيذ برنامجه فقط.

### 2-5- المؤسسة الصناعية الآلية:

ظهر هذا النظام نتيجة ظهور الثورة الصناعية وما أتت به من آلات ذات إنتاجية مرتفعة وتدار آليا بدلا من اليدوي السائد في النظم السابقة وانتشرت أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة بأسلوب علمي وزادت التحفظ في العمل بدرجة كبيرة وأصبح الإنتاج بأحجام كبيرة وتطورت طرق العمل والإدارة وتجمعت كافة عمليات وعناصر الإنتاج في مكان واحد تحت ظل تنظيم وإدارة معينة أطلق عليه مصنع Factory. يعود ظهور أولى المؤسسات الصناعية إلى بداية القرن الثامن عشر إذ تكونت ورشات من مجموعة من العمال.

والملاحظ أن استعمال الطاقة الحيوانية كانت من بين الاختراعات الأولى للإنسان وتأتي الآلة الميكانيكية لتعوض الأدوات الحرفية وقد جاء أول اختراع في ميدان النسيج وهو آلة غزل على يد "جون وات" 1735، ليعلم عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر.

عموما تميز نظام المصنع الآلي بـ:

- إحلال الآلات محل العمل اليدوي.

- زيادة الإنتاج والإنتاجية.

- تجميع عمليات آليات وعناصر الإنتاج في موقع واحد.

- ظهور أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة ووضع معدلات الأداء.

- تحديد دقيق لمواصفات الإنتاج المسبق والالتزام بتنفيذها.

- وأخيرا كان في الماضي انتشار لنظام المصنع بل وظهرت مشاكل الإنتاج فيه وأصبحت الحاجة ملحة لوجود إدارة للتصدي لمشاكل الإنتاج أطلق عليها في البداية إدارة التصنيع ثم إدارة الإنتاج ومن هذا المنطلق ارتبط لفظ الإنتاج بالمصنع واقتصر نشاط الإنتاج على النشاط الصناعي لإنتاج السلع المادية الملموسة ومن هنا كان

مفهوم وظيفة الإنتاج في الماضي قاصرا على تحول عناصر الإنتاج إلى سلع صناعية مادية واقتصرت هذه الوظيفة على المشروعات الصناعية. (رفيق زراولة، 2015 - 2016، ص 9 - 11).

### 3- خصائص وظيفة الإنتاج وأهميتها

سنتطرق في هذا المطلب الى خصائص الإنتاج وأهميته المتمثلة في : المنفعة الشكلية، المكانية، الزمانية، الملكية

#### 3-1- خصائص الإنتاج

يتميز إنتاج بعدة خصائص نذكر منها:

- تطبيق خطة ثابتة ومعتمدة على دراسة جدوى اقتصادية من أجل المباشرة في العمل.
- الاهتمام بتوفير كافة العناصر التي تساهم في تنفيذ العملية الإنتاجية.
- دراسة صيغة السوق والأفراد المستهدفين من المادة أو الخدمة المنتجة.
- الحرص على توفير وسائل التكنولوجيا. (عبد الحميد برحومة، مراد شريف، 2014، ص 17).

#### 3-2- أهمية الإنتاج

- للإنتاج أهمية كبرى تكمن هذه الأهمية في خلق وتحقيق عدد من المنافع الاقتصادية والمتمثلة فيما يلي:
- المنفعة الشكلية (التحويلية): ذلك بتغيير جوهر المادة وتحويلها إلى مادة نفعية سواء سلعة أو خدمة.
  - المنفعة المكانية: وهي نقل السلع والخدمات من مكانها إلى أماكن أكثر حاجة إليها وذلك عن طريق النقل الذي يعد طريقة اقتصادية فعالة.
  - المنفعة الزمانية: عن طريق الادخار والتخزين واقتناء الوقت المناسب الذي تزداد فيه الحاجة إليها.
  - المنفعة الملكية: وذلك عن طريق نقل ملكية السلعة أو الخدمة من شخص إلى شخص آخر.
  - المنفعة الاجتماعية: هي محصلة المنافع السابقة ويمكن تحقيقها بتكامل للنشاط الاقتصادي وذلك عن طريق تحقيق الأهداف والفعالية الإيجابية. (رضا زهواني، 2006).

#### 4- عوامل الإنتاج الأساسية في المنشأة الإنتاجية

صنفت عوامل الإنتاج كما يلي:

- الأرض: هي المصدر الأساسي لمختلف الثروات الطبيعية التي يمكن تحويلها من أجل الحصول على منتجات نهائية أو نصف نهائية.
- العمل: يصنف العمل، رفقة الأرض، ضمن أولى عناصر الإنتاج التي برزت باعتبارها يعبر عن استعمال القوة الفيزيولوجية والفكرة الإنسان من أجل تلبية حاجاته فهو قوة اجتماعية رئيسية، تمثل مجمل قوى الإنسان العضلية والذهنية التي تحدد قوة تأثيرها لنظام البنية الفيزيائية.

- رأس المال: ينقسم إلى رأسمال ثابت ورأسمال متداول، الأول يعبر عن مجموعة الآلات والتجهيزات التي يمكن أن تعوض العمل اليدوي للإنسان أما الثاني فيعني رأس المال الجاري الذي يعبر عن السلع الوسيطة والمواد الأولية التي تفتى بعد استعمالها كمدخلات في سيرورة العملية الإنتاجية.

- التنظيم: يسمح التنظيم بخلق التوليفة المناسبة بين مختلف مدخلات العملية الإنتاجية فهو يسعى إلى إيجاد المزج الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل تحقيق أهداف سيرورة العملية الإنتاجية.

- التكنولوجيا: يعد من عوامل الإنتاج الحديثة تعبر عن استعمال الاختراعات التكنولوجية الناتجة عن المعرفة الإنسانية في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية حيث يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة والسرعة في الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، وتخفيض تكاليف الإنتاج. (دالي عليا لمياء، 2014)

- يمكن تصنيف عوامل الإنتاج وفق ما يمكن تسميته بـ (les 07 Ms)

1- اليد العاملة (Mains d'œuvre)

2- الآلات (Machines)

3- طرق الإنتاج (Méthodes)

4- المهن (Métiers)

5- الوسائل المالية (Moyens financière)

6- السوق (Marché)

7- الإدارة (Management)

### II. أساليب وأنواع سيرورة وظيفة الإنتاج

في هذا المبحث سنتناول الإنتاج وأنواعه ومختلف الأنشطة والوظائف وعلاقته بوظائف المؤسسة الأخرى .

#### 1- أساليب الإنتاج

توجد ثلاثة أنواع من أساليب الإنتاج في المؤسسات وهي:

أ- أسلوب الإنتاج المستمر: في ظل هذا الأسلوب فإن المؤسسات تعمل 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع أي أن العملية الإنتاجية لا تتوقف، ومن أهم الصناعات التي تعمل بهذا الأسلوب صناعة الحديد والصلب، صناعة الإسمنت، الصناعات التكريرية وغيرها، حيث تكون الكميات كبيرة وتتوع قليل في المنتجات، كما أن هذا الأسلوب لا يتطلب كفاءات عالية للعاملين ولا يتطلب آلات ومعدات قابلة لإعادة التصميم، نظرا لاستمراريتها في الإنتاج لوتيرة واحدة إلى حين انتهاء عمرها الإنتاجي أو تقادمها تكنولوجيا.

ب- أسلوب الإنتاج المتقطع: ويصطلح على هذا الأسلوب في بعض الأحيان بأسلوب الإنتاج بالطلب ويتميز نشاط الإنتاجي وفق هذا الأسلوب لعدم الاستمرارية كأن تعمل المؤسسة مع زبائن معينين حيث تنطلق

العملية الإنتاجية متى وردت طلبيات جديدة وتتوقف ما تم إنتاج الطلبيات. (بن حميد جلال، شريف مراد، 2022)

إن ما يميز هذا الأسلوب هو قابليته الآلات والمعدات لإعادة التصميم كما يتطلب كفاءة عالية للعمال وهذا حتى تكون المؤسسة قادرة على تلبية طلبات الزبائن كما ونوعا وفقا للخصائص المتغيرة للمنتجات.

ج- أسلوب الإنتاج المتكرر: يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات التي تخضع منتجاتها لتأثيرات العامل الفصلي أو الموسمي كصناعة الألبسة والمشروبات وغيرها وهذا الأسلوب يتميز بتكرار العملية الإنتاجية بإحكام كما يتطلب عمال ذوي مهارات عالية وتوفير آلات ومعدات قابلة لإعادة تعميم بما يتوافق مع تنوع أذواق المستهلكين.

### 2-أنواع الإنتاج

يرى j.wood wards أن عمليات الإنتاج يمكن تقسيمها الى ثلاثة أنواع مختلفة من المنتجات الأكثر استخداما، يعتمد نوع الإنتاج الذي يجب أن تستخدمه الشركة على نوع المنتج الذي يتم تصنيعه هو الطلب على المنتج بالإضافة إلى توليد المواد الخام مع أخذ هذه العوامل في الاعتبار، فيما يلي الأنواع الثلاثة للإنتاج:

#### 2-1- الإنتاج بالوحدة:

يتم ملاحظة هذا النوع من الإنتاج بشكل شائع عندما تقوم بإنتاج وحدة واحدة من منتج ومن الأمثلة النموذجية على ذلك الملابس المصممة خصيصا لك أو كعكة مصنوعة بالطريقة التي تريدها تماما.

#### مثال على نوع الإنتاج بالوحدة:

أحد أكثر أنواع المنتجات شيوعا المستخدمة لأنه يستخدم بشكل عام من قبل شركات صغيرة مثل المطاعم أو مزودي المنتجات الفردية أو مقدمي الخدمات الفردية.

#### مميزات إنتاج الوحدة

- يعتمد كثيرا على المهارة
- الاعتماد على العمل اليدوي أكثر من العمل الميكانيكي
- تلعب خدمة العملاء وإدارة العملاء دورا مهما

#### 2-2- الإنتاج بالدفعة

أحد أنواع الإنتاج الأكثر استخداما في السلع الاستهلاكية المعمرة أو السلع الاستهلاكية أو غيرها من الصناعات المماثلة، حيث توجد مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات ذات المتطلبات المتغيرة. يتم إنتاج الدفعات على دفعاته تعرف الشركة المصنعة بالفعل عدد الوحدات التي يحتاجها للشركة المصنعة ويتم تصنيعها دفعة واحدة.

لذلك إذا كان لدى الشركة المصنعة نقص في المنتج X وتم استهلاك 100 وحدة من هذا المنتج في شهر واحد، فيمكن للشركة المصنعة إعطاء أوامر لإنتاج دفعة من 100 وحدة من المنتج X

### مميزات إنتاج الدفعات

- يتم الإنتاج على دفعات
- يتم تحديد العدد الإجمالي للوحدات المطلوبة قبل بدء إنتاج الدفعة
- بمجرد بدأ إنتاج الدفعات فإن إيقافها في منتصف طريق قد يكلف الشركة مبلغا كثيرا

### 2-3- الإنتاج الضخم أو إنتاج بكمية ضخمة

- يعرف الإنتاج الضخم أيضا باسم إنتاج التدفق أو إنتاج خط التجميع أحد أكثر أنواع المنتجات شيوعا المستخدمة في صناعة السيارات ويستخدم أيضا في الصناعات التي تتطلب الإنتاج المستمر.
- المنتجات التي يتم تصنيفها باستخدام الإنتاج الضخم هي منتجات موحدة وتمر العملية الإنتاجية على مراحل يتم استخدام درجة عالية من التطور في تصنيع هذه المنتجات إذ تم تصنيع 1000 منتج باستخدام الإنتاج الضخم، فهي فيجب أن يكون كل منتج منها متماثل تماما، يجب ألا يكون هناك أي انحراف في المنتج المصنوع.
- مميزات الإنتاج الضخم.
  - يستخدم الإنتاج الضخم عموما لتوزيع كميات ضخمة من المنتج يتم استخدامه فقط إذا كان المنتج موحدا.
  - لا يلغي الطلب دورا رئيسيا في الإنتاج الضخم، ومع ذلك تحدد القدرة الإنتاجية والعملية الإنتاجية النجاح الإنتاج الضخم.

- يتطلب الإنتاج الضخم استثمارا أوليا ضخما كما أن طلب رأس المال العامل ضخم أيضا.

### 3- وظائف وأنشطة الإنتاج:

سنتعرف في هذا المطلب الى وظائف الإنتاج وأنشطته المتمثلة في :

**أولا: تخطيط الإنتاج:** هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحدا فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهي على الإطلاق فهي عملية تذكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي تمكن من تحقيق الأهداف الإنتاجية.

**ثانيا: تنظيم الإنتاج:** هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في جزء من الهيكل التنظيمي في صورة إدارة أو وحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء ويتمثل دور التنظيم في تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها ويتم الإنتاج بمراحل تتمثل في تنظر في تحديد الأهداف تم تحديد الأنشطة والوظائف الضرورية لتحقيق تلك الغاية بالإضافة إلى إظهار وتعديل الاتجاهات والعلاقات الخاصة بكل وظيفة.

**ثالثا: الرقابة على الإنتاج:** الرقابة الإنتاج عمل ضروري للتأكد من أن الأهداف المحددة في خطة الإنتاج قد تحققت.

وتعتبر الرقابة على الإنتاج كمرآة وإعلام الإدارة بشكل دائم من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات الممكنة.

ومع وجود عنصر الملاحظة بين المؤسسات المنتجة لنفس المنتج يتحتم عليها المحافظة على مكانها في السوق لمواجهة التغيرات الطارئة كاقتراد سوق والعملية والمنافسة الشديدة وعليها أيضا الاهتمام بكمية الإنتاج ونوعيته وتكلفته بالرقابة الدائمة

### 4- علاقة وظيفة الإنتاج بوظائف المؤسسة الأخرى

تعتبر ادارة الانتاج القلب النابض في المؤسسات الصناعية مع كافة الإدارات الاخرى بعلاقات وثيقة والتي نوضحها فيما يلي:

#### 4-1- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة التسويق

إن دورة أنشطة الأعمال اليوم تبدأ من السوق وتنتهي في السوق وهذا يعني أن بداية النشاط هي دراسة السوق وتقدير طلب من حيث كميته وجودته وآجاله إلا أن ترجمة هذه الدراسة إلى دافع ملموس وذلك بإنتاج ما هو مطلوب كما ونوعا إنما هي مسؤولية إدارة الإنتاج والعمليات وبالتالي نربط بين الإدارتين (الإنتاج والتسويق) علاقات وثيقة و تبادلية وفي معظم الأحيان يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى قوة أو ضعف العلاقة والتنسيق بين الإنتاج والتسويق، وكما هو معروف فإن النشاط التسويقي ويرافق الإنتاج فهو يسبق الإنتاج لأنه يهدف إلى اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين ومطالب بجميع البيانات عن طريق القيام بدراسات السوق والسلعة والتنبؤ بالطلب في المستقبل وغيرها وهذه البيانات تعد ضرورية جدا لإدارة الإدماج والعمليات والتي على أساسها يتم وضع خطط تصميم وإنتاج المنتجات.

#### 4-2- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة التمويل

ترتبط إدارة الإنتاج وعمليات بي علاقة وثيقة مع إدارة التمويل حيث كان يتكئ عليها على أنها نشاط يتبع في وظيفة الإنتاج فإدارة الإنتاج والعمليات تقدم لإدارة تمويل بيانات عن كميات ومواصفات وآجال المستلزمات والمواد اللازمة للإنتاج والذي يمثل الأساس الذي ستبنى عليه خطة المشتريات وخطة تخزين من أجل توفير المواد والتجهيزات اللازم لعمليات الإنتاج السلع والخدمات وضمان عدم انقطاع الإمداد على وظيفة الإنتاج من أجل عدم توقعها عن النشاط توقفها عن النشاط.

#### 4-3- علاقة وظيفة الإنتاج بإدارة الموارد البشرية

يتوقف نجاح المؤسسة الإنتاجية على العامل البشري لديها فقد أصبح هذا العنصر هو الرأسمال الحقيقي في الوقت الحالي يجب الاعتراف به وتنمية مهاراته وقدراته ونظرا لهذه الأهمية فقد كان العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي شغل بالباحثين في مختلف المدارس التنظيم والإدارة.

كما تقدم إدارة الموارد البشرية لوظيفة الإنتاج بيانات عن حجم ونوع العمالة المتوفرة في أقسام المؤسسات المختلفة وبيانات عن برامجها التدريبية كما تزودها أيضا ببيانات سوق العمل ونوعية العمالة المتوفرة كما تتدخل في حل النزاعات بين اتخاذات أو نقابات العمال والشركة التي تعبر وظيفة الإنتاج والعمل جزء منها. فضلا عن علاقة وظيفة الإنتاج والعمليات مع كل وظيفة من الوظائف الأخرى للمؤسسة فإنها تكون هي علاقة مباشرة ودائمة وتبادلية مع كل الوظائف من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عن طريق تنسيق الجهود والأنشطة بين كل الوظائف لأنه حسب مدخل النظم لا توجد وظيفة هي الأهم في المؤسسة ولكن الأهم هو التكامل والتنسيق فيما بين هذه الوظائف. (جمال أمغار، الأخضر ديلمي، 2007 - 2008، ص 42 - 47)

### 1-2- أهم نتائج الدراسات السابقة

- حظي موضوع سيرورة وظيفة الإنتاج في المؤسسة باهتمام عدد قليل من الباحثين وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا لعملية المسح المكتبي وفيما يلي أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في معالجة وإثراء موضوع بحثنا:
  - دراسة رحمة ربح بعنوان التنبؤ بالطلب ودوره في تخطيط الإنتاج، دراسة حالة مؤسسة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2018 - 2019.
  - بوهنة كلثوم، تصميم دراسة وقياس العمل في المؤسسات الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة النسيج للمواد التقنية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2005 - 2006.
  - خضروري لطفى، مساهمة أنظمة تسيير الإنتاج المدعم بالإعلام الآلي GPAO في تحسين تسيير وظيفة الإدماج، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر. باتنة، الجزائر، 2014 - 2015.
  - سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- ما يميز الدراسات السابقة عن دراساتنا هو أن معظمها ركزت على الجانب الكمي بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة وهذا ما تميزت به هذه الدراسات عن دراساتنا لأن اختيارنا للدراسة النوعية كان متعمدا لإزالة الغموض الذي كان يغطي ماهية سيرورة وظيفة الإنتاج، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا التطبيقية حيث وجدنا صعوبة في الحصول على المعلومات لعدم معرفة المبحوثين بأجديات موضوع بحثنا.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي

### 2-الإطار التطبيقي

#### 2-1- التعريف بميدان التربص

#### لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي 25-3-1965 تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة وكذلك وضع خطة لتحديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكس سمباك (SN - SMPAC) والتي اشتمت منها خمسة مؤسسات موزعة على طلاب الوطني دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الريحانة سيدي بلعباس
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة
- مؤسسة الرياض بتيارت
- مؤسسة الرياض بقسنطينة
- مؤسسة الرياض بسطيف

#### بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

تعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليمياً لمؤسسة الرياض سطيف والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر والتي يتعلّق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية.

تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981 وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض المسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة مستخلص محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 27-9-1997م ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج تقع الوحدة في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة المسيلة وذلك بمحاذاة الطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعريّيج - المسيلة حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 281929م منها 1583.60 م أي ما يعادل نسبة 19.02% مغطاة تتمثل في مباني الإدارة المطاحن والمخازن وغيرها أما القسم الباقي والذي قدر بـ: 6634540 م أي ما يعادل نسبة 80.98% فهي عبارة عن مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى بساحات خضراء وغيرها.

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قديم وآخر جديد أما القسم القديم في تسوق فينتكون 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 22091548055 دج كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة 50 قنطار قمح صلب و 50 قنطار قمح لين بتكلفة قدرت بـ 24220225351 دج. أما القسم الجديد فينتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية (Golfetto) غولفيتو تم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 4000 قنطار يوميا وقدر تكلفة المشروع بـ 564236711 دج أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية بـ 150 قنطار يوميا متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية سنة 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتاها بعقاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق.

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

#### يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية

**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 وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

#### الفرع الأول: 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 تواصل بين المدير وباقي المصالح.

#### الفرع الثاني: مسؤول المخبر

مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفق المعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية التغليف أو الجودة وهي الشركة مع مسؤول تسيير النوعية في بعض المهام.

#### الفرع الثالث: مصلحة حفظ الصحة والأمن

تقوم بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص والممتلكات.
- مراقبة شاحنات 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

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي

الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع وكذلك ملاقبة الوثائق الخاصة بالسلع قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.

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

### الفرع الرابع: هيكل التقييم والأداء

يسهر على تقييم الأداءات المؤسسة من جميع النواحي المالية والبشرية مدى تلبية طلبات الزبائن ومدى إحترام مؤسسة لمعايير الجودة...

### الفرع الخامس: مستشار قانوني

يقوم المدير العامة باستشارة هي ومناقشته قبل اتخاذ القرارات التي ستتخذها المؤسسة كي لا يقع وذلك لنقادي الوقوع في خطأ قانوني ويعتبر محامي المؤسسة في جميع المنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت مع الموردين أو الزبائن حتى مع العمال.

### الفرع السادس: مسؤول تسيير النوعية

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه الصلب واللين وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه هو هذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها تقوم هذه المصلحة أيضا المزج 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 خاصة ب القمح بنوعيه الصلب واللين.

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

- مؤشر سقوط 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 تجري سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي

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 صنعها ونوعها ومستوردة أو محلية فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي أي الطحين بالاستعانة بالتحاليل المخبرية سيلجأون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص والمواصفات التي تعطي منتوجاً أفضل.

### الفرع السابع: محاسب

يقوم بالتدقيق في العمليات المحاسبية ويعطي تقرير مفصل للسيد المدير العام عن كل العمليات المحاسبية ويعلمه عن كل التجاوزات المكتشفة.

### 2- مديرية التجارة

وتتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: المصلحة التجارية

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتوج المؤسسة والإتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها وكذلك الإتفاق معهم على برنامج. تسليم الطلبية على طريقة تسليم 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

كما يتم في المصلحة التجارية إبرام صفقات وكذلك تحديد طلبيات ومن خلالها يتم إعداد خطة الإنتاج والتمويل والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتوج تام الصنع وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتوجات المباعة وعلى طرق البيع نقداً أو على الحساب لمصلحة المالية والمحاسبة والبحث على أسواق جديدة أو زبائن جدد والعمل على مواجهة شركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

#### الفرع الثاني: مصلحة التسويق:

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

### 3- مديرية الاستغلال

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

#### الفرع الأول مصلحة التموين

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 تعبير التي تقوم بها في المخبر.

#### الفرع الثاني: 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، اللين)
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتهيئته للطحن
- استقبال الأكياس
- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع
- الصيانة الوقائية والفنية
- مراقبة النوعية والجودة

كما أن الطاقة الإنتاجية للمصنع تقدر بحوالي 4000 قنطار في اليوم من السميد. إن الجزء القديم الذي طاقته الإنتاجية 1500 قنطار في اليوم متوقف منذ سنة 2010 وسيتم تحويله إلى إنتاج الدقيق 1500 قنطار في اليوم من الدقيق (الفرينة).

#### الفرع الثالث: مصلحة تسيير المخزونات

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

#### الفرع الرابع: مصلحة الصيانة

تقوم هذه المصلحة بإصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج والقيام بعملية صيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت وتتفرع هذه المصلحة إلى فرع الإلكترونيك والكهرباء ومهتمة بصيانة تجهيزات الكهربائية فرع الميكانيك العامة هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

### 4- 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:

#### الفرع الأول: مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وتتفرع هذه المصلحة إلى فرع تسيير المستخدمين فرع الأجور وفرع الخدمات الاجتماعية.

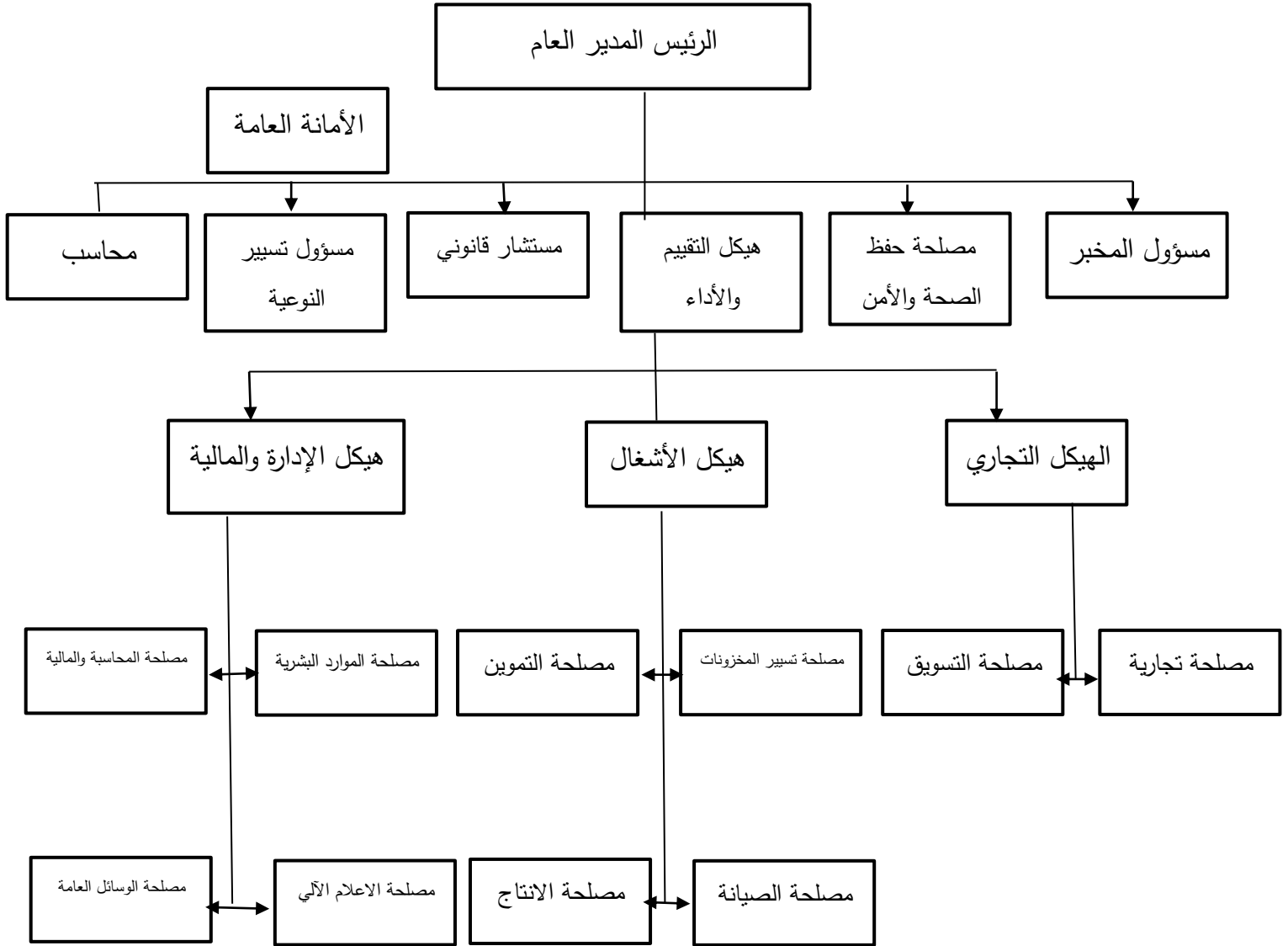
#### الفرع الثاني: مصلحة المالية والمحاسبة

هذه المصلحة تقوم بمراقبة حركة الأموال وتعد تقارير يومية وشهرية وسنوية 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 وحساب سعر التكلفة وتحديد الأسعار التي يمكن للمؤسسة أن تبيع المصلحة أن تبيع بها منتجاتها من دون خسارة وتصهر هذه المصلحة على إيجاد التوازن المالي وتقوم بإعداد الموازنات التقديرية بكل أنواعها وخاصة النقدية منها.

#### الفرع الثالث: 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 ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط التالي:

الشكل (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مصلحة الموظفين

## 2-2- مراحل العملية الإنتاجية

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسات تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع من السميد والدقيق بمختلف أنواعها وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة تتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

### أ- مرحلة استقبال القمح والتنظيف الأولي:

يعتبر تمويل المؤسسة بالقمح عمليا مركزية حيث يوجد ممول وحيد في الجزائر يحتكر القمح وهو الديوان الوطني للحبوب وهو يقوم بتمويل المؤسسة حسب الطاقة الإنتاجية والممثل والمتمثلة في أيام العمل الفعلية ويتم أيضا على حسب الطلب في السوق حيث يقوم بتقسيمه على شكل حصص على كل المؤسسات التي يمونها وعند دخول الشاحنة إلى الوحدة تتعرض إلى نوعين من الرقابة.

#### الفرع الأول: الرقابة على الكمية

التي تتمثل في وزن الشاحنة وهي ممتلئة ثم وزنها وهي فارغة وذلك لتأكيد كمية القمح الداخل إلى المخازن.

#### الفرع الثاني: الرقابة على النوعية

القمح بنوعيه الصلب واللين مجموعة من الخصائص لا بد على المؤسسة معرفتها عند استلامها للقمح لمعرفة مدى جودته نختصرها في الجدول التالي:

الجدول يوضح أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية

الشكل (2) : أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية

المواصفات التكنولوجية / المواد الأولية	القمح الصلب	القمح اللين
نسبة الرطوبة أو امتلاك الماء (%)	3 إلى 9	11 إلى 14
الوزن النوعي (كغ / مل)	أكبر من 75	أكبر من 70
وزن 1000 حبة (غ)	36 إلى 42.5	32 إلى 39
نسبة حبات القمح الصلب الشبيه بحبات القمح اللين أو ما يعرف بالميتادينج الخاص بالقمح الصلب	لا تتعدى 40(%)	-
نسبة المواد المعدنية(%)	1.3 إلى 2.2	1.3 إلى 2
نسبة الحموضة(%)	-	أقل من 0.045
- نسبة البروتينات(%)	10.5 إلى 12.7	10 إلى 12
- بالنسبة للمادة الأولية	12 إلى 14.5	11.5 إلى 14
- بالنسبة للمادة الجافة	64 إلى 72 سميد	69 إلى 74 دقيق
المردود من الدقيق أو السميد(%)	( < 160 ) أي (200 إلى 400)	( < 160 ) أي (200 إلى 360)
مؤشر السقوط (بحسب بالثانية)	20 إلى 60	18 إلى 55
حساب الترسيب بالملتر	-	-
- نسبة الجلوتين (%) المنتجة في المنتج النهائي	-	-

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي

23 إلى 26	28 إلى 33	- جلوتين رطب
-	10.5 إلى 11.5	- جلوتين جاف

المصدر: مصلحة النوعية، مطاحن الحضنة بالمسيلة

### الفرع الثالث: مرحلة التنظيف الأول

بعد تمويل المؤسسة بالقمح وقبل عملية التخزين تقوم بنزع الشوائب الكبيرة الحجم مثل الحجارة والأجسام المعدنية حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة حيث توجد آليات خاصة لتنقية القمح من المادة الحديد وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

### 2- مرحلة التموين الداخلي

هي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسهيل المخزونات إلى مخازن الورشات وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل تعطل آلة ستحن أو التخفيض من الإنتاج أو نقص في عملية ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

### 3- مرحلة التنظيف النهائي

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد السطح الذي فوّه كميات القمح حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل وتجمع في مجال التخزين أما باقي الشوائب المتبقية من عملية تنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

### 4- مرحلة إضافة المياه

تكون الكميات القمح الصافية المخزنة درجات الرطوبة مختلفة وهذا يقوم وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.5% حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطاحن وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

### 5- مرحلة الامتصاص التقني

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى مستوى المرغوب وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات بينما القمح لين يصل حتى 8 ساعات وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

### 6- عملية الطحن

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموصوفة الموضوعه من طرف مصلحة الإنتاج وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموصوفة الموضوعه من طرف مصلحة الإنتاج وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

### 7- عملية الغريلة

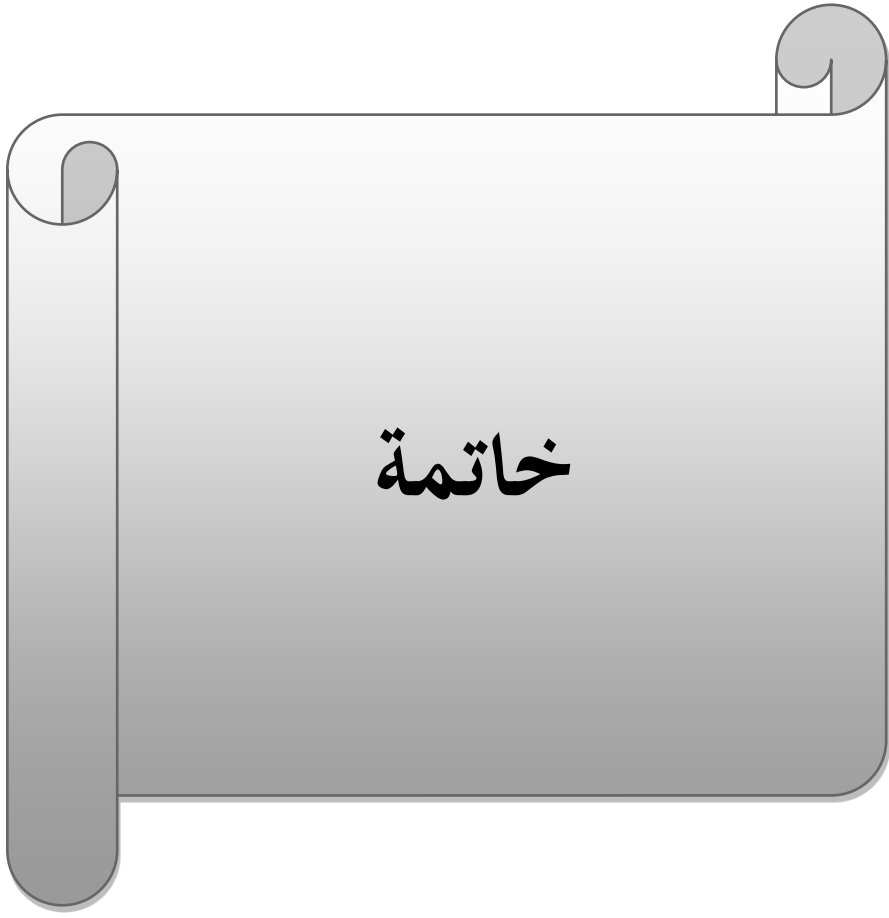
تلي بالتالي كل عملية طحن مباشرة عملية غريلة حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف وتشكل عملية الطحن والغريلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

### 8- مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها

فينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج ويسلك كل صافي مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

### 9- مرحلة التوضيب والتخزين

بعد عملية تخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوظيف حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية تفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج مثل تاريخ الإنتاج ومدة الاستهلاك.



## خاتمة

تعتبر وظيفة الإنتاج من أقدم الوظائف في المؤسسة والتي نالت اهتمام الباحثين وتعتبر وظيفة الإنتاج عن مجموعة الوسائل التجهيزات والأفراد المسؤولين على عمليات التحويل المدخلات المتمثلة في المواد والأجزاء والعمل والطاقة إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.

ونظرا لأهمية وظيفة الإنتاج في المؤسسة فإن إدارة الإنتاج والعمليات قد نالت هي الأخرى اهتمام مجمل رواد مدارس التنظيم والإدارة ويظهر هذا جليا من خلال عدد الأبحاث ومختلف التعاريف المتعددة التي أعطيت لإدارة الإنتاج والعمليات والتي تلتقي معظمها في نقطة مشتركة وهي أن إدارة الإنتاج والعمليات هي عبارة عن ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه والرقابة على وظيفة الإنتاج بهدف الاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل تحويلها إلى مخرجات أكبر كفاءة ممكنة.

وتعتبر مصلحة الإنتاج من أهم مصالح المؤسسة لأنها يستمر فيها أكبر نسبة من رأس المال ويوظف فيها أكبر عدد من اليد العاملة وهي المصلحة التي تقوم بجمع عوامل الإنتاج لإخراج المنتج في صورته النهائية لإرضاء زبائنها من حيث الكمية والمواصفات المطلوبة وبأقل الأسعار.

من خلال كل ما تم التطرق إليه سابقا من الدراسة النظرية والتطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة فقد تم التواصل إلى جملة من النتائج.

### أولا: النتائج:

✓ من الضروري تسيير المخزون بالطرق الحديثة لأن الاحتفاظ بمخزون إما زائد عن الحاجة يكلف المؤسسة تكاليف إضافية تتمثل في التكاليف الاحتفاظ بالمخزون أما في حالة نقص المخزون في المؤسسة فقد يكلفها تكاليف إضافية أيضا تتمثل في تكاليف العجز النافذ وتوقف العملية الإنتاجية.

✓ يجب على كل مؤسسة اختيار مخزون أمان مدروس يتلاءم مع خصوصيتها.

✓ ضرورة تدريب وتكوين العمال على كل التطورات الحاصلة في تسيير الإنتاج وعلى البرمجيات الخاصة بها.

من خلال دراستنا الميدانية لإحدى مؤسسات إنتاج السميد والدقيق في ولاية المسيلة والتي تمثلت في مطاحن الحضنة التابع لمجمع رياض سطيف تواصلت النتائج إلى النتائج التالية:

• الإنتاج هو الوظيفة الأساسية للمؤسسات الصناعية لأن على مستواها يتم مزج عوامل الإنتاج للوصول إلى المنتج النهائي المطلوب ومؤسسة مطاحن الحضنة تنتج مادة الدقيق والسميد بمختلف أنواعهم وأهملت إنتاج باقي المنتجات من العجائن والسبب يرجع إلى التسيير المركزي حيث خطط الإنتاج ترسل من المديرية العامة سنويا ويجب التقيد بها وإنتاج السميد والدقيق يخضع لمعايير موحدة

تتمثل في نسبة الاستخلاص لكل قنطار من الدقيق الصلب أو اللين لكن المؤسسات الخاصة في أغلبها لا تحترم هذه المعايير

• بل هي تبحث عن الربح وجودة المنتج من أجل المنافسة والسيطرة على السوق ومن أجل التحكم في تسيير إنتاجها يجب على مؤسسة مطاحن الحضنة من تحديد وحساب متغيرات القرار التي يتحكم في العملية الإنتاجية والمتمثلة في تسمية المنتجات والمواد الأولية، تكلفة الإنتاج، نسبة الإنتاج الضائع، الطلب المتوقع، المواد الأولية المتوفرة حسب الجدول الزمني الطاقة الإنتاجية.

### الاقتراحات:

بعد اطلاعنا على واقع مؤسسة مطاحن الحضنة وبعد عرض عرضنا لمختلف النتائج المتوصل إليها نقوم باقتراح جملة من الاقتراحات التي يمكن أن ترتقي بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا سيما في مجال تسيير الإنتاج وهذه الاقتراحات تمثل في:

- إعطاء الحرية التامة للمؤسسة في اتخاذ قراراتها في إطار السياسة العامة للمجمع.
- إعطاء جزء من الحرية لرؤساء الهياكل في اتخاذ القرارات الاستعجالية دون اللجوء إلى مدير المؤسسة ثم المدير العام.
- برمجة الصيانة في أيام العطل.
- ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالمحاسبة التحليلية وتوفير لها كل الظروف الضرورية لأداء مهامها.

### آفاق البحث

من خلال تطرقنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من النقاط التي يمكن أن تكون مواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:

- دراسة قياسية للطلب على مادتي السميد والدقيق في الجزائر.
- التخطيط الإنتاجي وأثره على فعالية الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

### باللغة العربية

### • الكتب

- 1- إيثار عبد الهادي آل فيجان، 2011، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الكتب والوثائق.
- 2- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، 2002، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط 1، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة.
- 3- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق، عبد الله العبيدي، 2013، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- سونيا محمد البكري، 1999، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 5- صلاح الشويني، 2000، إدارة الإنتاج مدخل تاريخي وإنشائي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 6- عادل حسن، 1995، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 7- عادل حسن، 1998، التنظيم الصناعي وإدارة إنتاج المؤسسات، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 8- حملي كساب، 2013، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 9- محمد إيدوي الحسين، 2012، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 10- محمد ابيديري الحسين، 2001، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- محمد أحمد فياض، عيسى يوسف هدى، 2010، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، 2013، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل تشغيلي، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
- 13- مريزق عثمان ، 2013، تسيير الإنتاج والعمليات مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 14- ناصر دادي عدون، 1998، اقتصاد المؤسسات، ط1، ضار المحمدية العامة الجزائر.

### • المذكرات والأطروحات

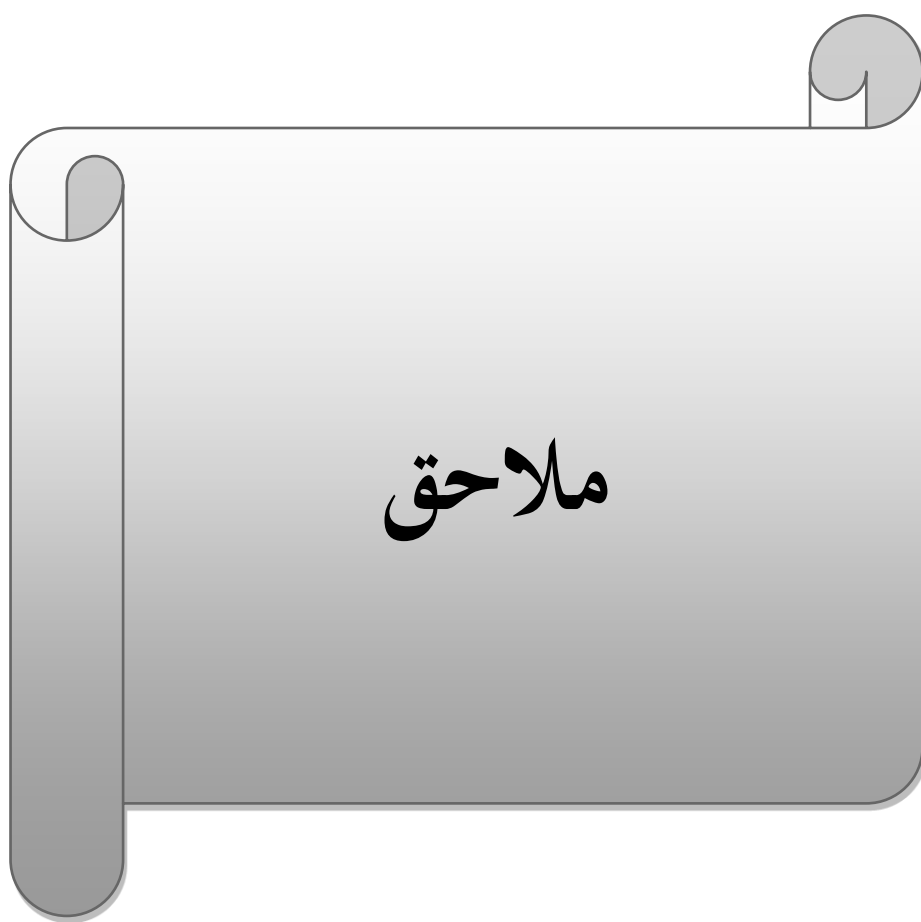
- 15- بوناب بلال، 2013 - 2014، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج دراسة حالة شركة الإسمنت، جامعة حامة بوزيان، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، الجزائر.
- 16- بوهتي كلثوم، 2005 - 2006، تصميم دراسة وقياس العمل في المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة النسيج للمواد الثقيلة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- 17- حجاب عيسى، 2007 - 2008، التسهيل الأمثل للمخزون المؤسسات الصناعية باستعمال نماذج الكمية دراسة حالة الشركة مطاحن الحضنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18- سناء نايف اليعقوب، 2009، أثر تطبيق أحكام الإنتاج في الوقت المحدد على تحقيق الربحية الشركات الصناعية للمساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

### المقالات العلمية

- 19- دالي علي لمياء، 2014، دور نظام معلومات الإنتاج في مراقبة الإنتاج دراسة ميدانية صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة بسكرة.

### • الكتب باللغة الأجنبية

- 20- Alain cartres 2003 ; Gestion de production ; 4emme edition , edition d'organisation, paris.
- 21- André Boyer et autres ; 1997 ; Panorama de la gestion, les editions d'organisation, paris.
- 22- Georges lavel, 2004 organisation et gestion de la production cours avec exercices corrigés 4emme, dumod, paris.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: المحترم المبدئي  
المستشار الاقتصادي الدكتور  
الخدمة المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التريض الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ر.س.	الإمضاء
01	ساكر عجلة	202035070807	110010593020610001	
02	سايح إيتسام	202035076603	110005930007004	
03	زميح سيف الدين	202035074778	10001102201130000	
04				

عنوان البحث: تسيير الموارد و خلية الإنتاج في المؤسسة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
عطال  19/02/2022		

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQIE-SEGC-Msila-475721049530765>

ص ب: 166 المسيلة 280.00 الجزائر. ☎ : 035 -35-33-33

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

