



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
بمعنوان:

دور كفاءة تسيير الانتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صابرينال لمواد التجميل – غرداية.

تحت إشراف:

د. نعاس صلاح الدين

من إعداد الطلبة:

بامون يونس

بن غمار سمية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قرونقة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
غطاس عبد الغفار	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
بعنوان:

دور كفاءة تسيير الانتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صابرينال لمواد التجميل – غرداية.

تحت إشراف:

د. نعاس صلاح الدين

من إعداد الطلبة :

بامون يونس

بن غمار سمية

السنة الجامعية: 20/2025

الإهداء الشكر

وفقنا لإتمام هذا العمل

بعد الحمد والشكر لله الذي

أهدي عملي الى:

إلى من سكنوا قلبي وكانوا نوراً في دربي

إلى والداي الحبيبين، اللذين ضحياً من أجلي بكل غالٍ ونفيس، فكانا سندي وحافزي، أهديهما تعبتي هذا كقطرة من بحر امتناني.

إلى إخوتي أعز الناس على قلبي،

إلى من شاركوني لحظات عمري كلها، ضحكاتنا التي ملأت البيت فرحاً، وهمساتنا التي حولت الليالي إلى ذكريات..

إلى أستاذي ومشرقي الفاضل نعاس صلاح الدين الذي سخر علمه وصبره ليرشدني، فكان خير معين في رحلتي العلمية، فجزاه الله خير الجزاء.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا عوناً في الفرح والضيق، فجعلوا التعب حلواً والطريق مشرقاً.

إلى كل من مدّ لي يد العون، أو قال كلمة طيبة، أو دعوة صادقة...

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير البشر، وعلى آله وصحبه أجمعين.

شكرًا... كلمة صغيرة تحمل في طياتها بحرًا من الامتنان، أهديتها:

• إلى والدي العزيزين، اللذين وهبا حياتهما ليرسما لي مستقبلًا مشرقًا، فكانا خير سندٍ وأعظم حافز. أقول لهما من أعماق قلبي: "جزاكما الله عني خير الجزاء، ورضي عنكما كما رضيئُثماني."

• إلى الأستاذ نعاس صلاح الدين الذي بذل من وقته وعلمه ليُخرج هذا العمل بأبهى صورة، فكان خير معينٍ وأفضل مرشد. أسأل الله أن يجزيه عني خير ما يجزي به العلماء العاملين.

• إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا عونًا لي في كل خطوة، يشاركونني لحظات الفرح ويخففون عني هموم الدراسة. "لكم في قلبي مكان لا يمله الزمن، وشكرًا لأنكم جعلتم الطريق أجمل."

• إلى كل من ساهم في رحلتي بكلمة طيبة، أو نصيحة صادقة، أو حتى ابتسامة مشجعة... "جزاكم الله خيرًا، ولن أنسى فضلكم."

وأخيرًا... "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"... فهذا الجهد هو محصلة توفيق الله أولًا، ثم دعمكم جميعًا.

والحمد لله رب العالمين.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة شركة صابرينال للتجميل بغرداية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي حيث تم استخدام مقابلة موجهة لعينة من الإطارات بالمؤسسة والعمال ومن أجل تحليل آرائهم حول فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين تسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة كما أنه من خلال فترة التربص تم التوصل إلى أن مؤسسة صابرينال تعتمد على تنظيم فعال للعمل وتنسيق مستمر بين مختلف الأقسام، إضافة إلى اعتماد تقنيات حديثة في الإنتاج ومراقبة الجودة، مما ساهم في تحسين الأداء والإنتاجية وجودة المنتجات.

الكلمات المفتاحية: إنتاج ، العملية الإنتاجية، مؤسسات صناعية، استدامة، جودة.

Abstract

Cette étude visait à examiner le rôle de la gestion de la production dans l'amélioration de la durabilité de l'entreprise Sabrinal Cosmetics à Ghardaïa. Elle a adopté une approche descriptive et une méthodologie d'étude de cas. Des entretiens ont été menés auprès d'un échantillon de cadres et d'employés de l'entreprise afin d'analyser leurs opinions sur les hypothèses de l'étude. Celle-ci a conclu à l'existence d'une relation positive entre la gestion de la production et la durabilité de l'entreprise. De plus, l'étude a révélé que Sabrinal s'appuie sur une organisation du travail efficace et une coordination continue entre les différents services, ainsi que sur l'adoption de technologies modernes de production et de contrôle qualité, ce qui a contribué à l'amélioration de ses performances, de sa productivité et de la qualité de ses produits.

Keywords: Production, processus de production, entreprises industrielles, durabilité, qualité

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية

VIII	قائمة الأشكال البيانية
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الإنتاج
09	المطلب الثاني: دور تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: الدراسات العربية
13	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: دور تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
25	المبحث الثاني: التسيير الإنتاجي داخل المؤسسة
35	خلاصة الفصل
36	خاتمة
38	قائمة المصادر والمراجع
40	فهرس المحتويات

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	وظائف تسيير الإنتاج	01
22	منتجات المؤسسة	02
25	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
26	الميزانية المالية للمؤسسة	04
28	مخطط الإنتاج	05

مقدمة

أ- توطئة:

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغيرا وتعقيدا، مما كانت عليه من قبل وأصبح من الواجب على المؤسسات التكيف مع مختلف التغيرات خاصة التطورات التكنولوجية، والمنافسة الحادة والأزمات الاقتصادية، وهذا من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، والعمل على استمراريتها وتواجدها في العالم الاقتصادي، وذلك بهدف كسب ميزة تنافسية لمنتجاتها والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية.

إن تحقيق الربح والاستمرارية لا يكون إلا بتسيير الإنتاج وتحسين الإنتاجية بطريقة وإستراتيجية ذات أبعاد حالية ومستقبلية التي تلعب دور كبير في تحقيق الأهداف السابقة، ومن أجل هذا يجب التكيف والاستجابة

للتطورات السريعة المتلاحقة التي تعرفها البيئة، من خلال وسائل عديدة أهمها تجسين الإنتاج ورفع الإنتاجية التي تعكس مردودية المؤسسة التي تشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها المؤسسات.

فتفسير الإنتاج يعتبر عنصر مهم من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا، فهو مؤشر من المؤشرات التي تحدد مدى نجاح المؤسسات، وهذا يتوفر مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض.

ب- إشكالية الدراسة

إلى أي مدى يمكن أن تساهم عملية تسيير الإنتاج في تحقيق استدامة مؤسسة صابرينال؟

الأسئلة الفرعية

ماذا نقصد بتسيير الإنتاج و استدامة المؤسسة الاقتصادية؟

كيف يساهم تسيير الإنتاج في إستدامة المؤسسة؟

ما مكانة تسيير الإنتاج في المؤسسة؟

ت- فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة على التساؤلات السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- يساهم تسيير الإنتاج في استدامة المؤسسة من خلال دوره حيث إن وظيفة الإنتاج تقع في ملتقى كل الأهداف، وهي مرتبطة تقريبا بكل الوظائف و نظم المعلومات في المؤسسة .

ث- أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في مايلي :

- التعرف على مفهوم تسيير الإنتاج و تطبيقه في مؤسسة صبرينال .

- إبراز دور تسيير الإنتاج في تحسين أداء المؤسسة

- تحليل العلاقة بين تسيير الإنتاج و استدامة المؤسسة

- تقديم اقتراحات عملية لتحسين كفاءة الإنتاج داخل مؤسسة صابرينال

ج- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الكبير الذي يلعبه تسيير الإنتاج في ضمان استمرارية المؤسسة الصناعية، وبالأخص قطاع التجميل، كما تساعد نتائج الدراسة في تقديم حلول عملية يمكن أن تستفيد منها مؤسسة صبرينال لتحسين أدائها.

ح- مبررات ودوافع اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا للموضوع للأسباب التالية:

◀ الأسباب الذاتية

-الاهتمام الشخصي بمجال التسيير والإنتاج الصناعي

-الرغبة في اكتساب خبرة تطبيقية داخل المؤسسة الصناعية

◀ الأسباب الموضوعية

-أهمية موضوع تسيير الإنتاج في نجاح المؤسسات الاقتصادية

-قلة الدراسات التطبيقية حول هذا الموضوع في قطاع مواد التجميل

-حاجة مؤسسة صابرينال الى تحسين كفاءة الإنتاج لمواجهة المنافسة

خ. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة صابر نال لمواد التجميل
- الحدود الزمانية: خلال فترة التربص
- الحدود الموضوعية: دراسة تسيير الإنتاج وودوره في استدامة المؤسسة

د.المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

تم إتباع في دراستنا منهجين رئيسيين، وهما المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري لكي نستطيع الإحاطة ومس مختلف جوانب الموضوع، حيث يعتمد المنهج على جمع المعلومات بتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة، واعتمدنا على المنهج التطبيقي من خلال العملية التربصية التي قمنا بها في مؤسسة صابر نال من خلال المقابلات الشخصية والميدانية.

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد اقتضى الأمر على اعتماد على:

- المقابلات الشخصية مع المسؤولين ومع العمال أيضا.
- تم الاعتماد على الملاحظات المباشرة وعلى استبيان والوثائق الداخلية للمؤسسة.

ذ.نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة على:

- المتغير المستقل: تسيير الإنتاج
- المتغير التابع: استدامة المؤسسة

حيث يتم تحليل العلاقة بينهما من خلال مؤشرات كالإنتاجية، الجودة والتكاليف..

ر.صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي واجهناها في البحث:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالمتغيرين و جل مراجع تسيير الإنتاج قديمة
- صعوبة العثور على معلومات في الدراسات السابقة
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الحساسة داخل المؤسسة نظرا لطبيعتها

ز. هيكل البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، مسبقين بمقدمة تليهما خاتمة عامة متبوعة بمجموعة ويمكن تقديم هيكل البحث كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة. حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، الأول تم فيه التطرق للإطار النظري للإطار النظري لتسيير الإنتاج و ودره في استدامة المؤسسة وذلك بإعطاء لمحة فيما يتعلق بكل منهما وهذا بتقديم بعض المفاهيم الأساسية ومختلف الاستراتيجيات والأنظمة ، إضافة إلى تبيان العلاقة التي تجمع بين تسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة ، في حين خصصنا المبحث الثاني للدراسات السابقة أين سيتم عرض وتحليل أهم الدراسات التي تناولت الموضوع أو أحد جوانبه منها التي باللغة العربية والأجنبية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة. خُصص لدراسة الحالة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين هو الآخر، الأول تم فيه عرض المؤسسة ومن ثم عرض الأساليب والأدوات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات التي تم جمعها، بينما تم اختبار الفرضيات وعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها في المبحث الثاني.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة

تمهيد:

تعد وظيفة الإنتاج وتسيير الإنتاج إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الصناعية بشكل خاص، حيث تحولت العمليات الإنتاجية من إدارة تقليدية تهتم بإنتاج سلع وخدمات، تهتم بفحص المنتج والضبط الإحصائي للجودة تم تأكيد أو ضمان الجودة إلى نظام تسيير الإنتاج تسارع لمختلف الأنشطة إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى النمو والإسواستراتيجياته.

ومع التطور التقني المتنامية وتحقيق الربح على المدى البعيد، فقد دفع هذه المؤسسات إلى إعادة النظر في استراتيجيات الإنتاج وأنظمة تسيير الإنتاج، وهذا من أجل ضمان استدامتها وتطوير سلاحها التنافسي لتحقيق التميز.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري لتسيير الإنتاج وإستدامة المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لتسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة

يمثل تسيير الإنتاج الوظيفة الأساسية داخل المؤسسة وبالأخص المؤسسات الصناعية، وذلك لما له من دور محوري في تحقيق استدامة المؤسسة و المساهمة في تنظيم وتنسيق لمختلف العمليات الإنتاجية، كما يضمن تحقيق كفاءة في استخدام الموارد وتحسين جودة المنتجات أيضا. وفي ظل التغيرات الاقتصادية أصبح الاهتمام بتسيير الإنتاج ضرورة حتمية لضمان استمراريتها. وعليه فسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية لتسيير الإنتاج والأنظمة المعتمدة فيه كما سيتم التعرف على دوره الأساسي في تعزيز استدامة المؤسسة.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول تسيير الإنتاج

الفرع الأول : تعريف تسيير الإنتاج

قبل تحديد تعريف لتسيير الإنتاج، يجب التمييز ما بين مفهومي تسيير الإنتاج وتسيير العمليات والإنتاج إذ يهتم الأول بالجانب الصناعي، أما إذا امتد الاهتمام بالخدمات، فإننا نصبح بصدد الحديث عن تسيير الإنتاج والعمليات، ولأننا بصدد تقييم أداء الطرق الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، فسنركز على مفهوم تسيير الإنتاج¹

يعرف تسيير الإنتاج على أنه عملية جمع للعناصر التي تدخل للنظام وتتبع مخطط إنتاج مقبول يستعمل طاقات فعلية وقدرات جاهزة في المؤسسة وبواسطة طلب معطى، يتم تخطيط العمل ومراقبته حتى تستلم المنتجات والخدمات المطلوبة. وبالمقابل، يجب اختيار مدى تخطيط الأهداف المحددة لوظيفة الإنتاج، والمتمثلة في إنتاج الكميات المطلوبة بالجودة المقبولة والمهلة المتفق عليها، وكذا بالتكلفة المبرمج تحملها¹.

ومن جهة أخرى يرى على أنه " إدارة العملية التحويلية في نظام الإنتاج والتي تهدف إلى التحكم في العملية الإنتاجية وكذا تحقيق التكامل بين المدخلات والعملية التحويلية، والمخرجات أي تحقيق التكامل في نظام الإنتاج وبذلك عملية تسيير نظام الإنتاج ككل في جميع المراحل، كما يقصد به التحضير، والتوقع، وتنظيم الأعمال التقنية والإدارية المختلفة التي تتعلق بعملية تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي تام الصنع .

¹صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج ، مدخل تاريخي، و مدخل إنشائي مركز الاسكندرية للكتاب، 2000، ص88

الفرع الثاني : أهمية تسيير الإنتاج

تتجلى أهمية تسيير الإنتاج في كونها تقوم بتوفير فرد تحقيق الأرباح، أو تخفيض تكاليف الإنتاج في المنشأة، مما يحسن من قدرتها التنافسية ويوسع حصتها في السوق. وعادة ما تتمثل أهمية تسيير الإنتاج في إمكانية إنتاج السلعة في الوقت المناسب.¹

كما يساعد تسيير الإنتاج على تحديد الكميات المطلوبة من المنتجات، ويكون ذلك عن طريق اعتماد المنشأة على طرق التنبؤ الفعالة لتنظيم عملية الإنتاج. إضافة إلى هذا فإن تسيير الإنتاج بطريقة سليمة يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ومنه إمكانية التحكم في سعر المنتج، مما يساعد على تسهيل عملية تسويقه، وعلى تحقيق هوامش ربح مناسبة للمنشأة، وأخيراً فإن تسيير الإنتاج يساهم في إنتاج السلع وفقاً لنوعية المنتجات التي تستجيب للمتطلبات الفعلية للمستهلكين.²

وتظهر أهمية تسيير الإنتاج من خلال موقع هذه العملية داخل المنشأة، إذ تعتبر خور نشاطها إضافة إلى كونها على علاقة مع مختلف وظائف المنشأة الأخرى.³

تبدأ عملية تسيير الإنتاج مباشرة بعد القيام بمختلف الدراسات والبحوث حول السوق المراد توجيه المنتجات النهائية إليه وذلك بهدف التوصل إلى مختلف المعلومات المتعلقة بمواصفات السلع المنتظرة من طرف العملاء، فتقوم إدارة الإنتاج ببدء عملية تصميم المنتج وإنتاجه والأمر بتسويقه من طرف رجال البيع. فعملية تسيير الإنتاج تركز على عدة أنشطة إذ أنها تهتم بتصميم المنتج وتخطيط ومراقبة سيرورة العملية الإنتاجية إضافة إلى مراقبة جودة المنتجات واللجوء إلى صيانة آلات ومعدات المصنع لتفادي الخسائر المترتبة عن مختلف الأعطاب .

الفرع الثالث : أهداف تسيير الإنتاج

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات إلى ضمان الاستخدام الفعال والمثالي للموارد المتاحة داخل المؤسسة، سواء كانت بشرية التقنية أو مالية، بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والإنتاجية للمؤسسة ويتمثل الهدف الجوهري الشهير للإنتاج في توفير منتجات ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المحدد، مما يعزز قدرة المؤسسة التنافسية في السوق ومن بين الأهداف الرئيسية لتسيير الإنتاج أيضاً، تجد عقلنة استخدام الموارد

¹ عبد الكريم اعراب ، فتحة منيعي، نمط تسيير الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة عشرين مؤسسة"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 23، العدد 01 ص 195
² علي شراوي إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، دار النهضة العربية ، بيروت، ص 5
³ المرجع السابق

من خلال تحسين طرق العمل، وتبني تقنيات حديثة كالأتمتة المنظمة والابتكار في أساليب الإنتاج، إضافة إلى تطبيق مفاهيم مثل SMED التي تساهم في تقليص أوقات التوقف وتحسين الإنتاجية.¹

كما تسعى إدارة الإنتاج إلى تحسين الجودة في مختلف جوانب العملية الإنتاجية، سواء من حيث أداء اليد العاملة، كفاءة الآلات، أو فعالية سيرورات العمل، إلى جانب تقليص الضائع والفاقد إلى أدنى مستوى ممكن. وأعد هذه الجوانب ضرورة التحقيق أقصى جودة ممكنة للمنتجات وتلبية تطلعات الزبائن.²

ويضاف إلى ذلك أن من بين أهداف تسيير الإنتاج إنجاز الخطط الموضوعية بكفاءة والتأقلم مع الطلبات المتغيرة في السوق، إلى جانب العمل على رفع الروح المعنوية للقوى العاملة داخل المؤسسة، باعتبارها عنصراً أساسياً في إنجاح العملية الإنتاجية.

وتهدف هذه الجهود مجتمعة إلى تسريع العملية التحويلية، من مرحلة شراء المواد الأولية إلى غاية مرحلة توزيع المنتجات النهائية، وهو ما يجعل من العملية الإنتاجية أكثر مرونة واستجابة للمتطلبات السوق المتغيرة.

الفرع الرابع: وظائف تسيير الإنتاج

يمر تسيير الإنتاج لأي منتج بمجموعة من المراحل تتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تجيب عن الأسئلة الآتية³:

كم ننتج ؟ .. لماذا ؟ كيف ننتج ؟ متى ننتج ؟ أين نحن ووتيرة الإنتاج .

يمكن تجميع مختلف هذه الأنشطة في وظائف أو مجموعات كبرى متسلسلة وهي وظائف التصنيع، الطرق والمناهج (الطرائق)، ومرحلة جدولة الإنتاج، الدراسات. حيث تهدف هذه الوظائف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والعملية التحويلية والمخرجات.⁴

1-وظائف التصنيع: تتعلق بالإجابة عن السؤال كم ننتج؟ أنها تحديد دفعات الإنتاج ولا يتعلق الأمر بتحديد كميته الإنتاج فقط، نما أيضا الوقت والأجال المناسبة لذلك بما يتلاءم وتدفق الإنتاج عبر مختلف المراحل توزيع دفعات الإنتاج بين مختلف الورشات والآلات ومواقع الإنتاج () .

2-الطرق (الطرائق) : تتمثل اهتمامات هذه الوظيفة في التعريف وإعادة التعريف بالطريقة عاد يتم بها إنتاج منتج معين وهي بذلك تستجيب للسؤال كيف ننتج؟، إي تحضير طرق الإنتاج في ظل إطار الأهداف المحددة .

¹بن يوسف ، عمر شريف ، ادارة الانتاج عبر تخطيط و الرقابة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة البليدة ، 2006 ، ص 31

²المرجع السابق ص 40

³جلال اباراهيم العبد ، " ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي " الدار الجامعية ، 2002 ، الاسكندرية ، ص 89

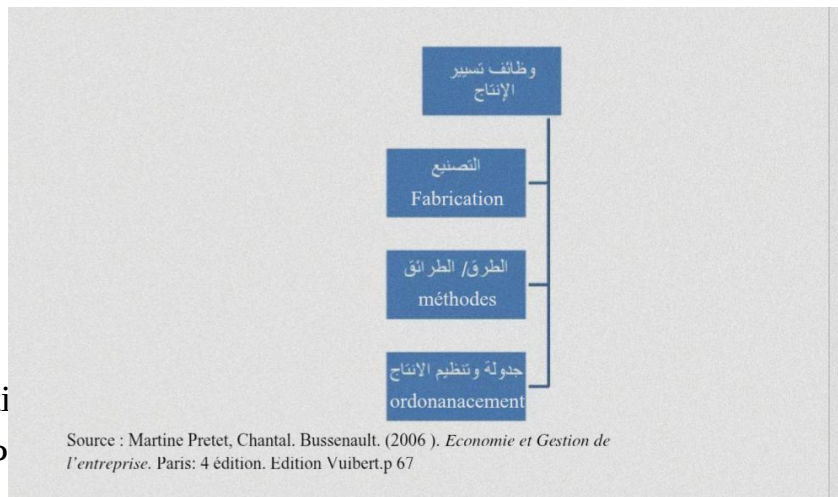
⁴مرجع سابق ص 99

وتتحدد من خلال جانبين وهما تحديد النمط العملي أو الأنماط العملية للإنتاج (طريقة الإنتاج)، وتحديد العناصر الضرورية لتنفيذ كل مرحلة من اختيار الوسائل، حساب الوقت الضروري، تموقع الأفراد والآلات... كما أن الطرائق تمر أيضا بمجموعة من المراحل وهي تجيب عن سؤالين وهما كيف ننتج وبواسطة ماذا؟ وتتمثل الاجابة عنهما في هذين النشاطين أنشطة التحضير، وأنشطة التحسين

3-وظائف الجدولة : تهدف وظيفة الجدولة (المتابعة والتنظيم) إلى تحديد الترتيب المتسلسل للأنشطة الواجب تنفيذها في مراكز الإنتاج مع مراعاة الأولوية والأهمية بالنسبة لانجاز الأنشطة، أي الاهتمام بالإجابة عن التساؤل الرئيسي متى؟ بالإضافة إلى بعض الأسئلة الأخرى المتعلقة أين ننتج؟ كم يتطلب الوقت؟ من ينتج؟ كإجابة للتساؤل متى؟ تتعلق الجدولة بأعمال التخطيط والبرمجة، التنفيذ، ومراقبة مستوى التقدم

4-وظيفة الدراسات: تتعلق بإحدى وظائف الإنتاج، التي تتحدد مهمتها في تصور وإعادة تصور المنتجات من خلال تحديد خصائص المنتج أو الخدمة من أجل الاستجابة لرغبات المستهلكين الإجابة عن التساؤل ماذا ننتج؟، كما يتعامل هذا المكتب مع معطيات مصلحة التسويق التي تعمل على تحديد حاجات العملاء، كما يمكن الاعتماد على دائرة البحث والتطوير من خلال عمليات الإبداع التكنولوجي الذي يمس المنتج، أو من خلال مكتب الدراسات التي يقدم حلول تقنية لعمليات الإنتاج.

الشكل(1): وظائف تسيير الإنتاج



Source :Martine Pretet,
l'entreprise. P

estion de

الفرع الخامس : أنظمة تسيير الإنتاج¹

1- نظام الإنتاج المستمر

يستخدم مصطلح نظام الإنتاج المستمر، أحيانا كبديل لنظام خط التجميع، والذي كان حتى نهاية الحرب العالمية الثانية نموذجا فريدا للصناعة الأمريكية لتطبيق بعد ذلك في جميع الدول الصناعية . ويقصد بالإنتاج المستمر أن تصميم السلعة وتخطيط العملية الإنتاجية يسير على أسس نمطية ولا تدخل عليها تغيرات عادة خلال الفترة الصناعية. كما يوفر هذا النظام للمؤسسات التي تتبنى معدل مرتفع من المخرجات مع انخفاض في تكلفة الوحدة في المنتج، غير أنه يحتاج إلى تكاليف استثمارية مرتفعة. هذا بالإضافة إلى القدرة المحدودة لهذا النظام في التكيف مع التصميمات المتغيرة، خاصة عندما يكون معدل التغير في تصميم المنتج سريعا جدا بالرغم من هذه العيوب، غير أن هناك مميزات ترجع احتياجات المؤسسة إلى مستوى مهارة منخفض من العمالة، والتقليل من الوقت المخصص لتدريب العاملين وتخفيض الاحتياج إلى المستويات الإشرافية المكثفة ولأن الإنتاج مستمر، فالرقابة هي أيضا مستمرة ومتابعة بما يتفق مع خطة طويلة الأجل .

2- نظام الإنتاج الواسع

يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج عدة أنواع من السلع وفقا للمواصفات التي تحددها أقسام التسويق والتصميم على ضوء دراسات السوق والسلعة وينتج باستراتيجية الإنتاج الأغراض التخزين.

ويتم بموجب هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة وبكميات كبيرة، كما هو الحال في مصانع السيارات والأجهزة الكهربائية حيث يجري إعادة تنظيم وسائل الإنتاج كالقوالب وما شابهها دون تحمل تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي للمصنع، ومن خصائص هذا النظام ما يلي² :

- يختص بإنتاج عدد كبير من المنتجات النهائية النمطية، مما يتطلب ترتيب المكنائن بما يحقق المرونة المطلوبة؛
- الاختلاف النسبي في إنتاج الأنواع المختلفة من المنتجات؛
- بساطة نظام المراقبة على الإنتاج الاستقرار عملياته، والسرعة في مناولة المواد نتيجة استخدام النقل الآلي؛
- سهولة تحديد مستلزمات الإنتاج ومواصفاتها بدقة، وانخفاض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة
- إمكانية إجراء تغيرات على السلع المنتجة أو معدلات الإنتاج.

¹صلاح الشنواني، مرجع سابق ص 213

²جلال ابراهيم العبد مرجع سابق ص 42

3- نظام الإنتاج حسب الطلب

يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك / الزبون، وينتج باستراتيجية الإنتاج حسب الطلب، حيث إن الطلب الإجمالي على منتجات هذه الصناعات يتكون من طلبيات وأوامر مختلفة المواصفات، وتكون طريقة الصنع السلعة متغيرة تعتمد على إستراتيجية وفقا للطلب، ومن خصائص هذا النظام ما يلي:

- يختص بإنتاج عدد محدود من المنتجات النهائية غير النمطية، ويصعب تحديد مستلزمات الإنتاج وموصفاته
- الاختلاف في مواصفات الأنواع المختلفة من المنتجات، وبطء حركة السلع وطول الدورة الإنتاجية:
- تعقد نظام المراقبة على الإنتاج لتغير عمليات الإنتاج
- ارتفاع كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بسبب إنتاج كميات محدودة وفقا لطلب الزبون ...

4- نظام الإنتاج بالدفعات

يطلق عليه أيضا نظام الإنتاج المتقطع، ويقوم المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع بدفعات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق، وتعتمد على إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة، ويمكن تقسيم هذا النظام إلى ثلاث نظم فرعية على أساس درجة انتظام عمليات الصنع كما يأتي¹:

- إنتاج عدد قليل من الوحدات دفعة واحدة حيث يتم انجاز أمر الإنتاج مرة واحدة ولا يجري في العادة إدخال تحسينات على وسائل الإنتاج المستخدمة كما لا يجري استخدام مكائن متخصصة ما لم تبرز الحاجة في حاجة استخدامها.

- إنتاج عدد قليل من الوحدات على فقرات منتظمة في تواريخ محددة وتكون الرقابة على الإنتاج بموجب هذا النظام بسيطة لأن جميع العمليات تكرر معروفة ومتكررة، إضافة إلى بساطة عمليات تخطيط الإنتاج ومراقبته.
- إنتاج عدد قليل من الوحدات على عدة دفعات بطريقة غير منتظمة، وكلما دعت الحاجة إلى إنتاجها، وبذلك يتعقد نظام المراقبة على الإنتاج لتغير عمليات إنتاج لعدم استقرار الطلب على المنتجات، كما تظهر مشكلة توازن خطوط الإنتاج بسبب التغير المستمر في المنتجات والطلب عليه.

¹ سلمان خالد عبيدات "مقدمة في إدارة الانتاج و العمليات مدخل اتخاذ القرارات " الدار الجامعية، 1999، بدون بلد، ص53

5- استراتيجيات تسيير الإنتاج

تنصب إستراتيجية العمليات الإنتاجية على وظيفة والقرارات المتعلقة بها في المؤسسة، وهي عنصر أساسي في تحقيق الإستراتيجية الكلية وتشمل الأهداف والكفاءة المميزة والسياسات، وتعتمد المنظمات الصناعية ثلاث استراتيجيات للإنتاج وفقا للسلع التي تنتجها وحجم الطلب عليها وهي¹:

- **إستراتيجية الإنتاج لغرض التخزين** : تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الميسرة (التي لا يبذل المستهلك جهدا للحصول عليها والتي يرغب بتوفيرها في المكان والزمان الذي يحتاجها فيه والتي يتكرر الطلب على شراؤها، وكذلك للسلع ذات الموسمي وتعتمد الشركات الصناعية إستراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة بغرض التخزين في مخازنها المركزية والتوزيع من خلال شبكة الموزعين وتجار الجملة والمفرد .

- **إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب** : تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تفتح حسب رغبات المستهلكين التي يبذل المستهلك جهدا في الوصول إلى المنتج وتحديد مواصفات السلعة التي يرغب الحصول عليها والتي لا يتكرر الطلب على شرائها. وعند اعتماد الشركات لهذه الإستراتيجية فإنها تحتفظ بمخزونها على شكل مواد خام لحين حصول الطلب على المنتج النهائي .

- **إستراتيجية التجميع حسب الطلب** : تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الخاصة والتي تحدد الشركات المنتجة المواصفات العامة ويحدد المستهلك المواصفات التفصيلية، ومن أمثلتها الحاسبات الشخصية الالكترونية تعتمد الشركات الصناعية إستراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة للأجزاء نصف المصنعة والمكونات بغرض التخزين ثم التجميع لهذه الأجزاء وفقا للمواصفات التي يرغبها المستهلك .

الفرع السادس: مكانة تسيير الإنتاج في المؤسسة

نظرا لتعدد وظائف الإنتاج المؤسسة فان تسيير الإنتاج عادة ما يواجه أهداف متناقضة ونأخذ مثلا العلاقة بين الوظيفة التجارية ووظيفة الإنتاج²:

1-قيود بالنسبة للوقت :

-الوظيفة التجارية : الوقت يجب أن يكون اقصر ما يمكن.

-الوظيفة الإنتاجية : الإنتاج منتجات مختلفة يجب أن يتوفر الكثير من الوقت لإنتاج منتجات ذات نوعية.

-قيود بالنسبة لسعر :

الوظيفة التجارية : منتج سهل البيع، إذا كان سعر منخفض

¹ محمد الغزاوي "الإنتاج و ادارة العمليات، دار اليازوري العلمية، 2006 ، عمان ، ص17
² بركان اسمهان ، امير ابراهيم ، "تسيير الإنتاج وقياس الإنتاجية " دراسة حالة مؤسسة السيراميس للخزف ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، 2017 . ص14

الوظيفة الإنتاجية : تكاليف الإنتاج تتحكم في السعر

-قيود ذات نوعية :

-الوظيفة التجارية : منتج سهل البيع إذا كان ذو نوعية جيدة

- الوظيفة الإنتاجية : منتج ذو نوعية يصعب الحصول عليه

المطلب الثاني : دور تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة

الفرع الأول : مفهوم الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

تشير الاستدامة داخل المؤسسة إلى قدرتها على الاستمرار في نشاطها الاقتصادي على المدى الطويل مع الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتُعرف الاستدامة بأنها "تحقيق التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"¹.

كما تعني دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن السياسات الاقتصادية للمؤسسة بهدف تحقيق استمرارية الأداء وتحسين صورتها التنافسية².

الفرع الثاني: العلاقة بين تسيير الإنتاج والاستدامة في المؤسسة

ترتبط عملية تسيير الإنتاج ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاستدامة، حيث يساهم التنظيم الجيد للإنتاج في تقليل الهدر في الموارد الطبيعية والمادية والبشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء البيئي والاقتصادي للمؤسسة. كما أن تطبيق أساليب الإنتاج الحديثة يساعد على تحسين كفاءة استخدام الطاقة وتقليل الانبعاثات والنفايات الصناعية، وهو ما يعزز البعد البيئي للاستدامة.

وفي نفس السياق، فإن المؤسسات التي تعتمد على نظم إنتاج فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية البيئية والاجتماعية³.

الفرع الثالث: دور تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية⁴.

1. تحسين الكفاءة الإنتاجية

يساهم تسيير الإنتاج في رفع كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام⁵.

2. ترشيد استهلاك الموارد

يساعد التسيير الجيد للإنتاج على الاستخدام العقلاني للمواد الأولية والطاقة، مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويعزز الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة.

3. الحد من الأثر البيئي للنشاط الإنتاجي

¹ محمد شفيق، التنمية المستدامة: المفهوم والأبعاد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015، ص 18

² علي السلمي، إدارة الأعمال المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2010، ص 63

³ الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، العدد 17، 2018، ص 22

⁴ عفاف زهراوي "نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري" أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 20

⁵ محمد عبد العزيز، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2012، ص 77

من خلال اعتماد أساليب الإنتاج الحديثة مثل الإنتاج الأنظف، يمكن تقليل النفايات والانبعاثات الصناعية، مما يساهم في حماية البيئة.

4. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

إن المؤسسات التي تعتمد على تسيير إنتاج فعال تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق من خلال تحسين الجودة وتقليل التكلفة وزيادة سرعة الاستجابة.

5. تحقيق التكامل بين أبعاد الاستدامة

يساهم تسيير الإنتاج الحديث في تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يضمن استمرارية المؤسسة على المدى الطويل¹.

المطلب الأول: الدراسات العربية

سيتم في هذا المطلب عرض بعض الدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع دراستنا أو اشتركت معه في جوانب معينة .

◀ الدراسة الاولى: عفاف الزهراوي بعنوان:"الطريقة المثلى لتسيير الإنتاج" مجلة العلوم الإنسانية المجلد أ، ص.ص.217-205 العدد 28 - ديسمبر 2007

قامت هذه الدراسة بمقارنة ومتابعة النظم المعتمدة في تسيير الإنتاج، من خلال تسليط الضوء على خصائص نظام التدفق المدفوع ونظام التدفق المسحوب مع السعي إلى تحديد الأسلوب الأنسب الذي يمكن اعتماده من طرف المؤسسات الصناعية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة نتائج أهمها أن الاكتفاء بنظام واحد في تسيير الإنتاج لا يحقق دائما للفعالية المطلوبة إضافة إلى أن فعالية تسيير الإنتاج تقاس بمدى ملائمة النظام المعتمد لطبيعة المؤسسة وظروفها التنظيمية، بينما الدراسة أيضا أن الاعتماد على نظام مزدوج يجمع بين مزايا تسيير موارد الإنتاج ومبادئ الإنتاج معا يساهم في تعزيز مراقبة العملية الإنتاجية ورفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل ورفع كفاءة الأداء.

◀ الدراسة الثانية: محمد قريشي بعنوان : " واقع تسيير الإنتاج بين النظرية الغربية (mrp) والنظرية اليابانية (jit) " مجلة البحوث و الدراسات، المجلد 03، العدد الرابع، يناير 2010

حيث هدف الباحث إلى معالجة واقع تسيير الإنتاج في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم و تسليط الضوء على التحول في المفاهيم تسيير النتاج من الأساليب التقليدية إلى الأنظمة الحديثة ، حيث قام بمقارنة تحليلية أسلوب تخطيط الاحتياجات من الموارد (mrp) المتمثل في النموذج الغربي مع أسلوب الإنتاج الوقت المحدد (jit) الذي يمثل النموذج الياباني مع إيضاح دور كل منهما في العملية الإنتاجية.

وتم التوصل في الأخير إلى أن نظام (mrp) يعتمد بشكل أساسي في التنبؤ وجدولة الإنتاج بناءا على الاحتياجات المستقبلية ، أما نظام (jit) فيتميز هو لآخر بفلسفة الإنتاج عند الطلب التي تهدف إلى الوصول بالمخزون إلى مستوى الصفر ، وخلصت إلى أن تطبيق نظام (jit) في المؤسسات الجزائرية يواجه تحديات تنظيمية بيئية العائد لضعف الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التسيير.

◀ "الدراسة الثالثة : دراسة زرقون هاشمي" بعنوان : "خصائص التسيير الإنتاج الحالي"

مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 11، ديسمبر 2015، رد مد 6191—1112

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن اهم خصائص تسيير الإنتاج الحديث وذلك في خضم التطورات الاقتصادية والتكنولوجيا المتسارعة. إضافة إلى تسيير دوره في أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية ، و ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال معالجة مفاهيم تسيير الإنتاج والأنظمة الحديثة الذي يعتمدها في تنظيم العمليات الإنتاجية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تسيير الإنتاج الحديث يتأسس على أساليب وأنظمة متطورة هدفها رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف كما وضحت أيضا أهمية تطبيق بعض الأنظمة كنظام التسيير الآلي و نظام الكانبن المساهمة في تدفق المواد داخل العملية الإنتاجية.

◀ الدراسة الرابعة : عبد الكريم اعراب ، فتيحة منيعي، نمط تسيير الانتاج في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة "دراسة حالة عشرين مؤسسة "، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد

23، العدد 01 ص 195

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط وأساليب تسيير الإنتاج المعتمدة في المنشآت في الجزائر وملاحظة تأثير هذه الأساليب على تسيير العملية الإنتاجية وتحسين الأداء لذا ضمان استمرارية المنشأة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال تحليل وتقييم عشرين منشأة صغيرة متوسطة في الجزائر.

وقد توصل الباحثين في دراستهما إلى أن هذه المنشآت تعتمد على أساليب تسيير تقليدية وبسيطة في إدارة العملية الإنتاجية الناجم عنه ضعف فالمردودية ، إضافة إلى الأهمية الموسومة لتحسين أساليب التخطيط و التنظيم والرقابة لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنشأة وتم التوصل أيضا إلى أن المنشآت الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعتمد في الإنشاء على القروض البنكية وهذا ما يتزامن مع اتباع السياسات الاقتصادية التنموية المعتمدة على هذه المنشآت.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم في هذا المطلب عرض بعض الدراسات باللغة الأجنبية سواءا فرنسية او انجليزية التي تناولت موضوع الدراسة أو اشتركت معه في جوانب معينة .

Idrees Sadeq Kanabi. Diyar Abdulmajeed Jamil and others "Production Management: Analyzing the alignment of knowledge management with production management" Journal of Humanities and Education Development

(JHED),04,06, nov2022

سعت هذه إلى رصد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و تسيير الإنتاج ، حيث تم دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات ، وقد أكدت الدراسة على البعد الجوهري لإدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة ، تخزينها وكذا توظيفها باعتبار أنها محدد من المحددات الكفاءة التشغيلية .

تم تصميم استبيان قدمت مجموعة من العمال الإداريين في شركة لإنتاج الإسمنت ومن خلاله يتم قراءة البيانات بهدف تقييم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة .

ومن خلال هذا التحليل تم التوصل إلى إدارة المعرفة مغير وسيط محوري يساهم في فعالية العملية الإنتاجية كما تؤثر إيجابا على تحسين أداء إدارة الإنتاج و بالتالي فتربط بين إدارة المعرفة و إدارة الإنتاج علاقة تبادلية فتسهم إدارة المعرفة في دعم الأداء الإنتاجي بطريقة مباشرة وغير مباشرة كما أنها وسيط استراتيجي يعزز فعالية العمليات الإنتاجية .

Ammar salah & Dilber Caglar, Khaled Zoubi «the Impact of production and Operations Management Practices in Improving Organizational Performance : The Mediating Role of Supply Chain Intergration'. Journal of Sustainability. 2023,15.15140

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الإنتاج و العمليات في تحسين كفاءة الأداء المالي التنظيمي للمؤسسات إضافة إلى مراقبة الدور الوسيط الذي يلعبه تكامل إداء سلسلة الإمداد ، وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على استبيانات تم توزيع عينة من مديري المؤسسات الصناعية في الأردن لتحليل البيانات وذلك باستخدام المعادلات الهيكلية بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات المدروسة .

وتم التوصل في الأخير على جملة من النتائج أبرزها العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات إدارة الإنتاج سلسلة الإمداد يلعب دورا وسيطا في نقل تأثير ممارسات إدارة الإنتاج إلى الأداء المالي والذي يؤكد أن التنسيق و التكامل بينهما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

Tsarouhas.pnagiotizs. (2023).” New Treds In production and operations” journal of Applied sciences.13, (16),9071

تهدف هذه الدراسة الى استعراض التحولات الراهنة و المستقبلية في نظم التصنيع و الخدمات في ظل الثورة الصناعية الرابعة . حيث تم تحليل 10 أبحاث شملت مجالات متنوعة كا لوجستيات الميل الأخير، و سلاسل التوريد ، موثوقية الأنظمة البشرية و الآلية و استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالإنتاج.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج من بينها أن التوجهات الحديثة تساهم في أتمتة المهام المتكررة و تبسيط قنوات الاتصال في رفع مستويات الإنتاجية و الربحية للمؤسسات كما أثبتت النماذج المعتمدة على الشبكات كفاءة أعلى في التنبؤ طويل الأجل بالإنتاج العالمي مقارنة بالنماذج التقليدية وأثبت أيضا إلى ضرورة التوازن بين التكنولوجيا المتقدمة وبين صحة ورفاهية الموظفين لضمان استدامة العمليات التشغيلية .

المطلب الثالث :مإمإز الدراسة

أتم فإ هذا المطلب مقارنة بين الدراسات السابقة المعروضة التي تناولت موضوع تسيير الإنتاج و استدامة المؤسسة، كما سيتم تحليل هذه الدراسات ونقدها من خلال إبراز أوجه التشابه و الاختلاف بينهما، وتحديد أهم النقاط التي لم يتم التطرق لها ، تمهيدا لإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة .

1. أوجه التشابه: تشابهت الدراسات في مجموعة من النقاط من بينها :

-تنظيم وتعزيز فعالية العملية الإنتاجية : أجمعت الدراسات، بين العربية والأجنبية أن تسيير وإدارة الإنتاج تلعب الدور المحوري في تعزيز فعالية العمليات الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية . حيث يلعب تسيير لإنتاج الدور المحوري في تسيير العملية الإنتاجية من ناحية سيرورتها و الدقة في إتباعها كما عرضت دراسة (زرقون هاشمي) من خلال دراسته على المؤسسات الصناعية وكذلك دراسة (Ammar salah) فكلتا الدراستين أكدت من خلال نتائجها أن تسيير الإنتاج له الدور الأساسي في تسيير الإنتاج .

-استخدام الأدوات البحثية الميدانية :اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم استخدام استبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينات الميدانية ، حيث تم جمع بيانات من العمال في المؤسسات الصناعية وقراءتها وتحليلها لمعرفة تأثير تسيير الإنتاج داخل المؤسسات الصناعية .

-القياس بالاسخدام ال (KANBAN) : تم استخدام في العديد من الدراسات نظام ال KANBAN في دراستهم ، حيث اعتمد هذا النموذج في على الدراسات الحالية وكذلك في دراسة (عفاف زهراوي) ودراسة (زرقونهاشمي) كنظام حديث يساهم في العملية الإنتاجية .

2. أوجه الاختلاف :

-النتائج :كل دراسة من الدراسات السابقة توصلت إلى نتيجة مختلفة في نهاية البحث حيث أكدت بعض الدراسات على التأثير المباشر و الإيجابي لتسيير الإنتاج على العملية الإنتاجية أو المؤسسة الصناعية ، في حين أشارت أخرى ك Idrees Sadeq Kanabi أن تأثير يكون مرتبط بعوامل وسيطية كالإنتاجية أو إدارة المعرفة .

-مجال التطبيق :تباينت الدراسات في مجال تطبيقها حيث أن الدراسات مثل فتحة و عفاف والآخرى تناولوا موضوعهم في المؤسسات الصناعية الجزائية الكبرى في تحليل تسيير الإنتاج، أما الدراسات الأخرى كدراسة Tsarouhas و Idrees Sadeq Kanabi فاختلفت بين أمريكا وألمانيا في مؤسساتهم الصناعية ، بالمساهمة مع الأنظمة الحديثة .

-زوايا الموضوع :اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في زاوية الموضوع ، فكل باحث ركز على موضوع معين في تسيير الانتاج ، كدراسة (محمد قريشي) الذي تناول نظريتين ودراسة(زرقون هاشمي) حول الخصائص

3. ما يميز هذه الدراسة

-التركيز على دور تسيير الانتاج في استدامة المؤسسة : تميزت دراستنا بإشارتها و تركيزها على دور تسيير الإنتاج في الاستدامة المؤسسة ،على غرار الدراسات الأخرى فلم تتناول العلاقة المباشرة بين تسيير الإنتاج استدامة المؤسسة بشكل متكامل . وانما ركزت على سير العملية الانتاجية .

-التطبيق على المؤسسات الصغيرة :أغلب الباحثين تم تطبيق الدراسات على المؤسسات الصناعية الكبرى التي تتميز بالموارد و الإمكانيات ، اما هذه الدراسة فركزت على المؤسسات المتوسطة التي تتسم بمحدودية الامكانيات ومرونة و سلاسة التنظيم و سرعة في اتخاذ القرار .

-المقاربة بين الدراسات الأجنبية و العربية :تميزت هذه الدراسة بمحاولة جمع بين الدراسات العربية و الأجنبية ، الأمر الذي أتاح تقديم رؤية شاملة و متنوعة حول موضوع تسيير الإنتاج ، حيث ساهمت المقاربة بإبراز أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بين مختلف البيئات البحثية .

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لدراستنا، إذ تطرقنا لمفهوم تسيير الإنتاج أهميته وأهم أنظمتة إضافة إلى سبل تطبيقه في المؤسسات الصناعية، ومن جهة أخرى تناولنا مفهوم استدامة المؤسسة و دور تسيير الإنتاج في ذلك.

بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة حول تسيير الإنتاج ومقارنتها مع بالدراسة الحالية ومن أجل إسقاط ما توصلنا إليه في هذا الفصل على الواقع سنتطرق في الفصل الموالي إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

الفصل الثاني: الواقع التطبيقي لدور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

بعد التعرف على الجوانب والأسس النظرية فيما يتعلق دور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية، والولوج إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت دور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية في القطاع الصناعي التي أوضحت وجدو علاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية، وذلك من خلال عمل تربص تطبيقي في الشركة صابرينال لمواد التجميل بغرداية ومعالجته باستخدام مقابلة.

المبحث الأول: التعرف على ميدان الدراسة

المبحث الثاني: التسيير الإنتاجي داخل المؤسسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات والمستخدم في الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، وأداة جمع البيانات المتمثلة في المقابلة، بالإضافة إلى عرض خصائص أفراد الدراسة، وذلك بهدف التعرف على دور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة عبر إجراء المقابلات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

يعتبر المنهج الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، إذا يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة الموضوع أو ظاهرة معينة بغية التعرف على أسبابها وتقديم اقتراحات وحلول لها، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سنعتمد على منهج دراسة الحالة الذي من خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة عن طريق المقابلة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها. مما يساعد على فهم مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج المناسبة لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

من أجل الإجابة على عن إشكالية الدراسة قمنا بتحديد متغيرات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل للدراسة في كفاءة تسيير الإنتاج، وتم تقسيمه إلى عدة أبعاد تتمثل في: التخطيط الإنتاجي. تنظيم العمل. الرقابة على الإنتاج. وتسيير الموارد.
- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في استدامة المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة داخل المؤسسة جميع العمال والإطارات الذين يشاركون في العملية الإنتاجية والإدارية داخل المؤسسة ويتكون هذا المجتمع من موظفين ينتمون إلى مختلف الأقسام مثل قسم الإنتاج وقسم الموارد البشرية وقسم الصيانة وقسم الإدارة وتم الاعتماد على هؤلاء الأفراد لأنهم يمتلكون معلومات وخبرة مرتبطة بموضوع الدراسة. كما أن اختلاف وظائفهم ومستوياتهم المهنية ساعد في الحصول على آراء متنوعة وشاملة حول التسيير الإنتاجي داخل المؤسسة. وقد ساهم ذلك في إعطاء صورة واقعية حول طبيعة العمل داخل المؤسسة ومدى تأثير التسيير الإنتاجي على استدامتها.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من بين العمال والإطارات داخل المؤسسة وذلك بهدف ضمان تمثيل مختلف الفئات المهنية. وقد تم الاعتماد على عينة بحجم مناسب يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها كما روعي أثناء اختيار العينة تنوع المناصب والخبرات المهنية حتى تكون النتائج أكثر دقة وموضوعية. وساعدت هذه الطريقة في الحصول على معلومات متنوعة تعكس واقع المؤسسة بشكل حقيقي وقد أشار مسؤول الإنتاج إلى أن مشاركة العمال والإطارات في المقابلة ساهمت في تقديم معطيات مفيدة تخدم موضوع الدراسة.

الفرع الرابع: أداة جمع البيانات داخل المؤسسة

تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات داخل المؤسسة، باعتبارها من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الكيفية وقد سمحت المقابلة بالحصول على معلومات مباشرة من مسؤول الإنتاج وبعض العمال والإطارات داخل المؤسسة. كما ساعدت في فهم طبيعة التسيير الإنتاجي والصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء العمل. وتتميز المقابلة بإمكانية طرح أسئلة تفصيلية والحصول على إجابات دقيقة وواقعية إضافة إلى ذلك، ساهمت هذه الأداة في جمع بيانات مرتبطة بالواقع المهني للمؤسسة بشكل واضح.

تم إعداد المقابلة بناءً على أهداف الدراسة ومحاورها الأساسية المتعلقة بالتسيير الإنتاجي واستدامة المؤسسة حيث تمت صياغة مجموعة من الأسئلة الواضحة والمباشرة التي تساعد على الحصول على معلومات دقيقة من المبحوثين كما تم ترتيب الأسئلة بطريقة منطقية لتسهيل سير المقابلة وضمان فهمها من طرف العمال والإطارات وقد روعي أثناء إعداد الأداة أن تكون الأسئلة مرتبطة بواقع المؤسسة وطبيعة نشاطها الإنتاجي وساهم ذلك في الحصول على إجابات متنوعة ساعدت في تحليل موضوع الدراسة بشكل جيد.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تأسيس المؤسسة وأهدافها

1- تأسيس المؤسسة:

تأسست مؤسسة صبرينال سنة 1982 بولاية غرداية بالمنطقة الصناعية بنورة، حيث بدأت كمؤسسة محلية صغيرة متخصصة في مجال مستحضرات التجميل. ومع مرور الوقت شهدت المؤسسة عدة مراحل من التطور والتوسع، مما ساعدها على تعزيز مكانتها في السوق الجزائرية، وقد تمثل هذا التطور في توسيع حجم الإنتاج وتنويع المنتجات لتلبية مختلف حاجيات المستهلكين، كما قامت المؤسسة بإدخال تقنيات حديثة في عمليات التصنيع والإنتاج من أجل تحسين الجودة وزيادة الكفاءة وفي سنة 1996 عقدت المؤسسة شراكات دولية مع شركات ألمانية وإسبانية الأمر الذي ساهم في نقل الخبرات والتكنولوجيا الحديثة. وقد أدى ذلك إلى تعزيز مكانة المؤسسة كمؤسسة رائدة في مجال مستحضرات التجميل داخل الجزائر. وتسعى المؤسسة باستمرار إلى مواصلة التطور وتحقيق المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.

2- أهداف مؤسسة صبرينال

تسعى مؤسسة صبرينال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تساعد على تطوير نشاطها وضمان استمراريتها في السوق ومن أهم هذه الأهداف تلبية حاجيات السوق الجزائرية من مستحضرات التجميل المختلفة كما تهدف المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تتماشى مع متطلبات المستهلكين، وتعمل المؤسسة أيضًا على تحقيق رضا الزبائن والمحافظة عليهم من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، إضافة إلى ذلك، تهتم المؤسسة بتطوير منتجات جديدة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال مستحضرات التجميل وتسعى كذلك إلى توسيع نشاطها خارج الجزائر من خلال تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية. وقد ساعدت هذه الأهداف المؤسسة على تعزيز مكانتها داخل السوق الوطنية وتحقيق سمعة جيدة في مجال نشاطها.

الفرع الثاني: منتجات ونطاق نشاط المؤسسة

يقع المقر الرئيسي لمؤسسة صبرينال بالمنطقة الصناعية بنورة في ولاية غرداية بالجزائر وهو موقع استراتيجي يساعد المؤسسة على تسهيل عمليات الإنتاج والتوزيع، ويغطي نشاط المؤسسة كامل التراب الوطني، حيث تقوم بتسويق منتجاتها في مختلف ولايات الجزائر، كما تتمتع المؤسسة بعلاقات وشراكات خارجية مع عدة دول خاصة في أوروبا وإفريقيا، مما ساعدها على توسيع نطاق نشاطها التجاري. ويساهم هذا الانتشار في تعزيز مكانة المؤسسة داخل السوق الوطنية والخارجية إضافة إلى ذلك، يساعد الموقع الجغرافي للمؤسسة على تسهيل عملية نقل المواد الأولية وتوزيع المنتجات النهائية. وقد ساهمت هذه العوامل في دعم نشاط المؤسسة وتحقيق استقرارها في السوق وتسعى المؤسسة مستقبلاً إلى توسيع نطاق نشاطها بشكل أكبر نحو الأسواق الدولية.

1- منتجات وخدمات المؤسسة:

تقدم مؤسسة صبرينال مجموعة متنوعة من منتجات التجميل والعناية الشخصية التي تلبي احتياجات مختلف الفئات العمرية. ومن بين أهم هذه المنتجات مزيلات العرق التي تتميز بجودة عالية وروائح متنوعة. كما تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات خاصة بالأطفال تراعي شروط السلامة والجودة الصحية. إضافة إلى ذلك، تنتج المؤسسة كريمات العناية بالبشرة التي تساعد على المحافظة على صحة الجلد ونضارته كما توفر المؤسسة أنواعاً مختلفة من الشامبو ومنتجات العناية بالشعر المناسبة لمختلف أنواع الشعر. وتشمل منتجاتها أيضاً مستحضرات إزالة الشعر التي تعرف انتشاراً واسعاً في السوق الجزائرية. وتسعى المؤسسة من خلال هذا التنوع إلى تلبية حاجيات الزبائن وتعزيز قدرتها التنافسية في مجال مستحضرات التجميل.

الشكل رقم 2: منتجات المؤسسة



المصدر: مؤسسة صابرينال

2-النشاط الرئيسي للمؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة صبرينال في صناعة وإنتاج مستحضرات التجميل والمنتجات شبه الصيدلانية. حيث تعتمد المؤسسة على وحدات إنتاج متخصصة تعمل وفق معايير حديثة لضمان جودة المنتجات. كما تهتم المؤسسة بتطوير منتجاتها باستمرار من خلال استخدام تقنيات حديثة في التصنيع والإنتاج ويعتبر هذا النشاط من الأنشطة الصناعية المهمة التي تساهم في تلبية حاجيات السوق الجزائرية من منتجات التجميل إضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسة إلى توفير منتجات تتماشى مع المعايير الصحية والجودة المطلوبة. ويساعد النشاط الإنتاجي للمؤسسة على خلق فرص عمل والمساهمة في التنمية الاقتصادية. وقد ساهم نجاح المؤسسة في تعزيز مكانتها كواحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في هذا المجال.

3-طبيعة نشاط المؤسسة

تعتبر مؤسسة صبرينال مؤسسة ذات نشاط إنتاجي صناعي لأنها تقوم بتصنيع منتجاتها داخل وحداتها الإنتاجية الخاصة كما تعتمد المؤسسة على عمليات إنتاج متكاملة تشمل التصنيع والتعبئة والتغليف والتوزيع. ولا يقتصر نشاطها على الإنتاج فقط، بل يشمل أيضاً توزيع المنتجات على مختلف الأسواق الوطنية ويساعد هذا النشاط الصناعي للمؤسسة على التحكم في جودة المنتجات ومراقبة مختلف مراحل الإنتاج إضافة إلى ذلك يساهم النشاط الإنتاجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة داخل السوق الجزائرية كما يسمح للمؤسسة بتطوير منتجات جديدة وفق احتياجات المستهلكين ومتطلبات السوق ولهذا تعتبر المؤسسة من المؤسسات الصناعية الرائدة في مجال مستحضرات التجميل.

4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صبرينال الإطار الذي يوضح كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث يساهم في تنظيم العمل وتنسيق مختلف الأنشطة الإدارية والإنتاجية والتسويقية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

يتربع على قمة الهيكل التنظيمي مجلس الإدارة الذي يعتبر السلطة العليا في المؤسسة، حيث يتولى رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتسيير المؤسسة وتطويرها. ويليه المجلس التنفيذي الذي يسهر على تنفيذ القرارات ومتابعة السير الحسن لمختلف المصالح والأقسام، كما تعتمد المؤسسة على مجموعة من المستشارين في مجالات التسيير والمحاسبة والقانون والشرع، وذلك من أجل تقديم الاستشارات اللازمة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

ويضم الهيكل التنظيمي عدة مديريات رئيسية تتمثل أولاً في مديرية الموارد البشرية التي تهتم بتسيير شؤون العمال والموظفين من خلال التوظيف، التكوين متابعة العمال وتنظيم المسار المهني، ويشرف عليها مسؤول الموارد البشرية. أما مديرية التسيير والمالية فتتولى إدارة الجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة من خلال إعداد الميزانيات ومراقبة النفقات وتسيير الحسابات المالية، بالإضافة إلى الإشراف على أمين الصندوق.

وتقوم مديرية التموين والمشتريات بتوفير المواد الأولية والاحتياجات الضرورية للعملية الإنتاجية كما تشرف على المخازن ومتابعة عمليات التموين. وتعد مديرية البحث والتطوير من المديريات المهمة داخل المؤسسة، حيث تعمل على تطوير منتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات الحالية وذلك بالاعتماد على مخبر الإنتاج ومختلف الأعوان العاملين به.

كما يحتوي الهيكل التنظيمي على المديرية التقنية التي تشرف على عملية الإنتاج والصيانة والجودة، حيث تضم ورشة الإنتاج، مصلحة الصيانة، مسؤول الجودة ومصلحة الأمن والسلامة إضافة إلى أعوان التعليل والطباعة والنقل. وفيما يخص النشاط التجاري تتولى مديرية التسويق والمبيعات عملية تسويق منتجات المؤسسة والعمل على توسيع نطاق المبيعات، وذلك من خلال الإشراف على الموزعين عبر مختلف مناطق الوطن (الشرق، الغرب، الوسط، الجنوب) بالإضافة إلى الموزع المحلي ومصلحة التصاميم والتسويق.

ويضم الهيكل كذلك مجموعة من المصالح المساعدة مثل الحراسة، الوسائل العامة، النقل والسياقة والتي تساهم في توفير الظروف المناسبة لضمان السير الجيد للمؤسسة.

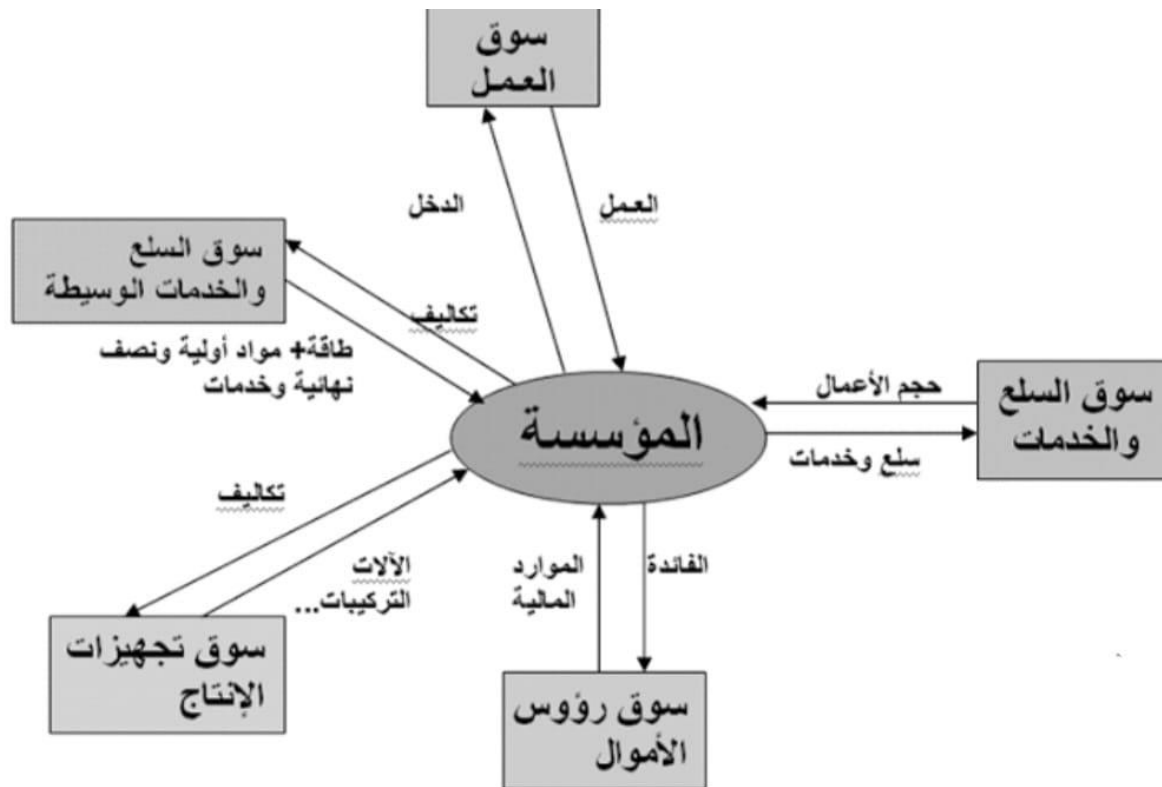
ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي يتضح أن المؤسسة تعتمد على تقسيم منظم وواضح للوظائف والمسؤوليات، الأمر الذي يساعد على تحسين التنسيق بين مختلف المصالح وتحقيق الكفاءة في التسيير والإنتاج بما يساهم في ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تمر العملية الإنتاجية داخل مؤسسة صبرينال بعدة مراحل أساسية تساهم في تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي جاهز للتسويق وتبدأ العملية بتوفير المواد الأولية مثل المواد الكيميائية والعطور والزيوت المستخدمة في التصنيع بعد ذلك تتم مرحلة الخلط والتركيب وفق تركيبات محددة ومدرسة لضمان جودة المنتجات. ثم تأتي مرحلة التصنيع والتحويل إلى منتج نهائي باستعمال آلات وتقنيات حديثة وبعد الانتهاء من التصنيع تتم عملية التعبئة والتغليف بطريقة تحافظ على سلامة المنتج وجودته. كما تخضع المنتجات إلى مراقبة دقيقة للجودة للتأكد من مطابقتها للمعايير المطلوبة وفي النهاية يتم تخزين المنتجات وتوزيعها على مختلف الأسواق الوطنية والخارجية.

1-الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة

تعتمد مؤسسة صبرينال على مجموعة من الموارد الأساسية التي تساهم في ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها وتتمثل هذه الموارد في الموارد البشرية التي تشمل العمال والتقنيين والمهندسين الذين يساهمون في مختلف مراحل الإنتاج كما تعتمد المؤسسة على الموارد الأولية مثل المواد الكيميائية ومواد التغليف الضرورية لعملية التصنيع. إضافة إلى ذلك تستخدم المؤسسة موارد مادية تتمثل في آلات الإنتاج ومعدات التعبئة الحديثة وتعتمد أيضاً على الموارد المالية المتمثلة في رأس المال والاستثمارات التي تساعد على تطوير نشاط المؤسسة كما تلعب الموارد التقنية والتكنولوجية دوراً مهماً من خلال استعمال تقنيات حديثة في التصنيع والإنتاج وقد ساهمت هذه الموارد مجتمعة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

الشكل رقم 3: موارد المؤسسة



المصدر: مؤسسة صابرينال

2- الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة

تضم مؤسسة صبرينال عدة أقسام رئيسية تعمل بشكل متكامل من أجل ضمان حسن سير النشاط داخل المؤسسة. ويعتبر قسم الإنتاج من أهم الأقسام لأنه يشرف على مختلف مراحل تصنيع المنتجات. كما يوجد قسم الجودة الذي يهتم بمراقبة جودة المنتجات والتأكد من مطابقتها للمعايير المطلوبة. إضافة إلى ذلك، يساهم قسم التسويق في الترويج لمنتجات المؤسسة وتوسيع حصتها في السوق. ويوجد أيضاً قسم الإدارة الذي يتولى تنظيم الأعمال الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسة. كما يشرف قسم المخازن على حفظ المواد الأولية والمنتجات النهائية وتنظيم عمليات التخزين والتوزيع ويساعد التنسيق بين هذه الأقسام على تحقيق الفعالية وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

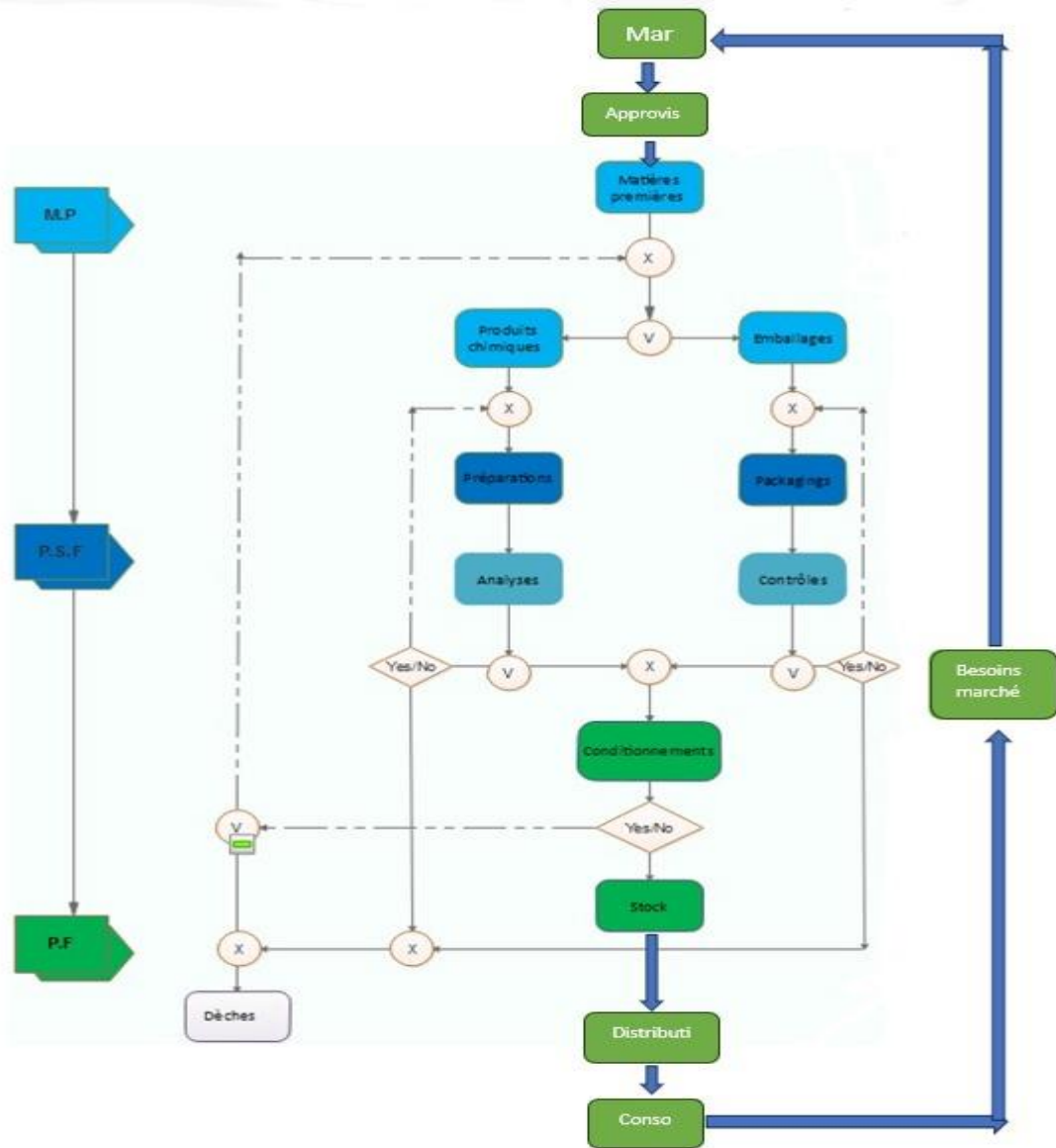
3- توزيع المهام بين العمال داخل المؤسسة

يتم توزيع المهام وفقاً لتخصص كل عامل وخبرته. بحيث يكون لكل فرد دور محدد داخل العملية الإنتاجية كما يتم تدريب العمال على مختلف المناصب داخل ورشة الإنتاج، بهدف ضمان استمرارية العمل وتعزيز مرونة التعويض عند غياب أحد العمال ويساهم هذا الأسلوب في زرع روح المنافسة الإيجابية بين العمال خاصة وأن بعض المهام تعتمد على نظام الأجر بالقطعة وأخرى على الأجر اليومي مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم للحصول على مهام أفضل. وفي حال غياب أحد العمال، يتم تعويضه بعامل آخر من نفس الورشة لتفادي أي عرقلة في سير الإنتاج. وبذلك فإن تعزيز المنافسة داخل الورشة ينعكس إيجاباً على مصلحة العمال والمؤسسة من خلال رفع مستوى الإنتاجية

4- التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة

يتم التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة من خلال الإدارة العامة التي تعمل على تنظيم سير العمل ومتابعة مختلف النشاطات داخل المؤسسة. كما تعتمد المؤسسة على الاجتماعات الدورية التي تجمع بين مسؤولي الأقسام من أجل مناقشة المشاكل المهنية واتخاذ القرارات المناسبة ويساهم تبادل المعلومات بين الأقسام في تسهيل عملية الإنتاج وتحقيق الانسجام بين مختلف المصالح. إضافة إلى ذلك، يساعد هذا التنسيق على تحسين سرعة تنفيذ الأعمال وتفادي الأخطاء والتأخر في الإنجاز وقد أكد مسؤول الإنتاج أثناء المقابلة أن التواصل المستمر بين الأقسام يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل رقم 4: مخطط الإنتاج



المصدر: شركة صابرينال

5- تطوير وسائل الإنتاج داخل المؤسسة

يساعد تطوير وسائل الإنتاج على تحسين جودة المنتجات وزيادة سرعة الإنجاز داخل المؤسسة. كما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين ظروف العمل بالنسبة للعمال وتعتبر الوسائل الحديثة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق المنافسة والاستمرارية في السوق. لذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بتحديث تقنيات الإنتاج بشكل مستمر وقد أكد مسؤول الإنتاج أن تطوير الوسائل الإنتاجية ينعكس إيجابياً على مردودية المؤسسة.

6- تكوين العمال داخل المؤسسة وخارجها

يعتبر تكوين العمال من العوامل الأساسية التي تساعد على تحسين الأداء المهني داخل المؤسسة. حيث يسمح للعمال باكتساب مهارات جديدة تساعد على التعامل مع مختلف تقنيات الإنتاج الحديثة. كما يساهم التكوين

في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة العمل إضافة إلى ذلك، يساعد التكوين الخارجي على تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الجديدة لذلك تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تكوينية بشكل دوري.

7-تحسين أساليب التسيير داخل المؤسسة

يساهم تحسين أساليب التسيير في تنظيم العمل وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة. كما يساعد على تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسين متابعة العمليات الإنتاجية ويؤدي اعتماد أساليب حديثة في التسيير إلى رفع مستوى الأداء المهني وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، يساعد ذلك في تقليل المشاكل الإدارية والإنتاجية ولهذا تسعى المؤسسة إلى تطوير طرق التسيير باستمرار

8-تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعمال

تساعد الدورات التدريبية المستمرة على تطوير مهارات العمال وتحسين معارفهم المهنية كما تساهم في تعريفهم بالتقنيات الحديثة وأساليب العمل الجديدة داخل المؤسسة وتعتبر هذه الدورات وسيلة فعالة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات. إضافة إلى ذلك، تساعد على تحفيز العمال وزيادة رغبتهم في العمل. لذلك تهتم المؤسسة بتنظيم برامج تدريبية دورية.

9-تحديث المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج

يساعد تحديث المعدات والآلات على تحسين عملية الإنتاج وتقليل الأعطال التقنية داخل المؤسسة. كما يساهم في رفع جودة المنتجات وتحقيق السرعة في الإنجاز وتعتبر المعدات الحديثة عنصراً مهماً في تحسين الأداء الإنتاجي وتحقيق الكفاءة. إضافة إلى ذلك فإن استخدام آلات متطورة يقلل من الجهد المبذول من طرف العمال ولهذا تعمل المؤسسة على تحديث تجهيزاتها بشكل مستمر.

10-تحسين نظام التخطيط والرقابة على الإنتاج

يعتبر التخطيط والرقابة من العناصر الأساسية لنجاح التسيير الإنتاجي داخل المؤسسة حيث يساعد التخطيط الجيد على تنظيم العمليات الإنتاجية وتحديد الأهداف المطلوبة كما تساهم الرقابة في متابعة سير العمل واكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة. إضافة إلى ذلك، يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الخسائر داخل المؤسسة لذلك يجب الاهتمام بتطوير نظام التخطيط والرقابة بشكل دائم.

11-تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام

يساعد التواصل الجيد بين الأقسام على تسهيل سير العمل وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة. كما يساهم في تبادل المعلومات بسرعة وتحسين عملية اتخاذ القرارات. ويؤدي التنسيق المستمر بين الأقسام إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. إضافة إلى ذلك، يساعد ذلك في حل المشاكل المهنية بشكل أسرع. ولهذا تعتبر الإدارة التواصل الداخلي عنصراً مهماً في نجاح المؤسسة

12-تحسين جودة المنتجات ومراقبتها باستمرار

تعتبر جودة المنتجات من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في السوق لذلك تعمل المؤسسة على مراقبة جودة الإنتاج بشكل مستمر للتأكد من مطابقة المنتجات للمعايير المطلوبة. كما يساعد تحسين الجودة على زيادة رضا الزبائن وتحقيق الثقة في منتجات المؤسسة. إضافة إلى ذلك، يساهم ذلك في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ولهذا تحرص المؤسسة على الاهتمام بالجودة في جميع مراحل الإنتاج

رفع الإنتاجية وتحقيق استدامة المؤسسة

يساعد رفع الإنتاجية على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية كما يساهم في تحسين الأرباح وضمان استمرارية النشاط الإنتاجي على المدى الطويل وتحقيق الاستدامة من خلال حسن استغلال الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن التسيير الجيد يساعد على مواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة لذلك تعتبر الاستدامة هدفًا أساسيًا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه باستمرار.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

أظهرت نتائج المقابلة أن التسيير الجيد للإنتاج داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية. كما تبين أن التنظيم الجيد للعمل يساعد على تقليل الأخطاء وتحسين الأداء المهني للعمال. وأكدت النتائج أيضًا أن اعتماد أساليب حديثة في التسيير يساهم في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة إضافة إلى ذلك ساعد التسيير الإنتاجي الفعال على تحقيق التوازن بين الكمية والنوعية في الإنتاج وقد أوضحت المقابلة مع مسؤول الإنتاج أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تطوير طرق العمل من أجل تحقيق الاستدامة.

تُفسر هذه النتائج بوجود تنظيم فعال للعمل داخل المؤسسة واعتماد طرق حديثة في التسيير والإنتاج. كما أن التنسيق المستمر بين الأقسام المختلفة يساهم في تسهيل سير العمليات الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة ويعود نجاح المؤسسة أيضًا إلى خبرة مسؤول الإنتاج والعمال والإطارات وحرصهم على تحسين الأداء المهني إضافة إلى ذلك فإن استخدام وسائل إنتاج مناسبة وتوفير بيئة عمل منظمة ساعد في رفع مستوى الإنتاجية والجودة. وقد أكد مسؤول الإنتاج أن الإدارة تهتم كثيرًا بمتابعة العمل وتحسين أساليب التسيير بشكل مستمر.

كانت النتائج المتوصل إليها متوقعة نظرًا لأهمية التسيير الإنتاجي في نجاح المؤسسة وتحقيق استدامتها فكلما كان التسيير منظمًا وفعالًا، انعكس ذلك بشكل إيجابي على جودة الإنتاج والأداء المهني للعمال كما أن الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة قوية بين التسيير الإنتاجي وتحسين مردودية المؤسسة وقد ساهمت المقابلة مع مسؤول الإنتاج في التأكد من هذه النتائج من خلال الإجابات المقدمة إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل داخل المؤسسة تساعد على ظهور هذه النتائج بشكل واضح وواقعي.

اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن التسيير الإنتاجي الفعال يساهم في استدامة المؤسسة الاقتصادية كما انطلقت الدراسة من فرضيات فرعية تتعلق بتأثير التنظيم الجيد للعمل على تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية. وتم التركيز أيضًا على دور العمال والإطارات في نجاح العملية الإنتاجية داخل المؤسسة. وتهدف هذه الفرضيات إلى معرفة العلاقة بين التسيير الإنتاجي وتحقيق الكفاءة والاستمرارية داخل المؤسسة وقد ساعدت المقابلة في اختبار مدى صحة هذه الفرضيات من خلال الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين

تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لاختبار الفرضيات وجمع البيانات داخل المؤسسة حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤول الإنتاج وبعض العمال والإطارات بهدف معرفة آرائهم حول التسيير الإنتاجي وبعد جمع الإجابات، تم تحليل مضمونها واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة. كما ساعد تكرار بعض الإجابات واتفاقها في التأكد من صحة الفرضيات المعتمدة وتعتبر هذه الطريقة مناسبة للدراسات الكيفية التي تعتمد على التحليل الوصفي للمعلومات

تم تأكيد الفرضيات داخل المؤسسة لأن نتائج المقابلة أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التسيير الإنتاجي واستدامة المؤسسة حيث أكدت أغلب الإجابات أن حسن تنظيم العمل وتحسين طرق الإنتاج يساهمان في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات. كما تبين أن التسيير الجيد يساعد المؤسسة على مواجهة المشاكل وتحقيق الاستقرار

المهني إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن العمال والإطارات يدركون أهمية التسيير الإنتاجي في نجاح المؤسسة. لذلك تم قبول الفرضيات لانسجامها مع المعطيات الميدانية التي تم جمعها من خلال المقابلة.

تتوافق نتائج الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التسيير الإنتاجي في تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية حيث أظهرت هذه الدراسات أن تحسين تنظيم العمل واستخدام أساليب تسيير حديثة يساهمان في رفع الكفاءة الإنتاجية كما يوجد تشابه من حيث التأكيد على دور التسيير الإنتاجي في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. إلا أن بعض الدراسات ركزت على الجانب التكنولوجي، بينما ركزت هذه الدراسة على العنصر البشري ودور العمال داخل المؤسسة وتتمثل الإضافة الجديدة للدراسة في اعتماد المقابلة كأداة ميدانية وتطبيقها داخل مؤسسة جزائرية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع دور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء تربص تطبيقي داخل مؤسسة Sabrinel Laboratoires المختصة في صناعة مواد التجميل. وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف إسقاط الجوانب النظرية على الواقع العملي للمؤسسة.

شمل مجتمع الدراسة عمال وإطارات المؤسسة، وتم اختيار عينة قصدية تتناسب مع طبيعة الدراسة، مع إجراء مقابلات مع مسؤول الإنتاج وبعض العمال والإداريين. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على

تنظيم فعال للعمل وتنسيق مستمر بين مختلف الأقسام، إضافة إلى اعتماد تقنيات حديثة في الإنتاج ومراقبة الجودة، مما ساهم في تحسين الأداء والإنتاجية وجودة المنتجات.

كما بينت الدراسة أن مؤسسة صبرينال، التي تأسست سنة 1982 بغرداية، استطاعت تطوير نشاطها من خلال تنويع منتجاتها وإدخال تقنيات حديثة وعقد شراكات دولية، الأمر الذي عزز مكانتها في السوق الجزائرية. وتعتمد المؤسسة على موارد بشرية وتقنية ومادية متنوعة لضمان استمرارية العملية الإنتاجية وتحقيق أهدافها.

وقد أكدت نتائج المقابلات صحة فرضيات الدراسة، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين التسيير الإنتاجي الفعال واستدامة المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحسين جودة المنتجات، رفع الإنتاجية، وتنظيم العمل داخل المؤسسة. كما أظهرت الدراسة توافق نتائجها مع أغلب الدراسات السابقة، مع تميزها بالتركيز على العنصر البشري واعتماد المقابلة كأداة ميدانية داخل مؤسسة جزائرية.

الخلاصة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور كفاءة تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية تبين أن التسيير الإنتاجي يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريته في ظل المنافسة والتغيرات الاقتصادية. وقد سمحت الدراسة النظرية بإبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير الإنتاج والاستدامة، بينما مكنت الدراسة الميدانية داخل مؤسسة Sabrinel Laboratoires إسقاط هذه المفاهيم على الواقع العملي والتعرف على كيفية تطبيقها داخل المؤسسة.

ومن خلال المقابلات التي أجريت مع العمال والإدارات، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على تنظيم فعال للعمل، وتنسيق مستمر بين مختلف الأقسام، إضافة إلى الاهتمام بتطوير وسائل الإنتاج وتكوين العمال، وهو ما ساهم في تحسين جودة المنتجات ورفع الإنتاجية وتحقيق نوع من الاستدامة داخل المؤسسة. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كفاءة تسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى قبول فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة كذلك أن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، بل يعتمد أيضًا على العنصر البشري باعتباره أساس العملية الإنتاجية، من خلال تكوين العمال وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.

وفي الأخير، يمكن القول إن تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية يتطلب الاهتمام المستمر بتحسين أساليب التسيير الإنتاجي، وتطوير الموارد البشرية والتقنية، مع اعتماد التخطيط والرقابة الفعالة لضمان جودة الإنتاج واستمرارية المؤسسة في المستقبل. كما نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء البحوث العلمية المتعلقة بالتسيير الإنتاجي والاستدامة، وأن تكون مرجعًا يفيد الطلبة والباحثين في هذا المجال.

المصادر والمراجع:

المراجع بالعربية

1. صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج ، مدخل تاريخي، و مدخل إنشائي مركز الاسكندرية للكتاب، 2000.
2. عبد الكريم اعراب ، فتحة منيعة، نمط تسيير الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة عشرين مؤسسة"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 23، العدد 01-.
3. علي شرقاوي إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، دار النهضة العربية ، بيروت.
4. بن يوسف ، عمر شريف ، ادارة الإنتاج عبر تخطيط و الرقابة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة البليدة ، 2006.
5. جلال ابراهيم العيد ، " ادارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي " الدار الجامعية ، 2002 ، الاسكندرية.
6. سلمان خالد عبيدات "مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات مدخل اتخاذ القرارات " الدار الجامعية ، 1999.
7. محمد الغزالي "الإنتاج و ادارة العمليات، دار اليازوري العلمية، 2006 ، عمان.
8. بركان اسمهان ، امير ابراهيم ، "تسيير الإنتاج وقياس الانتاجية " دراسة حالة مؤسسة السيراميس للخزف ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، 2017.
9. محمد شفيق، التنمية المستدامة: المفهوم والأبعاد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015.
10. علي السلمي، إدارة الأعمال المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2010.
11. الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، العدد 17، 2018.
12. عفاف زهراوي، "نمذجة و تقييم أداء الطرق الانتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري " اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم اقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008/2009.
13. محمد عبد العزيز، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2012.
14. عفاف الزهراوي "الطريقة المثلى لتسيير الإنتاج" مجلة العلوم الإنسانية المجلد 217-205 العدد 28 - ديسمبر 2007.
15. محمد قريشي " واقع تسيير الإنتاج بين النظرية الغربية (mrp) والنظرية اليابانية « (jit) مجلة البحوث و الدراسات، المجلد 03 ، العدد الرابع، يناير 2010.
16. زرقون هاشمي "خصائص التسيير الإنتاج الحالي" مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 11، ديسمبر 2015، رد مد 6191—1112.
17. عبد الكريم اعراب ، فتحة منيعة، نمط تسيير الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة عشرين مؤسسة"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 23، العدد 01-.
18. مؤسسة صبرينال لمواد التجميل لي الفصل الثاني التطبيقي

المراجع الأجنبية

Idrees Sadeq Kanabi. Diyar Abdulmajeed Jamil and others “ ProductionManagement :Analyzing the alignment of knowledge management with production management” Journal of Humanities and Education Development

(JHED),04,06, nov2022

Ammar salah & Dilber Caglar, Khaled Zoubi « the Impact of production and Operations Management Practices in Improving Organizational Performance : The Mediating Role of Supply Chain Intergration’. Journal of Sustainability. 2023,15.15140

Tsarouhas.pnagiotizs. (2023). » New Treds in production and operations » journal of Applied sciences.13, (16),9071

Martine Pretet, Chantal. Boussingault. (2006). Economie et Gestion de l'entreprise. Paris: 4 édition. Edition Vuibert .p 67

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
VIII	قائمة الأشكال البيانية
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: لإطار النظري لتسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لتسيير الإنتاج واستدامة المؤسسة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الإنتاج
09	المطلب الثاني: دور تسيير الانتاج في تعزيز استدامة المؤسسة

11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: الدراسات العربية
13	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: دور تسيير الإنتاج في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
25	المبحث الثاني: التسيير الإنتاجي داخل المؤسسة
35	خلاصة الفصل
36	خاتمة
38	قائمة المصادر والمراجع
40	فهرس المحتويات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية



Université de Ghardaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion

Département Sciences économiques

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

غرداية يوم: 2025/06/03

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة): بصفته عضولجنة مناقشة (الصفة في اللجنة).....

بأن الطالب(ة):

الإسم واللقب (طالب 01): رقم التسجيل: 39460012

الإسم واللقب (طالب 02): رقم التسجيل: 39470806

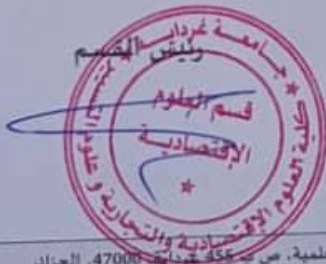
المستوى الدراسي: التخصص: المستوي الدراسي: 3

تاريخ المناقشة: 2024/06/03

عنوان المذكرة:
المذكرة: 3

يشهد بأن أن الطالب (الطالبة): المذكورين أعلاه قد إلتزم (أ) : بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف (ة): بمقتابعة التصحيح



.....

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، القطب الجامعي رقم 01، جامعة غرداية، المنطقة العلمية، من ب. 456 غرداية 47000، الجزائر

<https://fsecg.univ-ghardaia.dz>

الموقع الإلكتروني للكلية:

+213 (0) 29 25 81 09 / +213 (0) 29 25 81 09

إيميل قسم العلوم الاقتصادية: sciences.economiques@univ-ghardaia.dz

fsecg@univ-ghardaia.dz

