



جامعة أحمد دراية- أدرار
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة التسيير
تخصص إدارة أعمال
الموضوع:

تخطيط الإنتاج ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حالة المؤسسة "إيباش" للأشغال العامة والبناءات المعدنية بولاية أدرار

إشراف الأستاذ الدكتور:
بن الدين أحمد

إعداد الطالبتين:
* جمافو نسيمة
* بعمور وهيبة

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
01	بشرى عبد الغني	أستاذ محاضر (أ)	رئيساً
02	بن الدين أحمد	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
03	تيقاوي العربي	أستاذ التعليم العالي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 1440/1441 هـ - 2019/2020 م



الحمد لله حمدا كثيرا، وصلى الله على خير خلق الله وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد أهدي هذا العمل، إلى كل إلى من ساندتني في صلاتها

ودعائها

إلى من شاركتني أفراحي وأمنياتي... إلى نبع العطف والحنان

أجمل امرأة في حياتي "أمي جنتي" ...

إلى من علمني أن الدنيا سلاحها العلم والمثابرة... إلى من سعى

لأجلي...

إلى أعظم رجل في حياتي "أبي سعادتني" إلى الذين أهدهم لي

والديا أخواتي الثلاثة.. وأخي الغالي والوحيد.

إلى من قدموا لي يد العون ماديا أو معنويا صديقتي رفيقات

دربي...

كل واحدة باسمها، إلى أعز شخص على قلبي رفيق حياتي... .

إلى أستاذي الذي واقف إلى جانبي وافادني بمعلومات قيمة

لإنجاز هذا العمل ..

إلى زميلتي في العمل وأختي "وهيبة".

تذكرة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل طالب علم يحب المعرفة ويسعى لتزويد
رصيده العلمي والمعرفي . كما أهديه إلى :
من سهرت الليالي وقطعت جبل الأمانى، واحتضنت الأحزان من أجل سعادتي .
إلى من علمتني أن الصبر مفتاح العطاء*أمي حياتي، إلى من حصد الأشواك
عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، سقاني من بحر الحكمة والعطف
والأمان إلى من علمني أن الحياة تجاربأبي نور دربي إلى من زرعوا الكأس
فارغا ليسقوني قطرة الحب ، منبع أمني وقودتي بالحياة إخوتي سعادتني
وأخص بالذكر الغالي على قلبي مبارك ،إلى من علموني معنى الحب والعطاء.
وتقاسمت معهم الذكريات صديقات عمري ورفيقات دربي ،
إلى من تفضل بالإشراف على هذا العمل الدكتور بن الدين أمحمد
إلى من شاركتني في انجاز هذا العمل حبيبتي نسيمه
إلى كل طلبة علوم التسيير والاقتصاد والتجارة
إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ولو بدعوة .

دهيبه



شكر وتقدير



في بداية الشكر، الحمد لله جل في علاه ، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإننا نتوجه إلى أستاذنا الدكتور "أحمد بن الدين" المشرف على الرسالة - بالشكر والتقدير الذي لن تفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم هذا العمل، ويعدّها الشكر موصول لكل أساتذتنا الذين تتلمذنا على أيديهم في كل مراحل دراستنا. ولا ننسى نتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير إلى مدير مؤسسة إيباش للأشغال العامة في ولاية أدرار، وكل موظفي المؤسسة خاصة الموظفة بقسم الهندسة التقنية "فتيحة".

وفي الأخير نوجه الشكر والتقدير والاحترام لكل من دعمنا وساندنا في هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-II	الإهداء
III	شكر والعرفان
IV-VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الإنتاج
03	أولاً. مفهوم تخطيط الإنتاج وأهميته
05	ثانياً. أنواع الخطط الإنتاجية
13	المطلب الثاني: الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	أولاً. الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميته
16	ثانياً. مفهوم تقييم الأداء وأهميته
17	المطلب الثالث: دور تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
19	المطلب الأول: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية
19	أولاً. الدراسات باللغة العربية
21	ثانياً. الدراسات باللغة الأجنبية
22	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

22	أولاً. أوجه التشابه والاختلاف
24	ثانياً. مميزات الدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع تخطيط الإنتاج ودوره في تحسين أداء مؤسسة إيباش للأشغال العامة	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة إيباش للأشغال العامة
28	المطلب الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة إيباش للأشغال العامة
28	أولاً. تقديم مؤسسة إيباش
29	ثانياً. أهداف مؤسسة إيباش
29	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش (فرع البناءات المعدنية)
30	أولاً. عرض الهيكل التنظيمي
30	ثانياً. تحليل الهيكل التنظيمي
31	المطلب الثالث: تقييم نشاط المؤسسة
32	أولاً. التعريف بمنتجات المؤسسة
33	ثانياً. تقييم موجز لأداء المؤسسة خلال ثلاث السنوات
33	المبحث الثاني: نظام تخطيط الإنتاج وأثره في أداء المؤسسة
33	المطلب الأول: نظام تخطيط الإنتاج المتبع في المؤسسة
33	أولاً. تخطيط الموارد
34	ثانياً. تخطيط الطاقة الإنتاجية
35	المطلب الثاني: تقييم نظام تخطيط الإنتاج وأثره على أداء المؤسسة
35	أولاً. تقييم أداء المؤسسة للفترة 2016 - 2018
37	ثانياً. أثر تخطيط الإنتاج على أداء المؤسسة
41	خلاصة الفصل
42	خاتمة

44	قائمة المراجع
46	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
09	أنواع طرق التخطيط الإجمالي
10	عناصر نظام تخطيط قصير المدى
12	نموذج لخريطة جانت
14	تصنيف الإتحاد الاوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإتحاد بلدان شرق آسيا
15	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
33	رقم أعمال مؤسسة إيباش خلال الفترة 2016-2018
34	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في بعض المنتجات خلال الفترة 2016-2018
35	الكميات التقديرية للإنتاج خلال الفترة 2016-2018
36	الكميات الفعلية للإنتاج خلال الفترة 2016-2018
36	المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط خلال الفترة 2016-2018
38	الكميات وساعات العمل وعدد العمال خلال الفترة 2016-2018
39	ربحية مؤسسة خلال الفترة 2016-2018

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
06	أنواع الخطط الإنتاج
08	الإطار العام للتخطيط الإجمالي
09	عملية تخطيط الإنتاج
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش
32	مراحل إنتاج المنتج

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق
46	نموزج فاتورة 2016/25
47	نموزج فاتورة رقم 2017/06
48	نموزج فاتورة 2018/02
49	حالة فاتورة 2016
50	نموزج شيك بنكي
51	نموزج وصل عملية حسابية بنكية
52	نموزج وصل طلبية
53	مخطط

المقدمة

○ توطئة

لقد سيطر خيار التوجه نحو إنشاء المؤسسات الكبيرة لفترة طويلة من الزمن على الفكر الإقتصادي، وقد كان هذا التفضيل نابعا من قناعة قدرة هذا النوع من المشاريع على توفير قاعدة صناعية وبنية تحتية وركيزة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه وبسبب التغيرات الكثيرة التي حملتها نهاية القرن العشرين تغيرت النظرة نحو تشجيع إنشاء وقيام المؤسسات صغيرة والمتوسطة؛ حتى أصبحت هذه الأخيرة ميزة مختلف اقتصادات دول العالم خاصة المتقدمة منها.

فإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية في الدول النامية التي تعاني من إختلالات كبيرة في اقتصاداتها، فإلى جانب مساهمتها الكبيرة في الناتج القومي فإنها تساهم في خلق فرص العمل لأفراد العمل والنقل من حدة البطالة، ويرجع ذلك لتميزها بالإبداعية والكفاءة والإنتاجية والمرونة وسرعة اتخاذ القرارات وسيادة الروح الجماعية لدى المؤسسين، الأمر الذي ساعدها على التطور السريع وجعلها تسهم في التوسع الاقتصادي وتحقيق النمو.

غير أن تواجد هذه المؤسسات في بيئة تنافسية متسمة بالتغير، يفرض عليها التحسين المستمر لأدائها خاصة الإنتاجي فمن واجب الإدارة لأي مشروع إنتاجي أو صناعي أن تقرر توفير المواد، الآلات، احتياجاتها من الأفراد، ولا يتم ذلك إلا بالتخطيط المسبق، حيث يعد التخطيط أحد وظائف عملية التسيير الإنتاجي، التي تحظى بأهمية كبرى خاصة على مستوى المؤسسات الصناعية لما لها من تأثير مباشر على طرق ترشيد الطاقة الإنتاجية وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة، إذ عن طريق التخطيط تستطيع إدارة المؤسسة تحديد نوع المنتجات المطلوبة مع تحديد كمياتها، فمن غير المعقول إن تنتج المؤسسة أي منتج دون تحديد نوعه الكمية المطلوبة منه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

○ إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق ولتحقيق هدف الإنتاج بالكمية المطلوبة وإشباع رغبات المستهلكين، أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة أن تهتم أكثر بتخطيط الإنتاج كونها تعاني من قصور وضعف في إعداد البرامج الإنتاجية، وهو ما يؤثر بدوره على الرشادة في استخدام الموارد المتاحة، لكن هذا المحيط تغير وفق الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية كالاستقلالية والتوجه نحو اقتصاد السوق، مما يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي وفعاليتها إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار.

لذلك تتمحور الدراسة الحالية في البحث عن مدى مساهمة تخطيط العملية الانتاجية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

أي مدى يساهم تخطيط الإنتاج في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مؤسسة إيباش للأشغال العامة بولاية أدرار؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتخطيط الإنتاج وفيما تتمثل أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هو واقع تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- كيف يتم تخطيط الإنتاج في مؤسسة "إيباش" للأشغال العامة بأدرار، وما انعكاسات هذا التخطيط على أداء المؤسسة؟

○ فرضيات الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة يمكن تقديم الفرضيات التالية:

- يتمثل تخطيط الإنتاج في مختلف الطرق والإجراءات التي تؤدي إلى تقدير الكميات المطلوبة من الإنتاج والاحتياجات من المواد واللوازم واليد العاملة اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الإنتاج.
- لتخطيط الإنتاج أهمية كبيرة في تقييم الأداء وتحسينه وذلك من خلال سماحه بإجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ومن ثم تصحيح الانحرافات.
- لا يساهم نظام تخطيط الإنتاج المتبع في مؤسسة إيباش بأدرار في الرفع من أدائها .

○ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على تخطيط الإنتاج كوسيلة لتقييم الأداء وتحسينه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما له من أهمية في التقليل من مشاكل التسيير وتحقيق أهداف هاته المؤسسات، وتزداد الأهمية خاصة في كون الدراسة تحاول الوقوف على واقع هذا التخطيط ميدانيا بأخذ واحدة من المؤسسات الرائدة محليا بولاية أدرار ممثلة في مؤسسة الأشغال العامة والبنائات المعدنية (IBACHE).

○ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- إبراز أهمية تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• محاولة الوقوف على واقع تقييم الأداء وكذا تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال المؤسسة محل الدراسة.

• التعرف على مدى مساهمة نظام تخطيط الانتاج المعتمد بمؤسسة إيباش في تحسين أدائها.

○ دوافع اختيار الموضوع:

هناك عديد الاسباب التي دفعت الطالبتين لاختيار موضوع الدراية من أهمها:

- ملائمة الموضوع مع تخصص الطالبتين في الماستر وهو إدارة أعمال.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تخطيط الإنتاج لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الرغبة في الوقوف والتتبع الميداني لمعرفة ما يجري في مؤسساتنا الاقتصادية، خاصة في المؤسسات الصناعية المتميزة بتسلسل مراحل إنتاجها، واكتشاف مقدار الهوة بين الجانب الأكاديمي والواقع العملي.

○ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: بغرض الوصول إلى نتائج موضوعية تم اختيار المؤسسة إيباش (IBACHE) للأشغال العامة والبنائات المعدنية المتواجد مقرها بولاية أدرار من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من ديسمبر 2019 إلى مارس 2020

○ المنهج المتبع:

لمعالجة الدراسة سيتم اعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي حيث يعد الأول أنسب لسرد مختلف المفاهيم المتعلقة بتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أما التحليلي فيتم اعتماده لتحليل مختلف المعطيات والبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

○ صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهت الطالبتين في إعدادهما للدراسة:

- قلة المراجع الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية وإسقاط المعارف النظرية على واقعها العملي.
- صعوبة التواصل مع المؤسسة محل إجراء الدراسة الميدانية نظرا للظروف الراهنة والمتمثلة في عزل عديد المؤسسات والقائمين عليها بسبب انتشار جائحة كورونا.

○ تقسيمات الدراسة:

تبعاً لطبيعة الموضوع وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم المذكرة إلى فصلين:

الفصل الأول يتضمن التأصيل النظري لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث التطرق من خلال مبحثه الأول إلى إعطاء مفاهيم تخطيط الإنتاج وأهميته وكذا أنواعه، بالإضافة إلى تقديم تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفهوم تقييم الأداء، ليتم في الأخير إبراز دور تخطيط الإنتاج في تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما البحث الثاني من الفصل الأول فتم من خلاله استعراض الدراسات السابقة للموضوع وعلاقتها بالدراسة الحالية.

أما في الفصل الثاني من الدراسة فكان محاولة لإسقاط المعارف النظرية على واقع مؤسسة إيباش للأشغال العامة في ولاية أدرار.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط الإنتاج والأداء في
المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

في ظل الظروف الاقتصادية وما تشهده من تطورات سريعة ازداد الاهتمام بتخطيط الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية باعتباره الوسيلة الأنجع لتحقيق أهداف المؤسسة وتقييم أدائها وعليه كان من ضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها إحدى أهم القطاعات التي باتت تلعب دورا مهما في التأثير على النشاط الاقتصادي أن تعتمد تخطيط العملية الإنتاجية في جميع مراحلها خاصة في ظل المعوقات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات. وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: التأسيس النظري لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المبحث الأول: تخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتمثل الوظائف الأساسية لأي مؤسسة بشكل أساسي في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة؛ حيث يعتبر التخطيط جوهر هذه الوظائف لأنه لا يمكن تقييم أداء أي وظيفة لاسيما وظيفة الإنتاج دون وجود تخطيط مسبق لها. ومن خلال هذا المبحث سيتم إبراز المفاهيم النظرية لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الإنتاج

يعتبر التخطيط العملية الإنتاجية التي يتم من خلالها تحديد المرافق الإنتاجية المطلوبة وترتيبها، ومن هذا المنطلق سيتم عرض بعض المفاهيم لتخطيط الإنتاج وأهميته وكذا أنواعه.

أولاً: مفهوم تخطيط الإنتاج وأهميته.

1. تعريف تخطيط الإنتاج:

يعد تخطيط الإنتاج من المهام الرئيسية في المؤسسة وقبل التطرق بهذا الأخير بالتفصيل لابد من تسليط الضوء على المصطلحات المكونة له.

1.1. تعريف التخطيط: هناك عدة تعاريف للتخطيط نذكر منها:

✓ عرفه هنري فايول على أنه: "التنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في المستقبل مع الاستعداد للمواجهة".¹

✓ يعرف كذلك "عملية انتقاء واختيار مسار محدد للمستقبل من مجموعة البدائل أو المسارات المتاحة".² من التعريفين نستنتج أن التخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات، وإعداد البرامج التفصيلية للأنشطة الضرورية، أي الحرص على التفكير قبل المباشرة في العمل.

2.1. تعريف الإنتاج: تعددت تعاريف الخاصة بالإنتاج نذكر منها.

✓ يعرفه نجم عبود نجم على أنه "عملية تحويل المدخلات من خلال العمليات التحويلية إلى مخرجات".³

¹ مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص22

² مؤيد الفضل، المرجع نفسه، ص23

³ نجم عبود نجم، إدارة العمليات والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء2، الرياض، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2001، ص09

✓ كما يعرفه كامل محمد المغربي. " مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود(سلعة) وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات. "4

من التعريفين يمكن استنتاج أن الإنتاج:

- مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات؛
- تحويل وتجميع المدخلات للحصول على مخرجات؛
- اشباع حاجات المجتمع.

3.1. تعريف تخطيط الإنتاج: تعددت التعاريف لتخطيط الإنتاج بتعدد الباحثين في هذا المجال ومن بين التعاريف نذكر:

- عرفه البعض بأنه: "جميع القرارات التي تتعلق بتحديد وإعداد وتنظيم القوى العاملة والآلات وأساليب الإنتاج ورؤوس الأموال المطلوبة لإنتاج كمية معينة من منتج واحد أو مجموعة منتجات خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بأقل تكلفة ممكنة"؛5
- يعرفه الحسين على أنه "وظيفة من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فهو يمثل نشاط محوري يتكامل ويتقاطع مع مختلف نواحي الأنشطة الأخرى في المنظمة"؛6
- كما يمكن تعريفه بأنه "تصميم واستخدام نظام إجرائي لأعداد الخطط والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي".7

من التعاريف السابقة لكل من التخطيط وكذا الإنتاج والتعاريف المقدمة لتخطيط الإنتاج يمكن تعريف هذا الأخير بشكل عام بأنه: الوظيفة التي تسعى إلى تحديد الأهداف النهائية والجزئية المتمثل في إنتاج كميات مطلوبة من المنتجات في الوقت المناسب وبتكاليف أقل وبأفضل الطرق.

4. كامل محمد المغربي، إدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، أردن-عمان، دار الفكر، 2007 ص317

5. كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص337

6. محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، 2012، دار المناهج، عمان، ص52

7. زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت، أطروحة الماجستير 2007. ص61.

2. أهمية تخطيط الإنتاج:

لتخطيط الإنتاج أهمية كبيرة تصل إلى كونه العامل الأساسي الذي يحدد نجاح أو فشل المشروع بحيث لا ينتهي دوره في إنتاج المنتج فقط بل يتحكم بالمبيعات أيضاً. وتكمن أهميته في:⁸

- يركز على العمل بشكل عام؛
 - يتوافق مع استراتيجيات المنظمة والأهداف التي تطمح للوصول إليها؛
 - للتخطيط الإجمالي نفس الأهمية سواء في المنظمات الصناعية حيث ينتج عنه خطة إنتاج أو في المنظمات الخدمية حيث ينتج عنه خطة التوظيف؛
 - تظهر أهمية التخطيط الإجمالي من خلال علاقته مع الخطط الإدارية الأخرى؛
- وللقيام بوظيفة التخطيط فهناك سببان رئيسيان هما:

✚ محدودية الموارد: إذا كانت الموارد المتوفرة بشكل غير محدود تكون هناك حاجة قليلة للتخطيط وتعتبر هذه الحالة نادرة في الحياة العملية؛

✚ بيئة عدم التأكد: تعمل المؤسسات في بيئة غير مؤكدة حيث تواجه عديد التحديات لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه عراقيل عديدة متمثلة في محدودية مواردها المالية وعجزها عنها الحملات التسويقية، وعراقيل أخرى ظرفية وغيرها وهو ما يجعل من الضروري القيام بتخطيط عملياتها الإنتاجية لتحكم في الموارد المحدودة ومواجهة التحديات ومخاطر البيئية المحتملة.

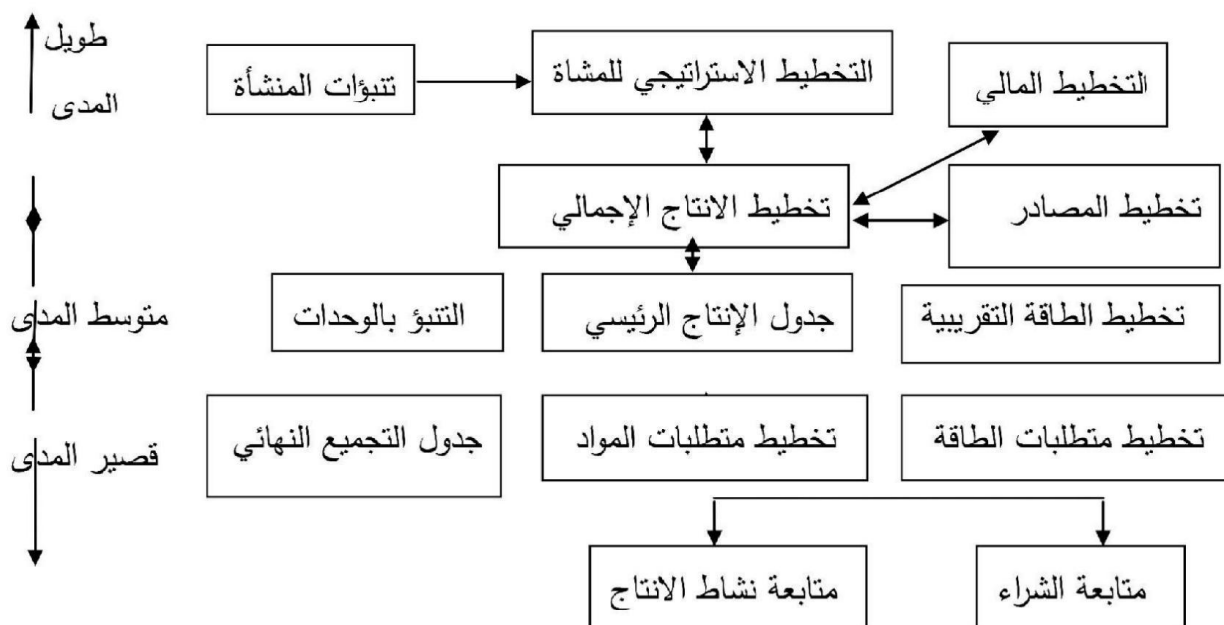
ثانياً. أنواع الخطط الإنتاجية: تصنف الخطط الإنتاجية وفق النطاق الزمني لكل مرحلة تخطيطية

إلى تخطيط طويل المدى، تخطيط متوسط المدى و تخطيط قصير المدى،

والشكل (1.1) يمثل تصنيف هذه الخطط:

⁸ أولاد بللة يحي، أولاد العربي مبروك، البرمجة الخطية ودورها في تخطيط الإنتاج في مؤسسة صناعية دراسة حالة مؤسسة تمسقلوت للأنايب البلاستيكية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أدرار، 2018، ص 30.

الشكل (1-1): أنواع خطط الإنتاج



المصدر: مؤيد الفضل، التخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2007، ص 31

ومن خلال الشكل يتبين لنا وجود ثلاثة أنواع من التخطيط نوجزها فيما يلي:

3-1-1- تخطيط الإنتاج طويل المدى (تخطيط الطاقة):

3-1-1-1- تعريف تخطيط الطاقة: توضع الخطة الإنتاجية طويلة المدى لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن سنة واحدة، فمثلاً استخراج المعادن تكون مدة التخطيط ما بين 5 إلى 10 سنوات أما في إنتاج الملابس مدة التخطيط ما بين 2 إلى 5 سنوات.⁹

- وتعرف على أنها الموازنة بين المواد المتاحة للمنظمة أو الوحدة الإنتاجية من جهة وبين العبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة من جهة أخرى.¹⁰

3-1-2 أنواع الطاقة الإنتاجية: تصنف الطاقة ضمن أنواع عديدة كالطاقة النظرية، التصميمية، المتاحة، الفعلية، والمستغلة. وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:¹¹

أ. الطاقة التصميمية: يطلق عليها عدة تسميات من بينها الطاقة النظرية والطاقة الهندسية، ويقصد بها القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبلا انقطاع خلال جميع أيام السنة، باستخدام الموارد البشرية والمادية

⁹ مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 32.

¹⁰ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية، 2010، دار الحامد، عمان، ص 329.

¹¹ محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص (36-37)

والمالية والتكنولوجية المتاحة استخداما كاملا، دون أي توقف لإجراء الصيانة الوقائية، أو أي توقف غير مخطط.

ب. الطاقة القصوى: هي القدرة على الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، وفقا لمواصفات عناصر الإنتاج.

ت. الطاقة المتاحة: هي القدرة على الإنتاج بمواصفات معينة خلال فترة زمنية مع الأخذ بالاعتبار جميع العوامل التي تحدد الطاقة القصوى، ومن بين هذه العوامل نذكر: غياب العمال وعطل الماكينات وتأخر وصول المواد الأولية وفترات الصيانة أو عدم كفاءة العمال.

ث. الطاقة المستغلة: هي الجزء المستخدم من الطاقة المتاحة خلال فترة زمنية محددة. وهي الطاقة التي تحتفظ بها المنظمة لمواجهة الطلب المفاجئ أو الخسائر المتوقعة ويستفاد منها في حالة عدم التأكد من الطلب.

ج. الطاقة المخططة: تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة، أي أنها القدرة على الإنتاج خلال الفترة المقبلة مع الأخذ بالاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثر على عمل المنظمة.

ح. الطاقة الفعلية: هي كمية الإنتاج الفعلي الذي تحققه المنظمة فعلا خلال فترة الخطة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك نوعين من الطاقات الأولى الطاقة النظرية والتي تمثل الاستغلال الكامل، والثانية هي الطاقة الفعلية التي يطلق عليها الطاقة المبرهنة التي يتم حسابها من بيانات الأداء الفعلي للإنتاج. وفي الوقت الذي لا يمكن فيه زيادة الطاقة النظرية فإنه يمكن زيادة الطاقة الفعلية المبرهنة بعدة أساليب منها: تحسين أساليب العمل وتطوير التكنولوجيا.

3-2- تخطيط الإنتاج متوسط المدى (التخطيط الإجمالي):

3-2-1- تعريف التخطيط الإجمالي: يعرف التخطيط الإجمالي على أنه:

❖ خطة يتم إعدادها ما بين 2 إلى 5 سنوات وفي بعض المؤسسات من 6 إلى 18 شهرا وذلك بالاعتماد

على التقسيم الشهري، ففي بعض الكتب يشار إليها ب: الجدولة الإجمالية أو التخطيط الإجمالي.¹²

❖ تحديد للكيفية التي يتم بها المناورة في استخدام الموارد الإنتاجية بشكل فعال لمقابلة مستويات الطلب

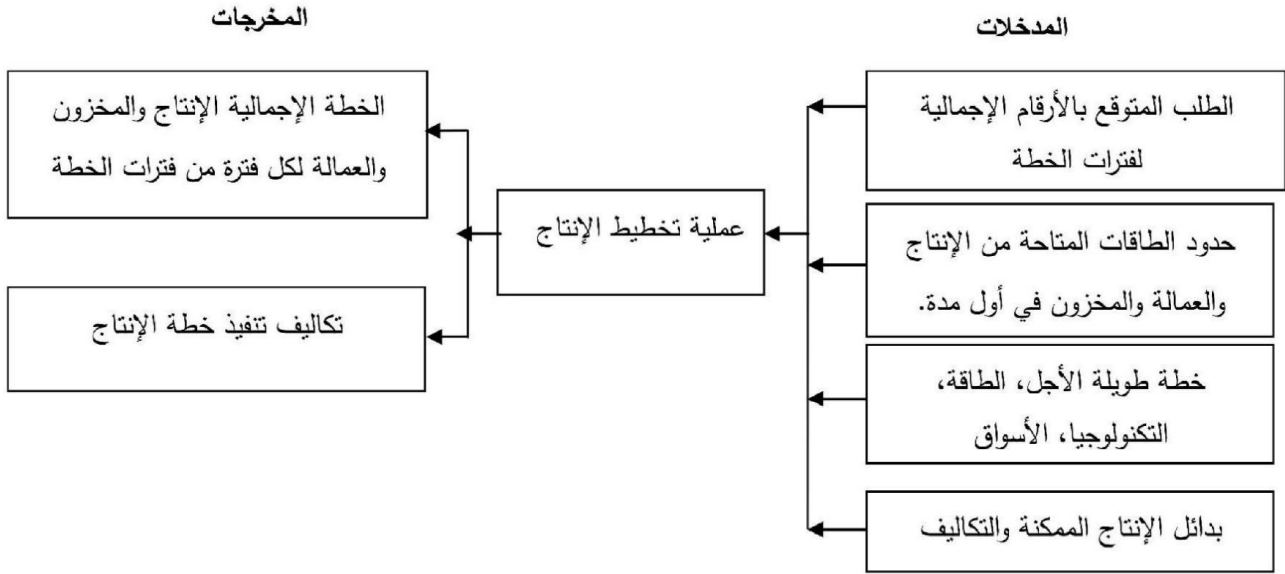
المقدرة.¹³

❖ نظام له مدخلات ومخرجات لأساليب الإنتاج. والشكل (1.2) يمثل الإطار العام للتخطيط الإجمالي:

¹². مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 32

¹³. محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 108

الشكل (1-2): الإطار العام للتخطيط الإجمالي



المصدر: محمد ابيدوى الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، 2012، دار المناهج، عمان، ص 56.

3-2-2- طرق التخطيط الإجمالي: تصنف طرق التخطيط الإجمالي وفقا لمستويات الطلب إلى صنفين

عامين هما:¹⁴

أ. طرق تقوم على أساس وجود علاقات خطية بين التكاليف: وتصنف بدورها إلى:

✓ طريقة التجربة والخطأ باستخدام الجداول؛

✓ البرمجة الخطية مثل طريقة السمبلكس وطريقة النقل والطريقة البيانية.

ب. طرق تقوم على أساس وجود علاقات غير خطية بين التكاليف: وتتقسم إلى:

✓ نماذج الاجتهاد المنظم؛

✓ طرق القواعد الخطية مثل البرمجة الديناميكية.

ويوضح الجدول (1-1) أنواع طرق التخطيط الإجمالي

¹⁴. محمد ابيدوى الحسين، مرجع سبق ذكره، ص (58،59).

الجدول (1-1): أنواع طرق التخطيط الإجمالي

طريقة التخطيط الإجمالي	علاقات خطية	علاقات غير خطية
لا تقود إلى خطة مثلى	1. التجربة والخطأ: ❖ باستخدام الجداول	2. نماذج الاجتهاد المنظم ونماذج البحث بمساعدة الحاسوب
تقود إلى خطة مثلى	3. البرمجة الخطية: ❖ الطريقة البيانية ❖ طريقة سمبلكس ❖ طريقة النقل	4. طريقة القواعد الخطية: ❖ البرمجة الديناميكية

المصدر: محمد ابيدوى الحسين، المرجع السابق، ص 59

3-3- تخطيط الإنتاج قصير المدى (جدولة الإنتاج):

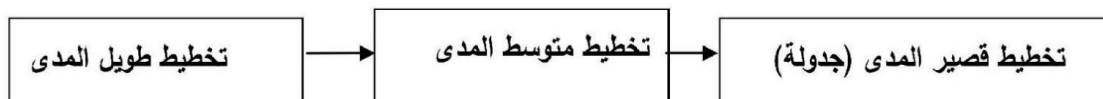
3-3-1- مفهوم جدولة الإنتاج: تعرف جدولة الإنتاج على أنها:

❖ عملية تخطيط الإنتاج على مدى فترات قصيرة الأجل (أسابيع، أيام، ساعات...)، وتشمل تخصيص الموارد المتاحة (معدات، عمالة، مواد، مساحات....) على الأعمال الإنتاجية والأنشطة اللازمة، أو على خدمة مجموعة من المستهلكين؛¹⁵

❖ تساهم في زيادة كفاءة وفعالية عملية الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والوفاء بمواعيد التسليم وتقليل المخزون للمنتجات غير المكتملة؛

❖ آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج حيث تبدأ بشكل متدرج من الأعم والأشمل إلى الأكثر تحديدا وتفصيلا. والشكل (3-1) يوضح ذلك التدرج:

الشكل (3-1): التدرج في تخطيط الإنتاج



المصدر: محمد ابيدوى الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 52

هذا النظام للجدولة يتكون من عناصر مختلفة (القيود، مدخلات، متغيرات القرار، المخرجات).¹⁶ والجدول

(2-1) يبين عناصر نظام الجدولة بشكل مفصل:

¹⁵ محمد ابيدوى الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 54

¹⁶ محمد ابيدوى الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 58

الجدول (1-2): عناصر نظام التخطيط قصير المدى

مقياس الأداء	المخرجات	متغيرات القرار	المدخلات	القيود
-الالتزام بمواعيد التسليم للطلبات. -استغلال الطاقات المتاحة	-التحميل -التتابع -المراقبة	-معدل الإنتاج الفعلي -حجم قوة العمل اليومية -التخصيص -التتابع	-معلومات عن الأوامر -معلومات عن الطاقة المتاحة، قائمة العمليات، قائمة المواد، بنك المهارات.	-حدود الطاقة -تتابع العمليات التكنولوجية -مستلزمات الخطة الإجمالية -حجم المخزون الإحتياطي -خطة الصيانة

المصدر: محمد ابدوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص58.

من خلال الجدول يتضح أن نظام الجدولة يقوم على 4 عناصر بالإضافة إلى معيار الأداء يمكن شرحها بإيجاز:¹⁷

أ- القيود: حيث يوجد جملة من القيود(مذكورة في الجدول أعلاه) الواجب مراعاتها عند تحقيق الأهداف المرجوة من الجدولة، في ظل تطبيق البدائل المتاحة أمام الإدارة.

ب- المدخلات: هي بيانات ضرورية لعملية الجدولة والمتعلقة بتخصيص الطاقة على الأوامر الإنتاجية، ووضع أولويات الأوامر فالبيانات المتعلقة بالطاقة يمكن الحصول عليها من مصادر محددة، مثل قائمة العمليات والتي تحدد الموارد المحددة لتنفيذ مهمة وبيان المواد أو قائمة المواد، أما البيانات المتعلقة بالاحتياجات من القوى العاملة فيمكن الحصول عليها من بنك المهارات.

ج- متغيرات القرار: يقصد بها تلك المتغيرات المؤثرة في عمليات إعداد ومراقبة الجدولة، ويمكن للإدارة التحكم في هذه المتغيرات. ومن أمثلة هذه المتغيرات التي تم ذكرها في الجدول:

• وضع معدل الانتاج الفعلي سواء في الوقت العادي أو الإضافي؛

• حجم قوة العمل اليومية؛

• التخصيص المحدد للأوامر على الموارد عمالة، آلات...؛

• التتابع أي تحديد أولويات الأوامر على مراكز العمل.

د- مخرجات: تتمثل في اتخاذ قرارات تتعلق بمجموعة أنشطة الجدولة وهي:

¹⁷. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2018، صص(148—150).

• التحميل: هذا النشاط هو التوفيق بين الطاقات اللازمة لتنفيذ أوامر الإنتاج التي تم استلامها وبين طاقات المتاحة فعلا.

• التتابع: يقصد بهذا النشاط وضع أولويات أو تتابع تشغيل الأوامر الإنتاج.

• المراقبة: الهدف من هذا النشاط هو التأكد من حسن تنفيذ وتحميل وتتابع الأوامر الإنتاجي.

هـ- معيار الأداء: يتم غالبا الحكم على أداء نظام الجدولة من خلال قدرته على تحقيق أهداف التي تم التطرق إليها في الجدول أعلاه

3-3-2- أساليب تخطيط الإنتاج قصير الأجل:

أ- حالة الإنتاج المستمر: حيث تعتبر الجدولة في هذه الحالة من أبسط وأسهل العمليات، ففي ظل نظام الإنتاج المستمر يتم إنتاج كميات كبيرة من السلعة بمواصفات محددة باستخدام الآلات ومعدات متخصصة، وغالبا ما يكون هدف الإنتاج في ظل هذا النظام متمثلا في تحقيق التوازن بين مراحل الإنتاجية المختلفة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد الإنتاجية المتاحة، ومن أهم الأساليب المستخدمة في الجدولة في الإنتاج المستمر طريقة خط التوازن وطريق تحديد الكمية الاقتصادية لأمر التشغيل.¹⁸

ب- حالة إنتاج الطلبات: تتم جدولة الإنتاج في حالة إنتاج الطلبات على مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة التحميل ومرحلة التتابع. وسيتم توضيح كل مرحلة من هاتين المرحلتين بأمثلة:

• مرحلة التحميل (التخصيص): ما إن تصل الأوامر الإنتاجية إلى الوحدة الإنتاجية حتى تبدأ عملية تخصيص هذه الأوامر على مراكز العمل المختلفة في الوحدة الإنتاجية تمهيدا لتنفيذها. ويستخدم في الحالات البسيطة التي يفترض فيها عدم التقسيم للأمر الإنتاجي عديد الأدوات مثل خرائط جانت Gantt، طريقة النقل، وطريقة التخصيص.¹⁹

مثال عن التحميل باستخدام خرائط جانت.

تعريف خارطة جانت*: هي أسهل وأبسط طريقة في طرق الجدولة حيث أنها تساعد في وصف استخدام موارد مثل مراكز العمل، والوقت الإضافي، وتستخدم خارطة جانت مع عملية التحميل غير المحدود.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹⁸ شريف مراد، بلبول حدة، تخطيط الإنتاج وأثره على فعاليات الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، مجلد 5/ العدد 2، ص (410، 409).

¹⁹ محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 96.

Gantt*: نسبة للمهندس الأمريكي: هنري جانت Henery Gantt الذي استخدم الخريطة في عام 1917،

الجدول (1-3): نموذج لخريطة جانت

مركز العمل	اليوم 1	اليوم 2	اليوم 3	اليوم 4	اليوم 5
الأعمال المعدنية	عمل رقم 39			عمل رقم 50	
الأعمال الميكانيكية		عمل رقم 39		عمل رقم 8	
الأعمال الإلكترونية	عمل رقم 8			عمل رقم 39	
الطلاء	عمل رقم 95		عمل رقم 8		عمل رقم 39

المصدر: حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1997، ص 448

التصنيع وقت المستغل كز العمل

نلاحظ أن هناك 4 مراكز عمل وأعمال متعددة يتم تنفيذها خلال الأسبوع. وهذه الخارطة تشير إلى أن مركز الطلاء يتم تحميله بالكامل خلال الأسبوع، أما مراكز العمل الثلاثة المتبقية فيكون فيها بعض الوقت غير المستغل، ومركز الأعمال المعدنية غير متاح في اليوم 2 وربما لغرض الصيانة الوقائية.²⁰

• مرحلة التتابع (الترتيب): يقصد بها تحديد الترتيب الذي يتبع في تحميل أوامر الإنتاج على المراكز الإنتاجية المختلفة، أي تحديد تتابع معين للأوامر لتشغيلها على الوحدات الإنتاجية بشكل يضمن تخفيض تكلفة تنفيذ هذه الأوامر وتقليل الوقت إلى أقل وقت ممكن، وتختلف الأساليب المستخدمة في تحديد الترتيب من حالة إلى أخرى²¹ وهي:

➤ حالة عدة أوامر إنتاجية تستخدم آلة واحدة مع وصول الأوامر في لحظة واحدة، وتتمثل قواعدها في:

- الوارد أولاً ينفذ أولاً؛ الوارد أخيراً يخرج أولاً؛ أقصر وقت تشغيل؛
- حالة عدة أوامر إنتاجية تستخدم آلتين مع وصول الأوامر في لحظة واحدة، وتشتترط هذه الطريقة ما يلي:

- أن يكون وقت تنفيذ أوامر الإنتاج معروف أو محدد مسبقاً،
- أن يتم تنفيذ كل الأوامر الإنتاجية بنفس الترتيب على مركزي الإنتاج،
- أن يكون هذا الوقت مستقلاً بالنسبة لأوامر إنتاج معين عن وقت تنفيذ الأوامر الأخرى.

²⁰. حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1997، ص 448.

²¹. شريف مراد، بليول حدة، مرجع سبق ذكره، ص 410.

➤ حالة عدة أوامر إنتاجية تستخدم ثلاث آلات مع وصول الأوامر في لحظة واحدة، وحل هذه الحالة باستخدام طريقة جونسون لا بد أن يتم في ظل توفر شرط من الشرطين التاليين:

- أن يكون أقل زمن من أزمنة تشغيل الأوامر على الآلة الأولى أو مركز التشغيل الأول مساويا أو أكبر من أكبر أزمنة تشغيل الأوامر على الآلة الثانية.

- أن يكون أقل زمن من أزمنة تشغيل الأوامر على الآلة الثالثة أو مركز التشغيل الثالث مساويا أو أكبر من أكبر أزمنة تشغيل الأوامر على الآلة الثانية.

➤ حالة عدة أوامر إنتاجية تستخدم عدة آلات مع التدفق الثابت ووصول الأوامر في لحظة واحدة، وهي حالة معقدة بسبب العدد الهائل من احتمالات التتابع الممكنة، فمن المستحيل حل هذه المسألة بالطرق اليدوية ولذلك تم تطوير برمجيات جاهزة لحل هذا النوع من الحالات.²²

المطلب الثاني: الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم، لذا تراهن العديد من الدول خاصة الدول النامية منها في تنمية اقتصاداتها من خلال القطاع. كما يلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية لما يوفر من مناصب شغل للأيدي غير المؤهلة. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أهميتها إضافة إلى تقييم الأداء فيها.

1. الإطار المفهومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، فهي القوة المحركة له ومصدر نموه وتطوره.

1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب الدراسات التي قامت بها منظمة العمل الدولية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوجد أكثر من 25 تعريفا مختلفا في 25 بلدا أجريت فيه الدراسة وأهم التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى بعض الدول، وبعض الهيئات الدولية نذكر:

• تعريف البنك الدولي: يعرف البنك الدولي للإنشاء والتعمير المؤسسات الصغيرة "بأنها تلك المؤسسات التي توظف 50 عامل على الأكثر و رأسمالها أقل من 500 ألف دولار بعد استبعاد الأراضي والمباني.

²². طاهر حسين، جدولة العمليات الانتاجية الفصل السادس، مدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات، 2019، صص (24، 27، 29، 30).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

• تعريف الاتحاد الأوروبي: لقد تطورت التعاريف التي قدمتها اللجنة الأوروبية، فحسب التعريف الصادر في 01 جانفي 2005 تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²³ إلى 3 مؤسسات والجدول (1-4) يمثل تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي:

الجدول (1-4): تصنيف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

طبيعة المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون أورو)	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 - 09 عامل	أقل من 02	أقل من 02 مليون أورو
مؤسسة صغيرة	من 10 - 49 عامل	أقل من 10	أقل من 10 مليون أورو
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	أقل من 50	أقل من 43 مليون أورو

المصدر: يامة ابراهيم وعماري عائشة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل وخلق فرص العمل، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 03، المركز الجامعي آفلو، الأغواط، 2018، ص 261.

• تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا: في دراسة حديثة في بداية التسعينات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول جنوب شرق آسيا استخدم فيها كل من بروتشوهيمنز التصنيف الآتي المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان والذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي²⁴ والجدول (1-5) يمثل تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا.

الجدول (1-5): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا

مؤسسات عائلية حرفية	من 01 إلى 10 عامل
مؤسسات صغيرة	من 10 إلى 49 عامل
مؤسسات متوسطة	من 49 إلى 99 عامل
مؤسسات كبيرة	أكثر من 100 عامل

المصدر: رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 32

كما استند أيضا على معايير النوعية في التمييز بين كل من الأشكال السابقة ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة والمستخدمون أغلبهم من العائلة عكس المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث تعرف نوعا من تقسيم العمل.

²³. يامة ابراهيم وعماري عائشة، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل وخلق فرص العمل، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 03، المركز الجامعي آفلو، الأغواط، 2018، ص 261.

²⁴. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 32

- **تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** حسب القانون التوجيهي رقم 17-02، المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحسب المادة 05 منه: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات والتي:
 - تقوم بتشغل من 01 إلى 250 شخصا.
 - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 مليار دينار جزائري، أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (1) مليار دينار جزائري.
 - تستوفي معايير الاستقلالية.
- فحسب المواد 08 و 09 و 10 من نفس القانون التوجيهي يمكن تقسيم المؤسسات في الجزائر إلى 03 تصنيفات على حسب عدد العمال ورقم الأعمال والحصيلة السنوية²⁵.
- والجدول (1-6) يوضح التصنيف المؤسسات في الجزائر:

الجدول (1-6): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

طبيعة المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (دينار)	الحصيلة السنوية (دينار)
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	400 مليون إلى 4 ملايين	200 مليون إلى 1 مليار
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	أقل من 400 مليون	أقل من 200 مليون
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09 عمال	أقل من 40 مليون	أقل من 20 مليون

المصدر: قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص (4-6).

من خلال التعارف السابقة نلاحظ أن معظم الدول اعتمدت في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معياري العمالة ورأس المال (حجم الاستثمار)²⁶.

- **التعريف العام:** على ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسات التي تستخدم عددا قليلا من العاملين وتدار من قبل المالكين وتخدم السوق المحلية.

²⁵ قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017 المتضمن قانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص ص (4،6).

²⁶ يامة إبراهيم وعماري عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 261

1-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتجلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:²⁷

- تتميز بسهولة إدارتها وإمكانية توسعها إلى مساهمين جدد، وقدرتها على التكيف والاستمرارية والتطور؛
- لا تترك بزوالها تأثيراً كبيراً في المجالات الاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- تعمل على امتصاص اليد العاملة العاطلة ورفع مستوى المعيشة؛
- قريبة من المستهلك وتلبي رغباته؛
- قادرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية بما تمتاز به من مرونة وقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات.

2. مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

يعتبر تقييم الأداء من الأعمال الإدارية، فهو عملية مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع لمعرفة الانحرافات وأماكن الخطأ ومعالجتها ومن ثم اتخاذ قرار يحقق أهداف المنظمة. وقبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء نحاول تعريف الأداء.

2-1- تعريف الأداء: اختلفت تعاريف الأداء وذلك بسبب اختلاف وجهة نظر كل باحث للمصطلح حيث:

- يرى البعض أنه مرتبط بالنتائج المتوقعة الحصول عليها، كما عرفه علاء فرحان وآخرون أنه: "مجموعة من النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي تتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة".²⁸

- ويرى البعض الآخر أنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة للوصول إلى نتائج مرجوة حيث عرفه الكساسبة بأنه: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لتحقيقها".²⁹

من خلال هذه التعاريف نقول أن الأداء هو الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار فهو المحدد لنجاح المؤسسة أو فشلها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها .

²⁷زهواني رضا، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²⁸علاء فرحان طالب، إيمان شيحان الشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 64.

²⁹وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 77.

2-2-تعريف تقييم الأداء:حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم الأداء، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها نذكر منها:

• عرفه القيسي على أنه: "تقييم ومقارنة المعلومات ذات الصلة بنتائج العمليات والمنتجات بالأهداف والأنماط والنتائج السابقة وبالعمليات والمنتجات الأخرى، والتركيز على نتائج التي تحظى باهتمام أصحاب المصالح".³⁰

• عرفه العامري على أنه: "عملية جمع وحساب وتقديم مكونات كمية لأغراض إدارية متمثلة في المتابعة والمراقبة وتحسين الأداء الوظيفي".³¹

• عرفه جودا بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وفي أي مجال".³²

من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة ومقارنتها بما كان مخطط له.

2-3- أهمية تقييم الأداء: تكمن أهمية تقييم الأداء في عدة نقاط نذكر منها:³³

- يمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛

- يزود المنظمات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

- يمكن العاملين من معرفة مكامن القوة والضعف في أعمالهم والعمل على تحسين ونقادي جوانب القصور والضعف؛

- يفيد في رفع روح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات بين الرئيس والمرؤوسين؛

- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافأة والحوافز للعاملين؛

المطلب الثالث: دور تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

³⁰ محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص824.

³¹ محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015، ص47.

³² محفوظ أحمد جودا، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص243.

³³ كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص(477-478)

يلعب تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا بحيث يهدف إلى إنقاص ظروف عدم التأكد التي تواجه المسيرين، للوصول إلى الأهداف المرجوة في الوقت المناسب والكيفية المناسبة وفي حدود تكاليف معقولة، كما يمكن من التحكم في الأحداث المستقبلية مقارنة بالتعامل معها بدون تخطيط مسبق وذلك لاعتماده على التنبؤ. ويمكن إبراز دور التخطيط في النقاط التالية:

- يمكن المؤسسة من التأقلم مع ما يحتمل الحدوث وذلك من خلال التحديد المسبق لأفضل الأساليب وطرق العمل؛
- يهدف إلى ضمان عدم حدوث تناقض بين الوسائل والأهداف؛
- يعمل على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة، ومع الأهداف العامة والنفصيلية من جهة أخرى؛
- يدعم التخطيط المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ما يوفره من وسائل لمواجهة تقلبات المحيط؛
- التخطيط الجيد يقلل الأخطاء التي قد تنتج من خلال تفاعل الأنشطة على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.³⁴

³⁴ زهواني رضا، مرجع سبق ذكره، ص40

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

تناولت العديد من الدراسات موضوع تخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي سيتم عرض بعضها ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

من أهم الدراسات التي اهتمت بموضوع تخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة زهواني رضا (2007) بعنوان تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت وهي أطروحة ماجستير حاول من خلالها الباحث معالجة فعالية الأساليب الكمية في تحسين تخطيط الإنتاج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الموارد المتاحة وعلى ضوء هذا توصل إلى أن أغلب المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عدم القدرة على التسيير، كما تعاني من الثلاثية التمويلية باعتبارها أخطر العراقيل وفي الأخير أوصى الباحث بالتركيز على الإجراءات الجبائية وتدخل المنظومة المصرفية، كما يجب دراسة قرارات المسؤولين بشكل دقيق والتخطيط بطريقة عقلانية والاعتماد على التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. دراسة معتز بدوي محمد بن حسب الله (2016) بعنوان أثر الاستراتيجية على تخطيط الانتاج دراسة حالة لشركة السويد وهي أطروحة ماجستير حاول من خلالها على أهمية الرجل الإستراتيجي ودوره في تقدم الإنتاج وأيضاً تعرف على تخطيط الإنتاج وتوصل في الأخير إلى أن الشركة ظهرت تحت تحليل البيئة الخارجية المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات في وضع خطة الإنتاج وكذلك أن الشركة تضع أي خطة إنتاج للحصول على مساعدة من أنشطة التسويق. وفي آخر دراسته أوصى بالتحليل الدقيق للبيئة الخارجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف، وإهمال خطط الإنتاج التي كان من المتوقع أن لا يتم نقلها إلى العام المقبل مما أدى إلى زيادة التكاليف والالتزامات.

3. دراسة محمد ترقو، جميلة بغداوي، براهيم بوكرشاوي (2017) بعنوان: تأثير الانفتاح التجاري على التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة (2000-2014). وهي مقال استهدف الباحثون من خلاله محاولة قياس تأثير الانفتاح التجاري على التشغيل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2000-2014)، ومن خلال ذلك توصلوا إلى وجود نمو مستمر ناجم عن تطور

التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة الانفتاح؛ مع وجود علاقة تأثير طردية بين الانفتاح التجاري لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومستوى عمالة هذا القطاع؛ وأوصت الدراسة بضرورة دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تحالفات مع الشركات التنافسية قصد تحقيق قيمة مضافة لأنشطتها وتحقيق المزيد من التعلم المتبادل بين الطرفين، وكذا تحديد المجالات التي يستطيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التميز فيها وتدعيمها بكل الوسائل ومراقبة المنتجات الصناعية المستوردة من طرف الجزائر من حيث سياساتها الاغراقية.

4. دراسة مخوخ رزيقة (2018) بعنوان **محاولة تخطيط الإنتاج باستخدام تنبؤات السلاسل الزمنية ونماذج بحوث العمليات دراسة حالة مؤسسة عجائن بن حمادي المسيلة** وهي مقال علمي هدفت من خلاله الباحثة إلى تحديد مزيج المنتجات أو التركيبة في مؤسسة عجائن بن حمادي، وذلك من خلال تقديرات الطلب المتحصل عليها من تقديرات السلاسل الزمنية وتوصلت الباحثة إلى أن الأساليب الكمية لها دور فعال في ترشيد القرارات، فقدرات المدراء ومتخذي القرار تجعلهم قادرين على مواجهة تحديات المنافسة والقيام بإدارة الموارد المتاحة في المؤسسة بكفاءة وفعالية. وأوصت بأن استخدام نماذج الأساليب الكمية يبقى مجدي ما لم تغير المؤسسات في استراتيجياتها، ويعتبر من بين الأدوات المساعدة في عملية اتخاذ القرار وليست نهائية.

5. دراسة عطا الله ياسين (2018) بعنوان **الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة**، وهي أطروحة الدكتوراه علوم التجارية، هدفت الدراسة إلى معرفة مامدى مساهمة الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وتوصل الباحث بعد اجرائه لهذه الدراسة ان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر وكذا نسبة اليد العاملة حيث بلغت أكثر من 48% من إجمالي المؤسسات، وتوصل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في خلق القيمة المضافة في مختلف القطاعات الاقتصادية؛ وأن عدد مشاريع المضمونة بلغت 1937 مشروع، ومشاريع الممولة بلغ 107020 مشروع. ومن خلال ما توصل إليه الباحث قدم توصيات حيث أوصى بزيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز أكثر على قطاع المؤسسات الصناعية، تفعيل أكثر لأدوار الهيئات الداعمة فيما يخص إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى مضاعفة الجهود هذه المؤسسات من أجل تعزيز التفاوضية مع العملاء ومع الموردين، وحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مضاعفة تحقيق الكفاءة في البحث والتطوير وعلى تخفيض تكاليف المخزون لأدنى حد ممكن.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1.دراسة haeoong kin.Han-II jeong.Jinwoo Park (2007) بعنوان

**Integrated model for production planning and scheduling in supply chain
using benchmarked genetic algorithm in london**

وهي مجلة دولية لتكنولوجيا التصنيع المتقدمة 39، حاولت الدراسة دمج تخطيط الإنتاج ومشاكل الجدولة رغم القيود التي واجهتها بسبب خصائصها الجوهرية وطريقة لدمج هيكل المنتج الهرمي في نموذج الجدولة،ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أن مشكلة التخطيط والجدولة كانت مصدر اهتمام كثير من المؤلفين وذلك بتقديم نموذج جديد وحل أكثر كفاءة، وتطوير الحلول من خلال مراعاة العلاقات المتبادلة بين الصيغ، حيث توصل إلى فعالية الخوارزمية المقترحة من خلال سلسلة من التجارب المحاكاة مع أحجام مختلفة وفي أخير إقترح الباحث إجراء حل إرشادي، وعرض أداء نموذج من خلال مقارنة النتائج التجريبية مع نتائج النهج التقليدي والحل الأمثل، ثم دمج قيود الجدولة التفصيلية ومعايير التخطيط العملي في نموذج.

2.دراسة luis gincalo and Rodrrigues reis figueira porto (2014) بعنوان

**Operqtional production planning and scheduling in the pulp and paper
industry in Universidade de porto**

وهي أطروحة دكتوراه الفلسفة في الهندسة الصناعية.ترتكز هذه الدارسة على التخطيط قصير المدى في صناعة معينة اللب والورق من أجل فهم وإدماج خصائص المنتج وعلى ضوء هذا توصل الباحث إلى أن تحسين المحاكاة هو أداة واعدة جدا لمقاربة التخطيط، ومشكلة الجدولة تخضع لتقلبات العملية واضطراباتهما، ويجب اختيار تصميم المناسب يمكن أن يكون له تأثير كبير على كفاءة الطرق. حيث أوصى الباحث في الأخير بضرورة استخدام المنتج بالسعة ووضع متطلبات الشكلية والطلبات الخاصة بإرضاء السوق، ضرورة القصوى للأعمال ما يكفي من المال في الواقع للحصول على تفاصيل واضحة، وكذلك إتاحة الفرصة للتأثيرات العملية على المساهمين.

3.دراسة Muhammad Hoque and Sharmilee sitharam (2016) بعنوان

**factors affecting the performance of small and madium enterprises in
south africa**

وهي مجلة مشاكل ووجهات نظر في الإدارة هدف الدراسة هو التعرف على العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوازولوناتال جنوب إفريقيا، حيث اجريت هذه الدراسة بين 74 من مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين كانوا أعضاء في غرفة التجارة وأظهرت النتائج أن التقدم التكنولوجي من شأنه تحسين أداء العمل، و اعتبر غالبية المستجيبين أن المنافسة تمثل تحدياً كبيراً حيث أشاروا إلى تأثير الجريمة والفساد على أداء الأعمال، وتوصل الباحثون إلى أن المنافسة هي العامل الوحيد من بين العوامل الداخلية والخارجية التي تمت دراستها والذي أظهر ارتباطاً كبيراً مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوازولوناتال (عامل الارتباط=0.011). وأوصى الباحث بالدخول في مشاريع مشتركة لمواجهة المنافسة والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفرص لجمع نقاط القوة حيث يرى الباحث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى تقييم البيئة التي يعملون فيها، كما تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير على إحضار منتجات جديدة إلى السوق.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه و أوجه الاختلاف لدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يلي:

1. أوجه التشابه والاختلاف.

• دراسة زهواني رضا تتشابه الدراستين من حيث المضمون والهدف حيث أن كلاهما يركزون على تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة، بينما يكمن الاختلاف في عينة الدراسة حيث تمت الدراسة على مستوى مؤسسة الرمال بلاستيك تقرت أما دراستنا على مستوى مؤسسة ايباش للأشغال العامة.

• دراسة معتز بدوي محمد بن حسب الله، تتشابه الدراستين من حيث المضمون للوصول إلى أهداف البحث بالاعتماد على منهج الوصفي تحليلي، ويختلفان في الهدف حيث كان هدف الدراسة هو معرفة دور الرجل الإستراتيجي في تخطيط الإنتاج أما دراستنا هدفها هو معرفة دور تخطيط الإنتاج في تحسين أداء المؤسسة إيباش للأشغال العامة، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان أما دراستنا استخدمت أداة المقابلة للإلمام بجوانب الجزء النظري.

• دراسة محمد ترقو، جميلة بغداوي، براهيم بوكرشاوي،

تتشابه الدراستين من حيث موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكلاهما اعتمدا على دراسة حالة للوصول إلى هدف البحث. ويبرز الاختلاف في أن الدراسة عالجت ما مدى تأثير الإنفتاح التجاري على التشغيل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما دراستنا درست تخطيط الإنتاج في المؤسسة إيباش للأشغال العامة.

• دراسة مخوخ رزيقة

تتشابه الدراستين من حيث المضمون ولبلوع الهدف استخدم منهج وصفي تحليلي وأداة المقابلة، وتختلف الدراستين في مكان الدراسة حيث أجريت في دراسة مؤسسة عجائن بن حمادي بالمسيلة، ودراستنا في مؤسسة إيباش للأشغال العامة واختلفا في الهدف.

• دراسة عطا الله ياسين

تتشابه الدراستين في أن كلاهما حاول معالجة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي منهج الوصفي التحليلي، وظهر الاختلاف في كون الدراسة ركزت على آليات وأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما دراستنا ركزت على تخطيط الإنتاج في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمت الدراسة على مستوى عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة أما دراستنا فتمت في مؤسسة واحدة باستخدام أداة المقابلة وجمع الوثائق.

• دراسة haoong kin.Han-II jeong.Jinwoo Park

تتشابه الدراستين في موضوع تخطيط الإنتاج وفي دراسة حالة للوصول إلى أهداف البحث. واختلفت في الهدف حيث كان هدف الدراسة هو دمج تخطيط الإنتاج ومشاكل الجدولة وهدف دراستنا هو معرفة مدى مساهمة تخطيط الإنتاج في تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واختلفا في مكان الدراسة.

• دراسة luis gincalo and Rodrrigues reis figueira porto

تتشابه الدراسة في مضمون وفي منهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة للوصول إلى أهداف البحث، واختلفا في الهدف ومكان الذي أجريت فيه الدراسة حيث كانت مؤسسة لصناعة الورق واللبن في يونيفرسيداد بورتو هي محل الدراسة، أما دراستنا فكانت في مؤسسة إيباش للأشغال العامة في أدرار.

• دراسة Muhammad Hoque and Sharmilee sitharam

تتشابه الدراستين في موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي منهج الدراسة، بينما يختلفان في مجال الدراسة وفي أداء المستخدمة للمعالجة حيث عولجت الدراسة بالاعتماد على الاستبيان ودراستنا باستخدام أداة المقابلة وجمع المعلومات والوثائق.

2. مميزات الدراسة الحالية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على واقع تخطيط الإنتاج في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حيث تمت على مستوى مؤسسة إيباش للأشغال العامة، بالاعتماد على أداة المقابلة وجمع الوثائق للإلمام بجانب النظري، وتناولت الدراسة أنواع تخطيط الإنتاج (طاقة الإنتاجية، تخطيط إجمالي، الجدولة). إذ أبرزت أهمية تخطيط الإنتاج كوسيلة لتقييم أداء المؤسسة إيباش.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تخطيط الإنتاج هو الإستراتيجية المثلى التي من خلالها يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين مستوى أدائها والارتقاء به من أجل البقاء والاستمرارية ومواجهة التقلبات البيئية. فبواسطته يحدد حجم ونوع الإمكانيات الانتاجية الواجب استخدامها في الانتاج بالإضافة إلى تحقيق التعاون والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة إذ نجد أن التخطيط للعملية الإنتاجية يمر بعدة مراحل. وسيتم إزاء دراسة ميدانية لتطبيق ما تم تناوله في هذا الفصل.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع تخطيط الإنتاج ودوره في
تحسين أداء مؤسسة إيباش للأشغال العامة

تمهيد:

تطرقنا في الفصل الأول إلى إعطاء الإطار المفهومي لتخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة في الموضوع، حيث حاولنا إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبين أن التخطيط يعد وظيفة ضرورية وله أهمية كبيرة داخل كل مؤسسة، ولمعرفة مدى استجابة تخطيط الإنتاج داخل هذه المؤسسات حاولنا إسقاط المعارف النظرية التي تم التطرق لها سلفا في الجزء النظري على الواقع الميداني بأخذ إحدى المؤسسات الصناعية الرائدة المتواجدة بإقليم ولاية أدرار ممثلة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة والبناءات المعدنية،

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل إعطاء تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وإعطاء لمحة عن النظام الانتاجي المتبع فيها وذلك من خلال المبحث الأول من الفصل، كما سيخصص الفصل الثاني لتقديم نظام تخطيط الإنتاج المتبع في المؤسسة وتقييم أثره على أدائها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

تعتبر مؤسسة إيباش من المؤسسات الرائدة في مجال الأشغال العامة والبنائات المعدنية على مستوى ولاية أدرار، وقبل التعرض لواقع تخطيط الإنتاج في المؤسسة وأثره على أدائها، وجب التعرض أولاً إلى التعريف بالمؤسسة "إيباش" للأشغال العمومية والبنائات المعدنية.

المطلب الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة إيباش للأشغال العامة.

سيتم في هذا المطلب التعرف على نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا الأهداف التي تأمل تحقيقها بالإضافة إلى التعرف على هيكلها التنظيمي.

أولاً: تقديم مؤسسة إيباش (IBACHE)¹.

شركة إيباش للأشغال العامة والبنائات المعدنية هي شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست في 1998/02/02 لمدة 99 سنة نشاطها الرئيسي مقاوله أشغال البناء أما نشاطها الثانوي هو الإنتاج الصناعي المتمثل في البنائات المعدنية.

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية لولاية أدرار بشارع بيدا محمد، بكتلة عملية معتبرة تقدر بـ26 عامل وتزداد بحسب احتياجات الشركة وتحيط بها مؤسسات تجارية أهمها مؤسسة "بوبرنوس" للسيارات الصناعية طويوطا TOYOTA.

تأسست شركة إيباش بموجب عقد تأسيسي رقم: 98 بـ082023، محرر في 1998، حيث بدأت الشركة نشاطها الرئيسي المتمثل في المقاوله برأس مال قدره 10 مليون دينار جزائري، والذي زاد ليصبح بتاريخ: 2013/12/31 بمبلغ 4 مليار دينار، بموجب قرار الجمعية العامة المعلن عنه في 2014/06/24، كما قررت الجمعية تخصيص نتيجة السنة المالية المقدرة بمبلغ 541988800 دج، كما يلي: 5% للاحتياط القانوني والباقي لحساب الاحتياطات الاختيارية.

وقد مرت الشركة بثلاثة مراحل أساسية وهي²:

- مرحلة المقاولانية: وهي المرحلة التي شرعت المؤسسة فيها بتكوين رأس المال من خلال إنجاز المشاريع الحكومية في مختلف القطاعات.
- مرحلة الإنجاز: في هذه المرحلة تم إنجاز المشروع النهائي،

¹ إيباش (IBACHE): سميت المؤسسة بهذا الاسم نسبة لإحدى الفقرات الموجودة ببلدية تسابيت، ولاية أدرار، مسقط رأس صاحب المؤسسة

² إعداد الطالبتين بناء على المقابلات الشخصية لسؤالي المؤسسة

• مرحلة الإستغلال: في هذه المرحلة بدأت الشركة في استغلال مشاريعها الخاصة بالمقولة. وفي سنة 2002 قامت الشركة بتوسيع فكرة إنتاج أعمدة الشبكة الكهربائية، وبعد حصول الشركة على الاعتماد من المخبر الوطني لمؤسسة سونلغاز في الجزائر العاصمة واعتمادها بتاريخ 2003/10/18، بدأت بصناعة أعمدة الشبكة الكهربائية لتغطية حاجيات المنطقة والولايات المجاورة. وفي 2012/12/30 توسعت الشركة وذلك بالشروع في ممارسة النشاط الثانوي المتمثل في البناءات المعدنية، إذ بدأت بإنتاج التجهيزات المدرسية وبعدها صناعة الأبواب الحديدية وفي نفس السنة زاد خط الإنتاج بصناعة أعمدة الإنارة الكهربائية بمختلف أنواعها.

ثانيا: أهداف المؤسسة إيباش.

تهدف مؤسسة إيباش إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تحقيق مداخيل إضافية كبيرة للمؤسسة من خلال بيع مختلف منتجاتها (أعمدة الإنارة ، أبواب حديدية، كراسي... إلخ) وبالتالي الزيادة في المردودية والربح؛
- تلبية حاجات الزبائن الراغبين في الحصول على منتجات المؤسسة بشكل سريع وفي الوقت المناسب من أجل ضمان للمقبلين عليها إمكانية تحقيق الاكتفاء الذاتي داخل منطقة أدرار وخارجها خاصة المنتجات الخاصة بالمؤسسات العقابية والتي من الضروري توفيرها بالمواصفات المطلوبة؛
- التوسع في ميدان الاستثمار المحلي من خلال زيادة إنشاء فروع إنتاجية أخرى لها تطلع مستقبلي (كراء معدات والآلات)؛
- توفير مناصب شغل لذوي الكفاءات والخبرات المهنية والحاملين لشهادات في مجال التلحيم والبناء والفضاء على نسبة من البطالة على المستوى.

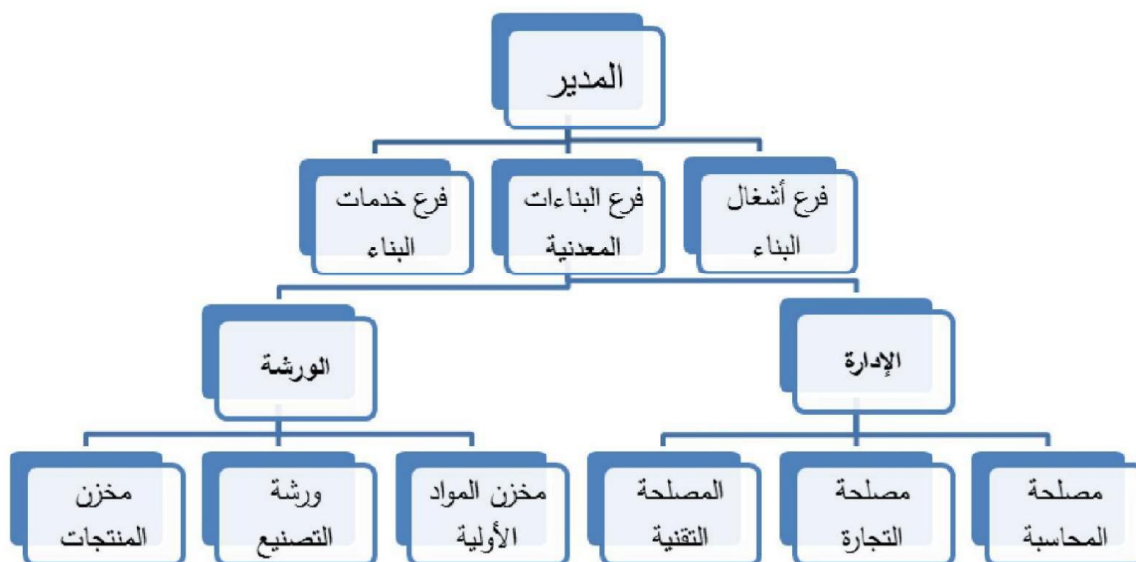
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة إيباش (فرع البناءات المعدنية).

تسعى أي مؤسسة إلى النجاح والتألق ولتحقيق هذا وضعت مؤسسة إيباش هيكل تنظيمي يتكون من ثلاثة فروع (أشغال البناء والبناءات المعدنية وفرع خدمات الكراء)، بحيث سنركز في دراستنا على فرع البناءات المعدنية.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي:

الشكل (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة.

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

عملت مؤسسة إيباش على تنظيم بين مصالحها من خلال وضع هيكل تنظيمي لفرع البناءات المعدنية محكم ومنسق والذي يضمن للمؤسسة تقسيم مهامها وأنشطتها بين مختلف العمال. وفيما يلي شرح مفصل للهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش (فرع البناءات المعدنية).

1/ الإدارة:

يتولى التسيير الإداري المدير العام باعتباره مالكا للمؤسسة وهو من تقع على عاتقه مسؤولية تحديد المهام الإدارية، حيث يقوم باختيار سياسة التسعير ونوع التنظيم وإقامة العلاقات الاقتصادية مع المؤسسات الوطنية والدولية، ولا تتم أي عملية إلا بموافقته. ويحوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العناصر التالية:

1-1/ المصلحة التجارية: تعتبر نقطة إلتقاء بين الزبائن والمنتج، حيث يتم التعامل مع الزبائن بسند الطيبة إذا كان الزبون معنوي (شركة) أو شخص طبيعي، يدفع 50% عند تسليمها وتنقسم إلى المصالح التالية: (مصلحة التتبع، مصلحة البيع، مصلحة النقل، المصلحة التموينية).

1-2/ المصلحة التقنية: وتنقسم إلى قسمين، قسم يقوم بمتابعة مشاريع المقاولاتية وقسم يقوم بتحليل وتشخيص عملية التصنيع والمتمثلة في المواد الحديدية وكذلك إعطاء كل المعايير الرقمية والمقاييس اللازمة لاستعمال تلك المواد من أجل تصنيع المنتج المطلوب والمرغوب حسب الزبائن.

1-3/ المصلحة المحاسبية: تهتم هذه المصلحة بالجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة من إعداد وتنفيذ لميزانية المؤسسة والإتصال بالزبائن والمدينين والبنوك، وتعد همزة وصل بين مصالح الشركة، فأى عملية أو تدفق مالي يقوم به صاحب المؤسسة مسجل في هذه المصلحة فهي تراقب وتتابع مصاريف وإيرادات المؤسسة وتقوم بإعداد الميزانية وتسوية الحسابات.

2/ الورشة:

وهي المكان الذي تتم فيه عملية الإنتاج وتحتوي على:

2-1/ المخزن الأول: يتم فيه تخزين المواد الأولية التي تقتنيها المؤسسة من مختلف المصادر في بداية أي عملية إنتاج.

2-2/ ورشة التصنيع: حيث تعتبر أهم مرحلة في عملية الإنتاج، ويتم فيها استخراج المواد الأولية وإدخالها في مرحلة التحويل التي تحتوي على تنفيذيين وفنيين وكذلك تحويلها إلى الآلات المحولة للحصول على المنتجات جاهزة.

2-3/ المخزن الثاني: وهو المخزن الخاص بتخزين المنتجات المحصل عليها قصد حفظها قبل البيع وترتيبها حسب الطلبات المحصل عليها.

المطلب الثالث: تقييم نشاط المؤسسة.

أي قطاع صناعي إنتاجي له نشاطات مماثلة تقريبا ومنهجية متبعة حسب طبيعة المنتج ويكون على حسب مراحل التي يمر بها المنتج. وفيما يلي سنحاول تقييم هذا النشاط الخاص بمؤسسة إيباش من خلال معرفة منتجاتها وتقييم أداءها.

أولاً: التعريف بمنتجات المؤسسة.

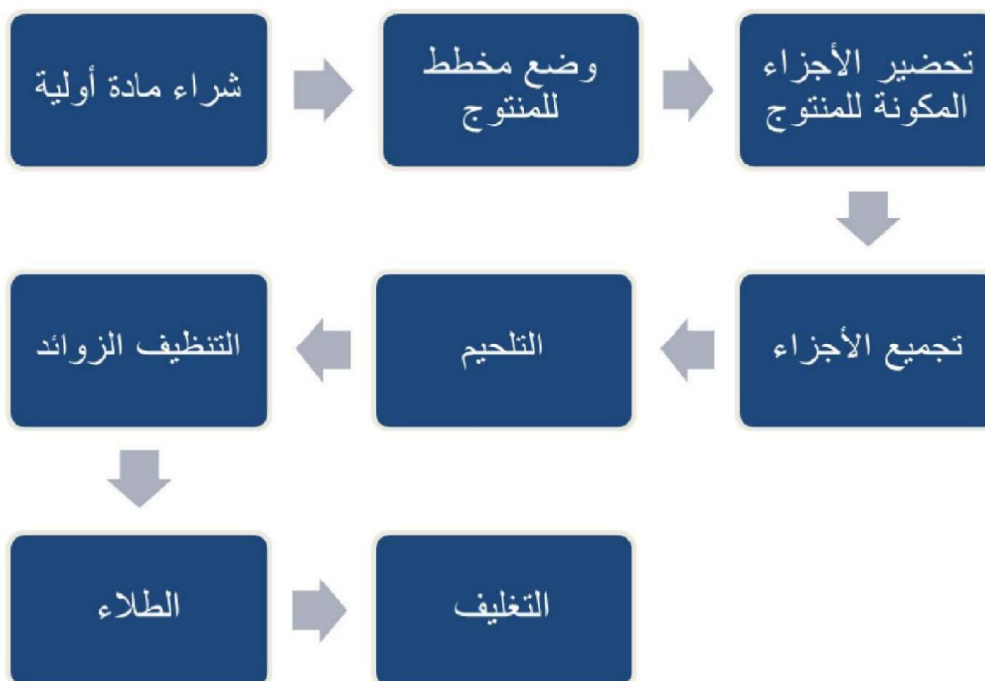
تختص مؤسسة إيباش بشراء المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وباعتبارها المؤسسة الوحيدة تقريباً في ولاية أدرار التي تقوم بشراء وبيع المنتجات (الحديد وقطع التزوين) وكذلك استيراد بعض الوسائل (آلات ومعدات)، فإن ذلك قد ساهم في ارتفاع الطلب على منتجاتها مما سبب لها تذبذب في مستوى الطاقة الإنتاجية والطلب.

• وتتمثل أهم منتجات المؤسسة في: الأبواب الحديدية، منتجات مدرسية (طاولات ، كراسي ...)، أعمدة الإنارة، حوامل حديدية... الخ.

• تتبع مؤسسة إيباش نظام تسلسلي في إنتاج منتجاتها حيث تنتج بالكمية وليس بالوحدة مثلاً: في إنتاج عمود الإنارة لا تكفي بطلب الزبون الفردي حيث يطلب 10 أعمدة والمؤسسة تعتمد على إنتاج من 40 إلى 50 عمود قصد تحقيق ربح من هذا المنتج وتقادي إفلات الزبون واستغلال الوقت، حيث تضع المؤسسة مخطط لإنتاج منتجاتها.

والشكل (2-2) يوضح مراحل الإنتاج المنتج:

الشكل (2-2): مراحل الإنتاج لمنتج المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: تقييم موجز لأداء المؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

تعتمد مؤسسة إيباش في تقييم أدائها على رقم الأعمال الذي يمكن استخراجها من الفواتير لكل سنة ودراسة الميزانية (الأصول والخصوم)، ويمكن تحسين الأداء (رقم الأعمال) عن طريق النظر في نقائص المؤسسة سواء الموارد البشرية أو وسائل الإنتاج (الآلات) أو في ظروف العمل بشكل عام (اجتماعية أو مهنية)، وكذلك في تحسين جودة المنتج ودراسة السوق (العرض والطلب).¹

حيث كان رقم أعمالها خلال سنوات (2016، 2017، 2018) متدهور بسبب الظروف الاقتصادية التي مرت بها الجزائر، ويوضح الجدول الموالي قيم رقم الأعمال للفترة 2016-2018

الجدول(1-2): رقم أعمال المؤسسة إيباش خلال الفترة 2016-2018

سنوات	عدد الفواتير	رقم الأعمال لكل سنة (دج)
2016	25	10826331.00
2017	07	1644364.00
2018	09	5429500.00

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: نظام تخطيط الإنتاج وأثره في أداء المؤسسة.

تعتمد مؤسسة إيباش كغيرها من المؤسسات على نظام تخطيط معين لضمان سير عملياتها الإنتاجية، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى نظام التخطيط المتبع في المؤسسة، وأثره على أداء المؤسسة

المطلب الأول: نظام تخطيط الانتاج المتبع في المؤسسة.

ينقسم نظام التخطيط المتبع في المؤسسة إلى تخطيط للموارد وتخطيط للطاقة الإنتاجية.

أولا: تخطيط الموارد:

يساعد هذا التخطيط المؤسسة على تحسين أداءها فيجعلها أكثر جودة وأقل كلفة ويزيد من سرعة الاستجابة والقدرة على تحقيق الأهداف، حيث أن مؤسسة إيباش تقوم بإعطاء تقديرات للموارد والموردين والمواد الأولية بناء على تخطيط خاص وتخطيط عام.

¹ .مقابلة شخصية مع مسؤولي المؤسسة بتاريخ 2020/02/18 على الساعة 14.30

1. التخطيط الخاص:

بإتباع المؤسسة لاستراتيجية خاصة داخل الورشات أو في المصلحة التجارية اتجاه الزبون (معاملة)، فهي تقدم مزايا خاصة بالمؤسسة من: تخفيضات في المنتج، جودة المنتج، وضع نفس المنتجات بأسعار متنافسة والإنجاز في مدة قياسية.

2. التخطيط العام: يشمل هذا الأخير جميع الإصلاحات العامة التي تتم داخل المؤسسة على: الموارد البشرية (كفاءة وأخلاقيات المهنية)، إصلاح النقائص خصوصا في وسائل الإنتاج التكنولوجية، تنوع في المنتجات مما يسمح باستدراك وتعطية المبيعات، استدراج زبائن بطريقة ترغيبية وتحفيزية لشراء المنتج.

ثانيا: تخطيط الطاقة الإنتاجية:

تعتمد الطاقة الإنتاجية في أي مؤسسة على توفير الموارد الإنتاجية من مواد وآلات إنتاجية ومن القوى العاملة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والورشات.

ومؤسسة إيباش تعتمد في تحديد طاقتها الإنتاجية بالاعتماد على الوحدة الزمنية كأساس سنوي، وعدد وحدات العمل التي تم إنجازها خلال الوحدة الزمنية؛

كما يبين الجدول (2-2) الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في بعض منتجاتها خلال السنوات (2016، 2017، 2018):

الجدول (2-2) الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في بعض المنتجات خلال الفترة 2016-2018

متوقع	فعلي	متوقع	فعلي	متوقع	فعلي		
37	44	200	125	53	85		أعمدة الإنارة
50	لاشيء	300	142	142	158		حامل حديدي
30	20	80	لاشيء	50	69		أبواب حديدية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المؤسسة

وكما تم الذكر فإن الطاقة الإنتاجية تعتمد على توفير الموارد الإنتاجية من مواد وقوى عاملة حيث أن

مؤسسة إيباش تحدد:

1. العامل البشري: وذلك على أساس الخبرة والتأهيل في مجال الإنتاج،
2. وسائل الإنتاج: والمتمثلة أساسا في الآلات التي تلعب دورا مهما في المؤسسة حيث تحدد طاقتها الإنتاجية حسب البطاقة التقنية لكل آلة سواء كانت آلة حديثة أكثر إنتاجية وأكثر دقة وأكثر أداء أو آلة تقليدية.
3. المواد الأولية: تقوم المؤسسة على تسيير ذاتي محكم لا يؤثر سلبا على التموين اليومي والشهري والأسبوعي للمؤسسة حيث يكون لديها خطة تسيير مداخلها بأن تضع نسبة معينة من تلك الأرباح والمداخل للتموين المستمر أو خلق علاقات طيبة مع مؤسسات تموينية لتضمن استمرارية إنتاجها.

المطلب الثاني: تقييم نظام تخطيط الإنتاج وأثره على أداء المؤسسة.

أولا: تقييم أداء المؤسسة للفترة 2016-2018.

- بناء على جدول (2-2) سنقوم بقياس أثر تخطيط الإنتاج على أداء المؤسسة وذلك بإجراء مقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي لكمية الإنتاج خلال السنوات (2016-2017-2018)، وذلك كما سيأتي:
1. الأداء المخطط: تسعى المؤسسة إلى تحقيق كميات من خلال منتجاتها، وهذا ما يبينه الجدول (2-3) الموالي:

الجدول (2-3): الكميات التقديرية للإنتاج خلال الفترة 2016-2018

المجموع	أبواب حديدية	حامل حديدي	أعمدة الإنارة	
285	69	158	58	2016
245		120	125	2017
64	20		44	2018

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- انجز هذا الجدول انطلاقا من المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة خلال مقابلة شخصية حيث تم تحديد الأداء المخطط بجمع الكميات المنتجة خلال السنوات (2016-2017-2018).
2. الأداء الفعلي: حققت مؤسسة إيباش للأشغال العامة خلال السنوات (2016-2017-2018) كميات من الإنتاج حسب ما يوضحه الجدول (2-4) الموالي:

الجدول (2-4): الكميات الفعلية للإنتاج خلال الفترة 2016-2018

المجموع	أبواب حديدية	حامل حديدي	أعمدة الإنارة	
245	50	142	53	2016
500		300	200	2017
120	30		90	2018

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ومن خلال الجدولين نلاحظ أن الأداء المتوقع كان متفاوت ففي سنة 2017 تم تخفيض الكمية المتوقعة بالاعتماد على الأداء الفعلي لسنة 2016 والذي قدر بـ 245 وحدة، ورغم حدوث ارتفاع في الأداء الفعلي سنة 2017 مقارنة بما كان متوقعا له، باننتاج المؤسسة لـ 500 وحدة، إلا المؤسسة زادت في تخفيض توقعاتها لسنة 2018، إلى 64 وحدة، وذلك لنظرتها المتشائمة في ظل تواصل الوضعية الاقتصادية الحرجة للبلاد، متوقعة عدم وجود طلب على الحاملات الحديدية التي تعتبر من المنتجات الأساسية، وانخفاض في باقي المنتجات، ورغم ذلك فقد حققت انتاجا فعليا يفوق ما كانت تتوقعه مقدرا بـ 120 وحدة، رغم الانخفاض المسجل في الوحدات المنتجة الفعلية مقارنة بسنة 2017 التي انتجت فيها ما يقارب 500 وحدة.

3. مقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي لمنتجات (أعمدة حديدية وحوامل حديدية و أبواب حديدية):

للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط نقوم بحساب الفرق بينهما كما يبين الجدول (2-5):

الجدول (2-5): المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط للفترة 2016-2018

الفرق = الأداء الفعلي - الأداء المخطط	
40 - = 285-245	2016
255 = 245-500	2017
56 =64-120	2018

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين السابقين

ومن خلال الجدول يلاحظ أن هناك تذبذب في الكميات المنتجة من سنة إلى أخرى حيث في سنة 2016 كان الأداء الفعلي الذي حققته المؤسسة أقل من الأداء الذي كانت المؤسسة تسعى لتحقيقه (المخطط) بفارق 40 وحدة منتجة، وهذا ما جعل المؤسسة تأخذ احتياطاتها في السنة الموالية، لتخفيض

من توقعاتها سنة 2017، لكن رغم هذا التخفيض فقد زاد إنتاج المؤسسة عن ما تم تقديره بـ 255 وحدة أي بفارق نسبته 51%. ورغم الانخفاض في الأداء الفعلي سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، فقد كانت هناك فجوة إيجابية بين الإنتاج الفعلي والمتوقع سنة 2018، تقدر قيمة هذه الفجوة بـ 56 وحدة

وقد يعزى تخفيض المؤسسة لتوقعاتها بشأن الإنتاج إلى:

- الحالة الاقتصادية (سياسة تقشف) التي تشهدها البلاد خلال هذه السنوات الأخيرة؛
 - نقص الآلات التكنولوجية المتطورة خاصة آلات التقطيع والتزير؛
 - التفاوت في الذهنيات (الكفاءة والأخلاق) للموارد البشرية (العمال، زبائن)؛
 - التركيز على بعض المنتجات فقط (أعمدة ، حوامل ، أبواب)؛
- ولتجنب هذا التدهور الذي وقعت فيه مؤسسة إيباش عليها أن تقوم بـ:
- تنويع المنتجات التي تسمح لها باستدراك وتغطية المبيعات بشكل عام في السوق؛
 - استدراج الزبائن بطريقة ترغيبية وتحفيزية مثل وضع تخفيضات، مع التخفيض في مدة الإنجاز؛
 - تحسين المنتج (من حيث الجودة والدقة)؛
 - استحداث الآلات وجلب آلات أكثر تطوراً؛

كل هذا يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية عالية في السوق وتغطية مختلف الجوانب في مجال نشاطها.

ثانياً: أثر تخطيط الإنتاج على أداء المؤسسة

لأخذ نظرة على انعكاسات نظام الإنتاج المتبع في المؤسسة على أدائها، يمكن أخذ مؤشرين هاميين من مؤشرات الأداء وهما إنتاجية العمل وربحية المؤسسة باعتبار أن المؤشرين بإمكانهما إعطاء نظرة على واقع تخطيط القوى العاملة وكذا موارد المؤسسة الأخرى.

1- تقييم تخطيط الإنتاج على إنتاجية العمل

تعتبر إنتاجية العمل مؤشر مهم في تقييم فعالية المؤسسة وموظفيها بشكل فردي، حيث كلما زادت الإنتاجية انخفضت التكاليف المنكبدة في إنتاج جميع المنتجات. ولحساب إنتاجية العمل نتبع الطرق التالية:

- حساب متوسط الإنتاج بالساعة: نسبة حجم الإنتاج إلى عدد ساعات العمل في فترة زمنية.
- حساب متوسط الإنتاج اليومي: ويساوي نسبة المخرجات إلى عدد الايام العمل لجميع الموظفين.

- حساب متوسط الإنتاج الشهري: وهو نسبة حجم الإنتاج إلى متوسط قائمة عدد العاملين الصناعيين.
- ويوضح الجدول الموالي الكميات وساعات العمل وعدد العمال خلال الفترة (2016-2017-2018).

الجدول (2-6): الكميات وساعات العمل وعدد العمال خلال الفترة 2016-2018

السنة	كميات (وحدة)	ساعات	عمال
2016	858	8	30
2017	153	8	28
2018	240	8	26

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

1.1. تحديد إنتاجية العمل لسنة 2016:

متوسط الإنتاج بالساعات = 858 وحدة / (360 * 8 ساعات/يوم * 30 عامل) = 0.09 وحدة/ساعة

متوسط الإنتاج اليومي = 858 وحدة / (360 * 30 عامل) = 0.03 وحدة/يوم

متوسط الإنتاج الشهري = 858 وحدة / (12 * 30 عامل) = 2.38 وحدة/شهرياً.

الإنتاج لكل موظف = متوسط الإنتاج بالساعات * عدد الساعات * 360 * عدد العمل / 1

= 0.009 وحدة/ساعة * 8 ساعات * 360 * 30 عامل = 7776 وحدة/عامل

الطاقة الإنتاجية = 7776 * 30 عامل = 2333280 وحدة .

1.2. تحديد إنتاجية العمل لسنة 2017:

متوسط الإنتاج بالساعات = 153 وحدة / (360 * 8 ساعات /يوم * 28) = 0.001 وحدة/ساعة

متوسط الإنتاج اليومي = 153 وحدة / (360 * 28 عامل) = 0.01 وحدة/يوم

متوسط الإنتاج الشهري = 153 وحدة / (12 * 28 عامل) = 0.4 وحدة/شهر

الإنتاج لكل موظف = 0.001 * 8 ساعات /يوم * 3060 * 28 عامل / 1 = 80.64 وحدة /عامل

طاقة الإنتاجية = 80.64 * 28 عامل = 2257.92 وحدة.

1.3. تحديد إنتاجية العمل لسنة 2018:

متوسط الإنتاج بالساعات = 240 وحدة / (360 * 8 ساعات/يوم * 26 عامل) = 0.003 وحدة/ساعة

متوسط الإنتاج اليومي = 240 وحدة / (360 * 26 عامل) = 0.02 وحدة/يوم

متوسط الإنتاج شهري = 240 وحدة / (12 * 26 عامل) = 0.7 وحدة/شهر .

الإنتاج لكل موظف = 0.003 * 8 ساعات/يوم * 360 * 26 عامل / 1 = 224.64 وحدة/عامل

الطاقة الإنتاجية = 224.64 * 26 عامل = 5840.64 وحدة.

• التعليق على النتائج.

من خلال تحديد إنتاجية العمل نلاحظ أن هناك تطور خاصة من سنة 2017 إلى 2018 لأن في هذه الفترة كانت المؤسسة تعمل بشكل كبير وقامت بتسريح عدد من الموظفين بسبب المشاكل الاقتصادية التي شهدتها الدولة خلال 2017، وعند حساب الطاقة الإنتاجية نلاحظ أنها بلغت في سنة 2016 (233280 وحدة)، وتناقصت في سنة 2017 حيث بلغ 2257.92 وحدة وهذا بسبب تناقص عدد العمال وانخفاض الإنتاج؛ أما في سنة 2018 فكان هناك تزايد في الطاقة الإنتاجية للعمال وبلغت 5840.64 وحدة وهذا رغم قلة اليد العاملة وعملت المؤسسة على تحفيز العاملين على الإنتاج بكميات كبيرة لجلب الزبائن وترويج المنتج للدول الأخرى.

2- تقييم تخطيط الإنتاج على ربحية المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نسبة الربحية ومنها التكلفة والسعر، زيادة الأرباح، توزيع المخاطر، تحسين الجودة، تنوع المنتجات، ويظهر أثر هذه العوامل على ربحية المؤسسة من خلال نسبة النتيجة الصافية على رأس المال ومنه:

الربحية = (النتيجة الصافية/رقم الأعمال خارج الرسم)

الجدول (2-7) يوضح ربحية مؤسسة إيباش خلال الفترة (2016-2018)

السنوات	النتيجة الصافية (دج)	رقم الاعمال (دج)	الربحية
2016	3659495	10826331.00	0.33
2017	1943602	16443647.00	0.11
2018	781744	5429500.00	0.14

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومعلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

التعليق على النتائج.

من خلال هذا الجدول لاحظنا أن الربحية لسنة 2016 كانت مقبولة بالنسبة لمؤسسة إيباش حيث بلغت 0.33 وهذا راجع لكثرة الطلب على منتجات المؤسسة.

وفي 2017 تراجعت الربحية إلى 0.11 رغم إنتاج المؤسسة لكميات كبيرة من المنتجات ويعود ذلك التراجع إلى اهتمام المؤسسة بتسديد ديونها التي خلفتها في سنة 2016 وكذا تسوية وضعيتها المالية للاستفادة منها في السنة المقبلة.

أما في سنة 2018 فارتفعت ربحية المؤسسة نوعا ما لتصل إلى 0.14، وذلك من خلال تركيز المؤسسة على إنتاج المنتجات التي تحقق لها عوائد مالية ضخمة لاسترجاع قوتها ومكانتها في السوق. النتائج المتوصل إليها من خلال الإنتاجية والربحية.

مما سبق توصلنا إلى:

- أن المؤسسة تتبع استراتيجية التكلفة والسعر لاستقطاب الزبائن الأمر الذي يساهم في زيادة الأرباح المؤسسة؛
- أن المؤسسة حققت ارتفاعا طفيفا في الربحية بسبب اعتمادها على خطة تنمائي وطبيعة منتجاتها وهذا ما تم استخلاصه من خلال تعليق على النتائج الربحية؛
- تتأثر ربحية المؤسسة كذلك بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال تحقيق سعر مرتفع في السوق؛
- يمكن للمؤسسة تحديد الموارد اللازمة لتطوير ونمو الإنتاجية وكذلك لتوفير وقت العمل وتقليل عدد الموظفين؛
- أن المؤسسة تحسن من إنتاجيتها من خلال ادخال معدات جديدة وتدريب الموظفين وتنظيم الإنتاج.

خلاصة الفصل

بعد إجراء دراسة ميدانية لواقع تخطيط الإنتاج في مؤسسة إيباش للأشغال العامة، وبالاعتماد على المعطيات والمعلومات التي تم جمعها من المؤسسة تبين أن مؤسسة إيباش وإن كانت تعتمد على تقدير الكميات المنتجة والموارد اللازمة للإنتاج، فإنها لا تعتمد أسلوبا وضحا للتخطيط الفعال والجيد في عملياتها الإنتاجية وذلك واضح من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط في المنتجات؛ ما جعل هناك تذبذب في النتائج المحققة لا سيما في ربحية المؤسسة مما يستلزم عليها إعطاء أهمية أكبر لتخطيط الإنتاج وأساليبه مما سيمكنها من تعزيز مكانتها داخل الولاية وكذا خارجها.

الخاتمة

لقد أصبح تخطيط الإنتاج موضع إهتمام جل المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة، وذلك للدور الذي يلعبه في تحسين أدائها، والذي بدوره يسهم في تحسين وضع المؤسسة، فمن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة مدى تطبيق تخطيط الإنتاج بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يؤثر على مستوى الأداء بها. وذلك من خلال التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بتخطيط الإنتاج أنواعه والتطرق أيضا إلى الأداء وكيف تتم عملية تقييمه، ونفهم الموضوع أكثر تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى هي فرضية صحيحة فمن خلال هذه الدراسة تم إثبات أن لتخطيط الانتاج أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وهذا واضح من أثره الكبير على مستوى الأداء فيها.
- رغم اعتماد المؤسسة على تقدير الكمية المنتجة وكذا الموارد باتباع أسلوب التخطيط العام والتخطيط الخاص، فإنها لا تمتلك أسلوب علمي واضح في تخطيط عملياتها الانتاجية، وهذا ما تبين من خلال دراسة الفرق بين الأداء المخطط وما أنجز فعلا الأمر الذي ينفي صحة الفرضية الثانية.

النتائج المتوصل إليها:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة إيباش للأشغال العامة تم التوصل للنتائج التالية:

- تصنف مؤسسة إيباش من المؤسسات صغيرة الحجم باعتبارها تمتلك رقم أعمال أقل من 400 مليون دينار كما لا يتجاوز عدد عمالها 49 عامل وذلك حسب تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- تقوم المؤسسة بإنتاج منتجاتها حسب الطلب.
- تعتمد المؤسسة في عملياتها الانتاجية على نظام التخطيط التسلسلي.
- تغطي المؤسسة السوق المحلي كاملا تقريبا وهذا ما جعلها تسعى للتوسع والتغلغل في باقي الولايات.
- تعتمد مؤسسة إيباش في تخطيط إنتاجها أسلوب التخطيط العام والتخطيط الخاص، غير أنها لا تمتلك نظام واضح وبأسلوب علمي نظرا لعدم وجود تنافس في السوق، وتلبية حاجات المؤسسة حسب الطلب.

الخاتمة

- غياب نظام معلومات فعال في المؤسسة يجعل من الصعوبة بمكان توفير المعلومة التي يتطلبها تخطيط الانتاج في المؤسسة.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن وضع التوصيات التالية:
 - على المؤسسة أن تعتمد أسلوب واضح للتخطيط لعملياتها الإنتاجية خاصة في ظل محدودية الموارد والأوضاع الاقتصادية الراهنة،
 - يتعين الاهتمام أكثر بتخطيط الإنتاج وذلك من خلال تفعيل دور البحث والتطوير في المؤسسة بالاستعانة بمراكز البحث والجامعات مع إحداث قسم أو جهة مختصة في المؤسسة بمجال البحث والتطوير،
 - يجب العمل على إحداث نظام معلومات فعال لتوفير المعلومة واتخاذ القرارات الملائمة مع العمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة،

آفاق الدراسة:

نطمح أن تكون دراستنا مجرد تمهيد لدراسات أخرى تكون أكثر اتساعا وشمولا في معالجة نظم تخطيط الانتاج، والتعرف على إجراءات تطبيقها، والركائز الأساسية التي تقوم عليها، ومحاولة تطبيقها في مختلف المؤسسات الاقتصادية عموما، ثم في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، خاصة في ظل الندرة الكبيرة التي يعرفها الموضوع في البيئة الجزائرية.

كما يمكن اقتراح جوانب أخرى يمكن بلورتها كإشكاليات للباحثين بخصوص الموضوع، للعمل على البحث فيها، نذكر منها:

- _ أثر تخطيط الإنتاج على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- _ إستخدام التقنيات الكمية لتخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- _ الإدارة بالأنشطة ودورها في تخطيط الموارد بالمؤسسة.

قائمة المراجع

❖ الكتب.

- _ حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1997.
- _ رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- _ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان الشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- _ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية أسس النظرية والطرائق الكمية، دار الحامد، عمان، 2010.
- _ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحدي والعشرين، دار الفكر، 2007.
- _ محفوظ أحمد جودا، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- _ محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، 2012.
- _ محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية المنظمة العربية لتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015.
- _ محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- _ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديمية الكتاب الجامعي، السودان، 2018.
- _ محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- _ مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- _ نبيل جواد، إدارة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
- _ نجم عبود نجم، إدارة العمليات والأساليب والاتجاهات الحديثة، الرياض، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2011.

قائمة المراجع

_ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحيين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

❖ الرسائل والأطروحات والمذكرات

_ زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت، أطروحة الماجيستر، ورقلة، 2007.

_ اولاد بللة يحي، ولاد عربي مبروك، البرمجة الخطية ودورها في تخطيط الإنتاج في مؤسسة صناعية دراسة حالة مؤسسة تمسقلوت للأنابيب البلاستيك أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة أدرار، 2018. .

_ يدا زهرة، دور استراتيجيات التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة أدرار، مذكرة ماستر، 2018

❖ المقالات.

_ شريف مراد، بلبول حدة، تخطيط الإنتاج وأثره على فعاليات الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، مجلة بحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 5/ العدد 2.

_ يامة ابراهيم وعوماري عائشة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل وخلق فرص العمل، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 03، ولاية أدرار، 2018.

❖ القوانين والمراسيم:

1. قانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017 المتضمن قانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الملاحق



EURL IBACHE
CAPITAL 40 000.000.00
ZONE INDUSTRIELLE D'ADRAR

R.CN°:01/01/0882023/B/98
NIS N°:099801010025641
ARTICLE N°: 01011111559
COMPTE BANCAIRE(BDL)ADRAR :005 00429 4002138050 39
Tél/fax : 049 36 57 02 tel 040 88 2511

DATE :29/11/2016

DOIT:GROUPEMENT YINGLI/
SINOHYDRO/HYDROCHINA

NIF N°:314020000023203
NIS:001316239008053
TIN:00032271

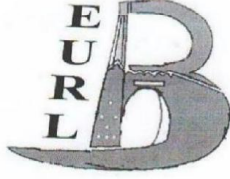
FACTURE 25 /2016

Adresse : LOTISSEMENT BOIS DES CARS II
DELY BRAHIM ALGER

N°	DESIGNATION	Q	PRIX . UNIT	MONTANT TOTAL
01	poteaux pour enblème 5m	2	32 000,00	64 000,00
02	poteaux pour enblème 6m	1	35 000,00	35 000,00
TOTAL en H.T				99 000,00
T.V.A 17%				16 830,00
TOTAL EN TTC				115 830,00

Arrêtée la présente Facture à La Somme de:

cent quinze mille huit cent trente dinars



شركة إيبي ناش
FABRICATION SUPPORTS B
صناعة الأعمدة
CAPITAL 40 000.000.00
ZONE INDUSTRIELLE D'ADRAR

R.CN°:01/01/0882023/B/98
NIS N°:099801010025641
ARTICLE N°: 0101111559
COMPTE BANCAIRE(BDL) :005 00429 4002138050 39
Tél/fax : 049 36 57 02 tel 040 88 2511
DATE : 15/06/2017

AI:01168809088
RC N°:99/A/4412841
MF N°:196701160718043 DOIT: SABOU SLIMANE
Adresse :TACHANTAST TINERKOUK ADRAR

FACTURE 06/2017

Bon de Commande N° du : Bon pour:du:.....

N°	DESIGNATION	Q	PRIX UNIT	MONTANT TOTAL
01	support 67 BS 45	19	19 000,00	361 000,00
02	support 67 BS 77	1	50 764,71	50 764,71
TOTAL en H.T				411 764,71
T.V.A 17%				78 235,29
TOTAL EN TTC				490 000,00

Arrêtée la présente Facture à La Somme de:

QUATRE CENT QUATRE VINGT DIX MILLE DINARS

REGULARISATION BILAN 2014



شركة إيباش
FABRICATION SUPPORTS BS
صناعة الأعمدة
CAPITAL 40.000.000,00
RUE BIDA MOHAMED ADRAR

R.CN°:01/01/0882023/B/98
NIS N°:099801010025641
ARTICLE N°: 01011111559
COMPTe BANCAIRE(BDL) :005 00429 4002138050 39
Tél/fax : 049 36 57 02
DATE :07/03/2018

DOIT:ALCANTARA SYSTEMS

NIF N°: 315028000039170
TIN N°: 00074918
Adresse :

TOUGGOURT

FACTURE 02/2018

Don de Commande N°20180002du : 01/02/2018 Facture proformaN° 06/2018 du:30/01/2018

N°	DESIGNATION	U	Q	PRIX . UNIT	MONTANT TOTAL
01	CABINE SAHARIENNE(chambre collective)9.00*3.00M y compris sanitaire	U	02	700 000,00	1 400 000,00
02	CABINE SAHARIENNE(chambre collective)8.00*6.00M y compris sanitaire	U	1	1 600 000,00	1 600 000,00
TOTAL en H.T					3 000 000,00
T.V.A 19%					570 000,00
TOTAL EN TTC					3 570 000,00

Arrêtée la présente Facture à La Somme de:

TROIS MILLION CINQ CENT SOIXANTE DIX MILLE DINARS





شركة إيبيش

FABRICATION SUPPORTS BS

CAPITAL 40.000.000,00
RUE BIDA MOHAMED ADRAR

Factures fournitures

etat de facturation : du 01/01/2016 AU 31/12/2016

N°	NOM OU RAISON SOCIALE	N°FACTURE	DATE DE FACTURE	MONTANT HT	TVA	TIMBRE/RENSE	MONTANT TTC	NET A PAYER	OBJS
01	EURL ESSAFA	01/2016	03/01/2016	224 000,00	38 080,00	0,00	262 080,00	262 080,00	chèque bna 5621204
02	EURL ESSAFA	02/2016	10/01/2016	415 000,00	70 720,00	0,00	486 720,00	486 720,00	chèque bna 5621208
03	groupe ment yingli	03/2016	17/01/2016	229 000,00	38 930,00	0,00	267 930,00	267 930,00	virement BDL
04	EURL EL MADINA	04/2016	17/01/2016	1 675 500,00	284 835,00	0,00	1 960 335,00	1 960 335,00	BNA
05	BOUAZZOUNI brahim	05/2016	27/01/2016	1 780 000,00	302 600,00	0,00	2 082 600,00	2 082 600,00	chèque cpa 2128696
06	BOUAZZOUNI brahim	06/2016	27/01/2016	1 110 000,00	188 700,00	0,00	1 298 700,00	1 298 700,00	chèque cpa 2128694
07	EURL BELKHEIR	07/2016	11/02/2016	95 000,00	16 150,00	0,00	111 150,00	111 150,00	VIR BNA
08	EURL ESSAFA	08/2016	17/02/2016	108 000,00	18 360,00	0,00	126 360,00	126 360,00	VER A FAIRE
09	TOUAT GAZ	09/2016	17/02/2016	115 600,00				115 600,00	exoneré tva
10	TOUAT GAZ	10/2016	17/02/2016	105 600,00				105 600,00	exoneré tva
11	SARL SAGERAS	11/2016	17/02/2016	800 500,00	136 085,00		936 585,00	936 585,00	CHEQUE
12	AMIRA mohamed	12/2016	01/03/2016	690 000,00	117 300,00	-7 300,00	807 300,00	800 000,00	VER BDL
13	EURL BELKHEIR	13/2016	17/03/2016	123 000,00	20 910,00	0,00	143 910,00	143 910,00	VIR BNA
14	EURL BELKHEIR	14/2016	23/03/2016	38 500,00	6 545,00	0,00	45 045,00	45 045,00	Ver BDL
15	COSIDER G121 ADRAR	15/2016	29/03/2016	649 550,00	144 423,50	0,00	993 973,50	993 973,50	CHEQUE BNA
16	AMIRA mohamed	16/2016	02/05/2016	517 000,00	87 890,00	-4 890,00	604 890,00	600 000,00	virement BDL
17	EURL ESSAFA	17/2016	09/06/2016	247 863,28	42 136,76	0,00	290 000,04	290 000,04	Ver BDL

COMPTABILISE

18	groupe ment yingli	18/2016	16/07/2016	1 093 100,00	185 827,00	0,00	1 278 927,00	1 278 927,00	virement BDL
19	EURL EL MADINA	19/2016	31/07/2016	138 000,00	23 460,00	0,00	161 460,00	161 460,00	BNA
20	TOUAT GAZ	20/2016	01/10/2016	89 000,00				89 000,00	exoneré tva
21	groupe ment yingli	21/2016	02/10/2016	46 200,00	7 854,00	541,00	54 054,00	54 595,00	PAYER
22	AMIRA mohamed	22/2016	08/11/2016	70 918,80	12 056,20		82 975,00	82 975,00	VER BADR
23	EURL ESSAFA	23/2016	10/11/2016	108 000,00	18 360,00		126 360,00	126 360,00	VER BADR
24	TOUAT GAZ	24/2016	23/11/2016	57 000,00				57 000,00	exoneré tva
25	groupe ment yingli	25/2016	29/11/2016	99 000,00	16 830,00		115 830,00	115 830,00	
26	divers client	26/2016	29/12/2016	43 457,00	7 387,69		50 844,69	50 844,69	
TOTAL				10 869 789,08	1 785 440,14	-11 649,00	12 288 029,22	12 643 580,22	

4169436 DA 30000000
 Séria CB91
BNA Banque Nationale d'Algérie
 CHEQUE DE BANQUE NON ENDOSSABLE
 Payer, contre ce chèque *Enca Cent mille dinars Algériens*
 Adressé à *ELBAHAR HE*
 Payable à : *020900000310 - Asher* Le *07/02/18*
 Pour Comptes *ALCANITARA SY DEMACIRI*
 Agence: *ADRAR 250*
 GRAND-PLACE DES MARCHÉS
 34000 ADRAR
 Tél: (048) 964 38 - Fax: (048) 96 55 99
 Directeur Général *M. FAKHOUL*
 Charge d'études.

ادفعوا مقابل هذا الشيك
 العنوان
 الحساب
 رقم الحساب
 تاريخ
 في
 في
 في

4169436 00100250005500000020

Banque Nationale d'Algérie

Siège Social : 8, Bd 'Che'Guevara -Alger.

Société par actions au capital de 41.600.000.000,00 de D.A.N D'ORD

R.C. - Alger 0012904 B 00



البنك الوطني الجزائري
VERBODEN TOEGANG TOEGANG TOEGANG

0300300288-35

11 Février 2016 a 12:19

N° Compte : 00250 ADRAR

Le

Devise : DZD DINARS ALGERIEN

Guichet : 31 GUICHET BACK OFFICE 2 BURL BELKHEIR DES TRAVAUX GENERAUX

Guichetier : 4611

CITE HAIE EL GHARBI

01000 ADRAR

Gestionnaire: 999

01000 ADRAR

ALGERIE

Beneficiaire : SARL STE IBACHE TRAVAUX GENERAUX ,

Agence : 00250 ADRAR

Devise : DZD DINARS ALGERIEN

Compte : 0300300126-36

Motif : BURL BELKHEIR ADRAR

Montant : 111.150,00 DZD

Net a creditor: 111.150,00 DZD

Frais : 0,00 DZD

Com. virement : 0,00 DZD Taxe a 17,00: 0,00 DZD



Nous debiterons votre compte No 0300300288-35 le 11/02/2016

selon vos instructions du 11/02/2016 111.150,00 DZD

Date de valeur : 10/02/2016

Solde : 3.677.927,00

Disponibles : 697,70

Autorisation :


Desaccords : (Cred)



DEROGATION DEMANDEE 100

MC 10

ALCANTARA SYSTEMS S.L
 NIF : 315028000039170
 TIN : 00074918



C.I.F. B-30765937
 C/Sadajoz, 9-bajo • 30300 Cartagena - Murcia - España
 Tel. +34 968 126 066. Fax: +34 968 536 150
 info@alcantarasytems.com

BON DE COMMANDE

COMMANDE N°	Date
20180002	01 02 2018

Notre Référence	Zone Industrielle 01
Votre Référence	Facture Prof.09/2018


Prestataire


EURL IBACHE

Rue Bida Mohamed - Adrar

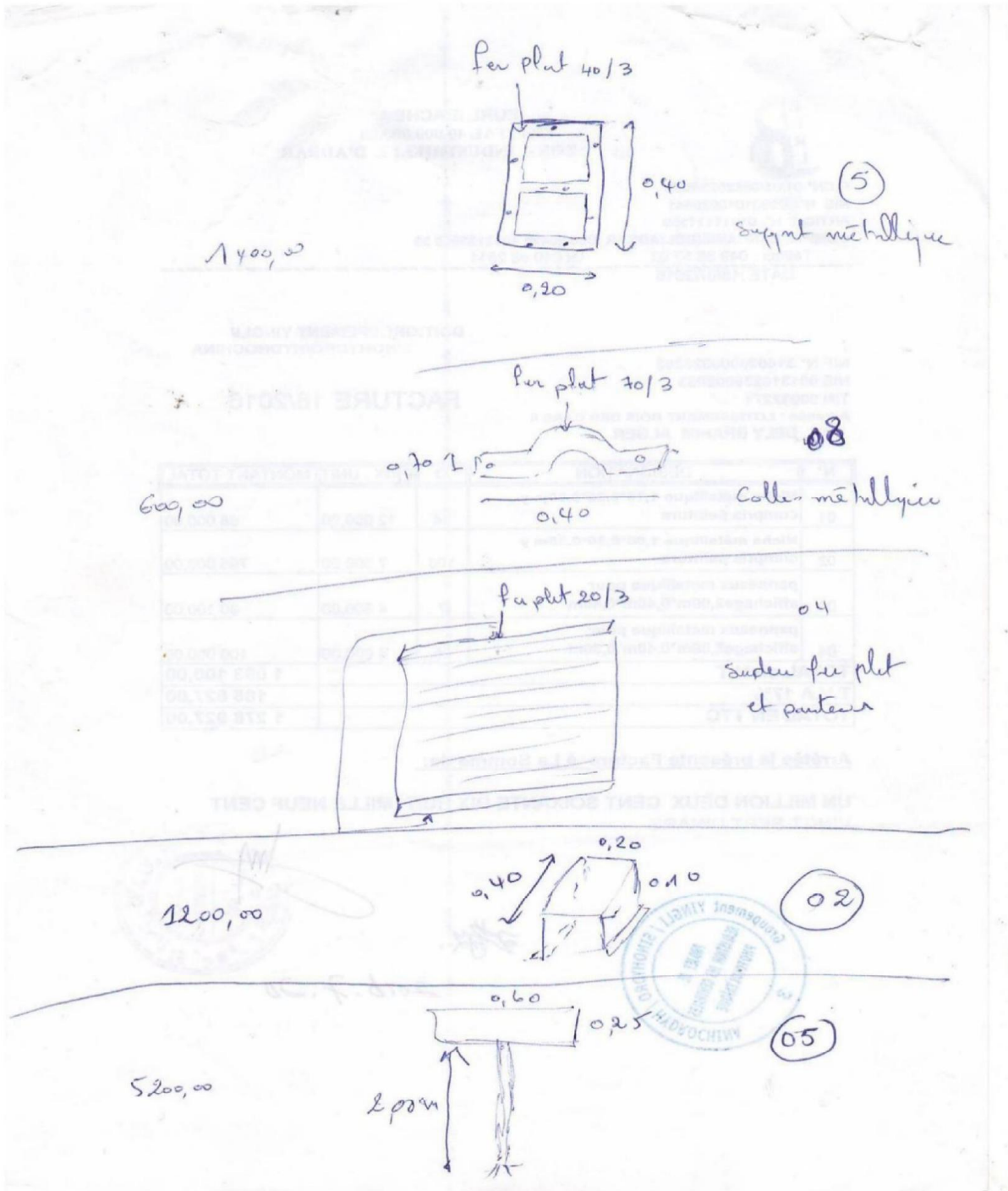
N°	Designation	Réf	Quantité	U.M	P.U	Montant
01	Cabine Saharienne (Chambre collective) 2,00x3,00mt y compris sanitaire		2	U	700.000,00	1.400.000,00 DZD
02	Cabine Saharienne (Bureaux) 8,00x6,00mt y compris sanitaire		1	U	1.600.000,00	1.600.000,00 DZD
03						0,00 DZD
04						0,00 DZD
05						0,00 DZD
06						0,00 DZD
07						0,00 DZD
08						0,00 DZD
09						0,00 DZD
Montant HT						3.000.000,00 DZD
					TVA 19%	570.000,00 DZD
Montant						3.570.000,00 DZD

Nous vous souhaitons une bonne réception.

N° Demande Prest.		Instructions Particulières	Signature
Centre de Coût	Projet touggourt		 Fco. Javier de Frutos Mayor Garant
Code Urgence	1 2 3		
Visa du Sce chargé de la Prestation			



C/Sadajoz, 9-bajo • 30300 Cartagena - Murcia - España
 Tel. +34 968 126 066. Fax: +34 968 536 150
 info@alcantarasytems.com



المخلص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور تخطيط الإنتاج في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن لتخطيط الإنتاج أهمية كبيرة داخل المؤسسات حيث يتوافق مع استراتيجيات الشركة والأهدافها.

وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة تم التطرق في الجانب النظري إلى أهم مفاهيم تخطيط الإنتاج والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما الجانب التطبيقي ويهدف الإلمام بالجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة في ولاية أدرار.

فقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على التخطيط في عملياتها الإنتاجية لضمان إنتاج منتجات ذات أرباح عالية بأقل التكاليف الممكنة. ومن خلال الإشكالية استخلصنا أن تخطيط الإنتاج يساهم في تحسين أداء مؤسسة إيباش وذلك بإتباع منهجيته الخاصة والتي تركز على تقييم الأداء الفعلي والأداء المخطط، وتقييم ربحية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : تخطيط الإنتاج، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جدولة الإنتاج.

SUMMARY

The study aims to highlight the role of production planning in improving the performance of small and medium enterprises given that production planning is of great importance within institutions as it corresponds to the company's strategies to the company's strategies and objectives.

For the purpose of answering the problem of the study, the theoretical aspect of the most important concepts of production planning and performance in small and medium enterprises was discussed as for the practical cite, a field study was conducted at ibash public works, the state of adrar .

We have concluded through this study that the corporation relies on planning in its production processes to ensure the production of high-profit produce at the lowest possible costs. Through this problem, we concluded that production planning contributes to improving the performance of Ibash Corporation by following its own methodology, which focuses on planned performance, and assessing the profitability of the institution.

Key words : Production planning, the performance, small and medium foundation, schedule production.