محاضرة رقم 04:

I. وظيفة الإنتاج:

*** أولا: الإنتاج.**

1- تعريف الإنتاج: هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات: سلع وخدمات مواد، أموال، آلات، معلومات ويعني أيضا خلق منفعة تلبي الاحتياجات الفردية. وانتاج اصطلاحا أوسع وأشمل يتضمن كل الأنشطة التي تخت بخلق الأشياء ذات القيمة

2-أنظمة الإنتاج:

أ- **الانتاج المستمر**: انتاج سلعة واحدة وبكميات كبيرة بهدف التخزين، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة) سكر، الاسمنت)

ب- **الإنتاج الواسع**: انتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة وبالكميات كبيرة)صناعة السيا ارت(حيث يجري إعادة تنظيم وسائل الانتاج كالقوالب وما شابهها دون تحمل تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي للمصنع.

ج- الا نتاج حسب الطلب: يتخص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الأثاث.

نظام الإنتاج بالدفعات أو نظام الإنتاج المتقطع: وتقوم بموجب هذا النظام بإنتاج سلع بدفعات وفق لجدول الانتاج وبكميات والمواصفات التي يحدد وفقا لحاجة السوق وستكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الصابون

د- **تكنولوجيا المجاميع**: أو نظام خاليا التصنيع: تقوم المؤسسة بموجب هذا النظام بإنتاج أجزاء ومكونات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفق السوق حسب الحاجة (وتكون طريقة صنع ومواصفات السلعة المنتجة كما في صناعة الأحذية

*** ثانيا: نظام الإنتاج.**

1- تعريف النظام الإنتاجي: هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات.

و أنظمة الإنتاج عديدة و متنوعة, فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية و أنظمة إنتاج لمنظمة خدمية

2- **عناصر نظام الإنتاج**

أ-المدخلات: جميع الموارد التي تدخل عملية التحويل، وتخضع جميعها لعملية رقابة جزئية أو كلية قبل دخولها عملية التحويل وذلك لضمان الجودة

ب-عمليات التحويل: مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع وخدمات. ويمكن أن تجري عمليات التحويل داخل وحدات الإنتاج أو سلسلة من العمليات. وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة القيمة أو تحقيق المنفعة.

ج-المخرجات: وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات. إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئا على البيئة.

د-التغذية العكسية: وهي المعلومات المرتدة عن الموردين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات و الزبائن. وتساعد هذه المعلومات مسؤولي الإنتاج في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج

3- نظام الإنتاج وبيئة المؤسسة:

أ- نظام الإنتاج و البيئة المستقرة:

اذا كاف الطلب على منتجات المؤسسة مستقرا أو محدود التغير فان تنظيم الإنتاج لاسيما عنصر العمل يخضع للممارسة و التكرار .بالتالي فان العامل الذي يمارس نفس العملية سَيربح الوقت بالتدريج لإنجازها ،وبهذه الطريقة فانه يتم بتحصيل فوائد إنتاجية حيث تنخفض تكلفة الوحدة كلما زاد حجم الإنتاج.

ب- نظام الإنتاج والبيئة غير المستقرة:

أول أمر يرتجم عدم استقرار البيئة هو عدم استقرار الطلب حيث تتغير الكميات المطوبة من طرف زبائن المؤسسة في وقت قصير، وهو ما يستلزم ضرورة تعديل المؤسسة لطاقتها الإنتاجية لتتلاءم مع هذه المتغيرات

بمعنى أدق: تنمية مرونتها لتواكب ديناميكيا التنوع في الطلب على المنتجات

أيضا يرتجم عدـ استقرار البيئة في تغيير قواعد المنافسة، حيث لم يصبح اليوم ـ اللعب على السعر والتكلفة المؤشر الوحيد على القدرة على جذب الزبون، وإنما –وبدرجة أعلى –الرهان على النوعية التي تعني تلبية رغبات الزبون بدقة وفي الوقت

*** ثالثا: إدارة الإنتاج.**

1- تعريف إدارة الإنتاج : إن وظيفة الإنتاج تقوم بها إدارة الإنتاج و تعرف إدارة الإنتاج بأنها "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل و الرقابة على العملية التحويلية"

2-تنظيم إدارة الإنتاج و مهامها:

تختلف هيكلة إدارة الإنتاج باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ،وهي تضم عددا من المصالح المكلفة بعملية الصنع و ما يتبعها من شحن وصيانة و غَيرها ،و عددا من المصالح المكلفة بالدراسات و التنظيم و مراقبة الإنتاج.

تناط بإدارة الإنتاج مجموعة من الأنشطة الرئيسية أهمها :

تخطيط الإنتاج ،دراسة العلاقة بُين الإنتاج و التسويق و التمويل ،رقابة الإنتاج، توفير الآلات و المعدات و متابعة صيانتها

-تحديد نوعية المدخلات بدقة

3- أهداف إدارة الإنتاج:

أ- الانتاجية: وهي تعبر عن العلاقة بُن مستوى الإنتاج والوسائل الموضوعة لتحقيقه
ب- **المرونة:** وهي تعبر عن قدرة الآلة الإنتاجية على تلبية الكمية و النوعية للسوق.

ج- النوعية: و هي تفرض أن تحقق المؤسسة منتجات تتفق تماما مع احتياجات الزبائن

*** رابعا: نظام المعلومات الإنتاجي.**

1- تعريف نظام المعلومات الإنتاجي:

نظام المعلومات الإنتاجي, هو ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج و الإدارة العليا و غيرها من الأنظمة المرتبطة بها, بالبيانات والمعلومات و الحقائق المتنوعة, وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل

تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية، مراقبة عمليات الإنتاج.مراقبة الجودة

2- وظائف نظام معلومات الإنتاج

أ-على مستوى تصميم المنتج : يعد تصميم المنتج نقطة الانطلاق الأولى في مراحل عملية التصنيع, حيث تحدد هذه المرحلة المواصفات الفنية و الجمالية و النهائية للسلعة. و نظراً للتطور الهائل في حوسبة هذه المرحلة فإن عمليات التصميم أصبحت في معظمها محسوبة و ظهر جيل جديد من البرمجيات يدعى التصميم بمساعدة الحاسوب

ب-على مستوى الإنتاج: و هي المرحلة التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية قابلة للاستهلاك, أو سلع نصف مصنعة, و ذلك من خلال إجراءات و عمليات تحويلية في مراحل وخطوات متتابعة, و هنا تتجلى أهمية نظام معلومات الإنتاج من خلال ضبط جدولة الإنتاج كماً و نوعاً, و كذلك الرقابة على المخزون من مواد أولية أو مواد مصنعة, و تحديد مستويات المخزون التي يجب إعادة الطلب عندها.

ج- **على مستوى رقابة الجودة**: تعتبر اليوم القرارات المتعلقة بالجودة من أهم قرارات الإنتاج, وخاصة مع انتشار مفاهيم الجودة الشاملة, و الإيزو و غيرها, و تبدأ عمليات الرقابة على الجودة من لحظة إعداد شروط توريد المواد الأولية و استلامها و تخزينها, و لا تنتهي إلا بعد الحصول على تقارير مخرجات نظم معلومات التسويق عن مدى مقابلة السلع لحاجات الزبائن

د-**على مستوى التكلفة**: تعد الجودة و التكاليف توأمة العملية الإنتاجية, فالعلاقة بينهما عادة ما تكون عكسية (تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة), و هذا ما يسعى نظام المعلومات الإنتاجي إلى تحقيقه عن طريق إلغاء الوقت الضائع, و الجدولة الدقيقة للإنتاج

*** خامسا:** وظيفة الإنتاج.

1- مفهوم وظيفة الإنتاج:

- هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة أنشطة متعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءا من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم اجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية والحصول على مخرجات متمثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع فوظيفة الإنتاج هي وظيفة اقتصادية واجتماعية، واشباع حاجات ورغبات الفرد والمجتمع.

2- مميزات وظيفة الإنتاج:

- وظيفة إدارية.

- وظيفة اقتصادية.

-وظيفة محورية.

3- أهداف وظيفة الإنتاج:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- العمل على تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.

- إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

- تطوير طرق وسائل الإنتاج.

- الإنتاج وفق المواصفات المطلوبة.

وبالتالي فإن أهداف وظيفة الإنتاج تتركز في اتجاهات أساسية: اتجاه كمي، اتجاه الجودة واتجاه التكلفة.

4- إدارة وظيفة الإنتاج:

أ/ تخطيط الإنتاج:

* أهداف تخطيط الإنتاج:

تنبثق من أهداف التسويقية ومن المؤكد أن بلوغ خطة الإنتاج والأهداف الاستراتيجية لا يتم دفعة واحدة بل يتم عن تخطيط أهداف جزئية على مدار فترة التخطيط من خلال التخطيط إلى مايلي:

- الإمكانيات والموارد.

- السبل والطرق والإجراءات والسياسات.

- الفترة الزمنية اللازمة لإنهاء الأعمال.

ب/ تنظيم إدارة وظيفة الإنتاج:

هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في وظائف من جزء من الهيكل التنظيمي في إدارة النتاج ويشمل دور التنظيم في تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوبة والمواصفات المرتبطة بها وتحديد العلاقات بين الأقسام والإدارات والأفراد وقنوات الاتصال حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أداء ماهو مطلوب منها ويجب مراعاة العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإنتاج:

- طبيعة نشاط المؤسسة ومدى تعدد وتنوع أوجه هذا النشاط.

- التطور الذي يطرأ على نشاط المؤسسة.

- نوع المنتج وحجمه.

- درجة التخصص.

- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

ج/ رقابة الإنتاج:

- تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تساعد على تنسيق أداء الأفراد والموارد والآلات والمعدات لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاية الإنتاجية وتعتبر مراقبة الإنتاج ذات أهمية كبيرة كونها الوظيفة التي تستطيع من خلالها المؤسسة معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف المسطرة كما تبين ضعف وقوة نشاط المؤسسة فنعالج نقاط الضعف وتهتم أكثر بنقاط القوة وتشمل الرقابة على الإنتاج مايلي:

- الرقابة على الموارد.

- الرقابة على الآلات.

- الرقابة على الحركة والزمن.

- الرقابة على كمية وجودة المنتج.

- الرقابة على تكاليف الإنتاج.

5- أنشطة وظيفة الإنتاج:

- التخطيط الخارجي.

- التنظيم الداخلي للمصنع.

- تخطيط الطاقة الإنتاجية.

- تصميم المنتج.

- التخطيط الإجمالي للإنتاج.

- جدولة الإنتاج.

- الإنتاج في الوقت المحدد.

II. وظيفة الشراء:

1- تعريف: وظيفة الشراء هي مجموعة من الأعمال والأنشطة تنجز لتلبية حاجيات الإدارة أو المؤسسة وطلباتها وفقا إجراءات معينة، فوظيفة الشراء ال تقتصر على الاقتناء المباشر للحاجات المطلوبة بل تشمل كل العمليات المرتبطة به من تخطيط وبرمجة ورسم للسياسات ودراسة الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات وتحديد مصادر الشراء وعمليات إصدار الطلبات وتنفيذها والاستلام والمتابعة على الضمانات والتنسيق مع المصالح الإدارية المعنية والمستفيدة من الشراء

2- أهمية:

واليوم أصبح لها أهمية كبيرة وذلك:

-نظرا لكبر حجم المشروعات وتوسيع نشاطها؛

- بسبب ارتفاع تكاليف المشتريات إلى التكلفة الإجمالية في المشاريع الصناعية؛

- بسبب ظهور بعض المواد والأجهزة التي أفرزتها التكنولوجيا من الخبرة والكفاءة في مجال الشراء للتعامل معها؛-

- نظرا لاهتمام المتزايد من قبل المشاريع بتقديم أفضل الخدمات والسلع للمستهلكين بما ينسجم وسلوكياتهم .

- تساهم في الرقابة على مستوى الجودة خاصة من التعاقد مع الموردين لفترة طويلة يكون بشكل دوري

3- أهداف وظيفة الشراء

- استمرارية العمل
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة
- الشراء بكميات مناسبة
- اختيار مصادر التوريد و الشراء المناسبة
- تحسين العلاقات مع الموردين
- التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة

4-مهام وظيفة الشراء:

- وضع و تطوير سياسات مناسبة للشراء
- مسؤولية القيام بالدراسات و البحوث.
- مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة
- الجدولة الزمنية للمشتريات
- تحديد مستويات المخزون الثلاثة

5- وظائف إدارة الشراء:

أ- **تخطيط وظيفة الشراء** :تخطيط الشراء هو التنبؤ بالمستقبل بخصوص محاور متعلقة بالشراء بهدف الحصول على السعر المناسب للمشتريات بحيث تكون المنفعة المرجوة منها أفضل وأكثر من تكلفة شرائها وبجودة مناسبة؛ فتخطيط الشراء بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للطلبية، في الوقت المناسب للمواد المشترات وهو الوقت الذي ال يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية الحرجة والتي تكون المؤسسة بحاجة ماسة لتوفير المواد المطلوب شرائها

ب- تنظيم إدارة المشتريات :

يختلف موقع إدارة المشتريات في المؤسسة باختلاف العوامل التالية- :

عدد المدخلات الواجب شراؤها؛

-حجم المؤسسة؛ -
نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة؛
-مدى تكرار الشراء؛
يعتمد موقع إدارة الشراء حسب ظروف كل مؤسسة ويمكن لإدارة أن تأخذ الأشكال التالية في الهيكل التنظيمي:
- دائرة مستقلة تكون على مستوى الادارات الأخرى في المؤسسة كبيرة الحجم– .
إدارة تابعة إدارة الإنتاج– .
إدارة تابعة لإدارة المالية[.
مركزية الشراء وهي تعنى بجميع السلطات والمسؤوليات كافة في المؤسسة والخاصة بوظيفة الشراء بيد وحدة تنظيمية واحدة أو بيد شخ واحد؛
لامركزية الشراء: يعني تفويض السلطات والصلاحيات لباقي الإدارات ولأجزاء المؤسسة للقيام بمهام الشراء كل وفق حاجته.

¬ج- الرقابة :

إن إدارة المشتريات تستعمل المسؤولية التامة عن المادة المشترات وجودتها ومراقبتها فتتم الرقابة في هذه الإدارة بين الانجاز الفعلي والمخطط للمشتريات وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات وتتم مراقبة أداء المشتريات من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى وضوح سلطة الشراء في الهيكل ومدى وضوح سياسات الشراء والإجراءات الخاصة بعملية الشراء كذلك تتم مراقبة إدارة المشتريات من حيث كفاءة الافراد الذين يقومون بعملية الشراء وكذلك إدارة مشتريات الموردين وعالقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى في المؤسسة

6- علاقة الشراء بوظيفة الإنتاج. .

يرتبط مع الإنتاج في المؤسسات الصناعية ارتباطا تاما، لأن مهمته ترتكز على توفير المواد ومستلزمات الانتاج لهذه الأخيرة لإتمام عمليتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير كل المعلومات الخاصة بأنواع ومواصفات المواد و الكمية التي ينبغي توفيرها في الوقت المحدد.
كذلك لا بد أن تكون هناك توفيق تام بين توفير احتياجات المؤسسة في المواد و المستلزمات الأخرى وبرنامج الانتاج المخطط، إذ لا يمكن لإدارة الإنتاج أن تقدر برنامجها الانتاجي إلا بعد التأكد التام من إمكانية توفير المواد في الوقت المناسب، وكذلك بالنسبة لتقدير تكلفة الانتاج لا تتم إلا بعد معرفة تقدير اسعار المواد الأولية و المستلزمات الأخرى، مما تقدم يجب أن يكون هناك تعاون تام ببن الشراء و الانتاج، وهذا بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالنوعية و المواصفات المطلوبة و هذا لإتمام عملية الشراء في أحسن الظروف