

السنة: ثانية ل م د

المقياس: تسيير المؤسسة

الفوج:

عنوان البحث:

الانتاج

أستاذ المقياس:

*

إعداد الطالبتين:

(1)

(2)

السنة الجامعية: 2022/2021

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: مدخل لوظيفة الإنتاج

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج والإنتاجية

المطلب الثاني: عوامل الإنتاج

المطلب الثالث: نظام الإنتاج

المطلب الرابع: مهام نظام الإنتاج

المبحث الثاني: أساليب وأهداف، أهمية الإنتاج وعلاقته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة

المطلب الأول: أساليب الإنتاج

المطلب الثاني: أهداف الإنتاج

المطلب الثالث: أهمية الإنتاج

المطلب الرابع: العلاقة بين وظيفة الإنتاج والوظائف الأخرى في المؤسسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة:

عندما نتكلم عن الإنتاج في مؤسسة ما، فالمقصود به النشاط المتعلق بتحويل تدفقات حقيقية داخلية إلى منتجات خارجية، وهذا التحويل يتم عبر عملية إنتاج يتم فيها مزج عوامل الإنتاج بطريقة مثلى. وعملية الإنتاج هي عملية معقدة تستدعي جهودا متنوعة منها ما هو تقني ومنها ما هو اقتصادي ومنها ما هو إنساني.

كما أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تهتم بالجودة والسعر وكمية الإنتاج وأجل التسليم ولا يمكن ذلك إلا بتحقيق شروط إدارة عقلانية وتسيير محكم.

فأصبحت إدارة الإنتاج منفذ المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة ونظرا لأن حقل الإنتاج واسع المجال حيث شمل عدة وظائف وتقنيات مرتبطة بإنتاج. سوف نتطرق في هذا البحث إلى مفهوم الإنتاج بالإضافة إلى كل من أنواعه وعوامله، كما نتطرق أيضا إلى دالة الإنتاج وأنواعها.

المبحث الأول: مدخل لوظيفة الإنتاج

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج والإنتاجية

الفرع الأول: مفهوم الإنتاج

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى آخر إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، فالخلق ليس من صنع الإنسان وإنما هو من عمل ينفرد به الخالق المبدع سبحانه وتعالى وكل ما في طاقة الإنسان هو تغيير شكل المادة بما يتناسب وطرق اشباعها للحاجات¹.

وقد تعارف الاقتصاديون على إطلاق الإنتاج على أنه:

- أ- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛
 - ب - عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية)؛
 - ت - عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛
 - ث - كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات؛
 - ج - نخلص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين وهما الجانب السلبي (السلع والحساب الخدمي (الخدمات)؛
- كما يعرفه الأستاذ كساب علي أن الإنتاج هو:

" إعداد وملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة).

¹ عامر علي سعيد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 218.

من الإنتاج التغيير الزمان أي التخزين الاستمرارية في الزمن)، وهو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني أي النقل.

يتم هذا الإنتاج بـموارد عملية (الات و معدات)، و موارد مادية، بشرية، و موارد مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

الفرع الثاني: مفهوم الإنتاجية

يمكننا تعريف الإنتاجية على أنها مقياس الكفاءة التي تستطيع بها المنشآت تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتم قياس الإنتاجية بالمفاضلة بين كم المخرجات من الخدمات، والسلع بكم المدخلات المستعملة في الإنتاج .

وهي مقياس قدرة المنشآت، أو الاقتصاد القومي على إنتاج أقصى كم ممكن من مدخلات بعينها . بالإضافة إلى أنها مقياس للطريقة التي تستخدمها المنشآت، كي تحول المدخلات مثل المواد الخام، والماكينات إلى خدمات، وهو ما يُشار إليه في الغالب بنسبة المدخلات إلى المخرجات .

ومن الممكن تعريف الإنتاجية على نطاق أشمل بكونها أسلوب لقياس فعالية استعمال المصادر من جهة المكائن، والأشخاص والمجتمعات، والمنظمات .

المقصود بالإنتاجية، هو تحقيق أكفأ استعمال، وأفضل استفادة من الموارد المتوفرة الكامنة في القوى العاملة، والطاقة الإنتاجية للمعدات والمكائن، والمواد الأولية، من أجل إنتاج الخدمات والسلع .

المطلب الثاني: عوامل الإنتاج

لقد كان الاقتصاديون الكلاسيك يقسمون عوامل الإنتاج إلى ثلاثة عوامل والتي تتمثل في : الأرض، العمل، رأس المال. وبالتالي فإنهم لم يعترفوا بعنصر التنظيم كعامل مستقل من العوامل الإنتاج. هذا السبب يرجع إلى أنه في بداية الرأسمالية الغالب هو المنشآت الفردية التي يديرها شخص واحد.

ولكن بمرور الوقت وخاصة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ازداد حجم المشروعات الصناعية والتجارية أصبحت الحاجة الماسة العامل التنظيم وأصبح يستحق الدراسة كعامل مستقل من عوامل الإنتاج لهذا فإن عناصر الإنتاج أصبحت أربعة والتي تتمثل في¹:

أ- الأرض: تعتبر الأرض حسب مارشال " هي الموارد والقوى التي تعطيها الطبيعة بحرية لمساعدة الإنسان، في الأرض والماء، في الهواء والضوء والحرارة". إذن الأرض تمثل كافة الموارد الطبيعية التي تكون نافعة ونادرة.

ب - العمل: في علم الاقتصاد العمل سواء كان يدويا أو ذهنيا الذي يشمل أعلى درجات المهارات المهنية من كافة الأنواع.

ت - رأس المال: هو عنصر من عناصر الإنتاج حيث أنه يتكون من تلك السلع المادية التي تم إنتاجها للاستعمال في المستقبل وهناك نوعين من رأس المال وهما.

- رأس مال التجهيز: وهي الأجهزة التي تستعمل في كل عام وهي نوعان:

تجهيز الثابت (رأس مال القابض) : أي الأجهزة التي تبقى في الشركة لمدة طويلة

تجهيز المتغير (رأس المال العامل) : وتتمثل في الأجهزة التي تتغير في كل عام وهي سلع ذات استعمال

واحد

- رأس مال التسيير : ويتمثل هذا الخير في أجور العمال؛

ث - التنظيم: وهي عملية التي يقوم بها المسير حيث بقدرته التنظيمية يكون قادر على أن يحصل

على الأرض بإيجار ويقترض رأس مال ويستأجر عمال ويستخدم كل واحد بالنسبة الصحيحة بحيث يعطي أفضل النتائج وهذه هي الطريقة لتنظيم الإنتاج.

¹ أحمد محمد مندور. مقدمة في الاقتصاد الجزئي. الدار الجامعة الإسكندرية، 2002. ص 263.

المطلب الثالث: نظام الانتاج

1- تصنيف أنظمة الإنتاج حسب معيار تنظيم تدفقات الإنتاج:

حسب هذا المعيار، يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع أنظمة الإنتاج: نظام الإنتاج المستمر، نظام الإنتاج المتقطع ونظام الإنتاج بالمشاريع:

(أ) **نظام الإنتاج المستمر (Le fordisme):** في هذا النظام، تمر مختلف عناصر الإنتاج المسلوب معالجتها ضمن سيرورة مكونة من مجموعة مشتركة من العمليات، حيث يتم تقسيم العمل إلى مهام متخصصة، يشرف على أداء كل مهمة عامل، وهذا الأمر يؤدي إلى السرعة في الأداء والتنفيذ، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال المؤسسات التي تعمل وفق نظام الإنتاج المستمر: صناعة السيارات، التلفزيون، الثلاجات¹.

تعتبر مؤسسة فورد الأمريكية أول من اعتمد هذا النظام الإنتاجي، لذا يمكن تسميته بنظام الإنتاج الفوردي

2. **نظام الإنتاج المتقطع (Le toyotisme):** في هذا النظام، الموارد البشرية، الآلات والطرق توجه لإنتاج كميات من السلع والخدمات، تتميز من حيث خصائصها من دفعة إلى أخرى، فالمؤسسة لا تقوم بالإنتاج إلا إذا تلقت طلبات من الزبائن بمواصفات محددة كميًا ونوعيًا.

تعتبر مؤسسة طويوتا اليابانية أول من اعتمد هذا النظام الإنتاجي، لذا يمكن تسميته بنظام الإنتاج الطويوتي.

3. **نظام الإنتاج بالمشاريع (Par projet):** يسمى بنظام الإنتاج الوحدوي (Unitaire)، فمن أجل إنتاج منتج وحيد: جسر، طائرة أو آلة خاصة مثلاً، تجمع الموارد الضرورية مرة واحدة، وتستعمل طرق تسيير خاصة تسمح بالتحكم في التكاليف.

¹ André Boyer et autres, **Panorama de la gestion**, les éditions d'organisation, 1997, Paris, P87

في هذا "يرتبط تعريف المنتج كثيرا بخصائص الزبون التي يفرضها، ويسخر لهذا النوع من التنظيم يده عاملة مؤهلة وتجهيزات متعددة، كما أن مشكلة التخزين تكون ثانوية، لأن المنتج النهائي لا يخزن. إضافة إلى هذا يحتم هذا النوع من التنظيم امتلاك المؤسسة قدرات كبيرة وعلى برمجة الموارد"¹.

2- تصنيف أنظمة الإنتاج حسب معيار العلاقة مع الزبون:

حسب هذا المعيار، يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع أنظمة الإنتاج: نظام الإنتاج للبيع حسب المخزون، نظام الإنتاج بالحلبية ونظام الإنتاج للتجميع حسب الطلب²:

(أ) نظام الإنتاج للبيع حسب المخزون (الإنتاج من أجل التخزين): **Vente sur stock**: في هذا النظام، تتجه المؤسسة للإنتاج من أجل التخزين، حيث يقو ك الزبون بالشراء حسب ما هو متوفر في مخازن المؤسسة، وكل مؤسسة يمكن أن تعتمد على هذا النظام الإنتاجي لسببين أساسيين:

- عندما تكون أجال التصنيع أطول من أجال التسليم،
- من أجل الإنتاج بأكبر كمية ممكنة بغية تقليص تكاليف الإنتاج.

(ب) نظام الإنتاج بالطلبية (حسب الطلب): تقوم المؤسسة بالإنتاج إذا جاءتها طلبيات من قبل الزبائن، كما أشرنا سابقا، مما يسمح للمؤسسة من تجنب تكاليف تخزين المنتجات النهائية .

3. نظام الإنتاج للتجميع حسب الطلب: **Assemblage a la commande** يقع هذا النظام بين النظامين السابقين، تقوم المؤسسة بتصنيع أجزاء متجانسة للمنتج النهائي، تقوم بتركيبها إذا تلقت طلبيات من الزبائن، ويسمح هذا النظام بتقليص المدة الزمنية بين أجال تقديم السلبيه وأجال التسليم، كما يسمح بتقليص قيمة المخزونات والتحكم في المنتجات النهائية حسب الاليات المعبر عنها من قبل الزبائن.

¹ مريزق عدمان، تسيير الإنتاج والعمليات: مدخل نظري وتطبيقي، جصور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 35.

² Alain courtois et autres, **Gestion de production**, 4eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003, P25

المطلب الرابع: مهام نظام الإنتاج¹:

1. التخطيط والتصميم: "تحديد موقع وتجهيزات المؤسسة، وتصميم المخطط الداخلي وتحديد مواقع التجهيزات، وتصميم المخازن، وتحديد معدات ومسارات مناولة المواد، وتخطيط وتصميم المنتج، وتصميم عمليات وتقنيات الإنتاج، وتحديد الطاقة الإنتاجية، وتحديد الاحتياجات من موارد الإنتاج، وجدولة الإنتاج وتحديد الأحمال، وموازنة خطوط الإنتاج، وتخطيط أعمال الصيانة".

2. التنظيم والتنسيق: تحديد مستوى المركزية، والتنسيق مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى مثل التسويق والمالية والمشتريات.

3. التحكم: التحكم بمستويات المخزون والجودة و بأنظمة العمليات.

4. القيادة: إدارة وتوجيه الافراد

المبحث الثاني:

المطلب الأول: أساليب الإنتاج

ويمكن التطرق إلى هذه أساليب الانتاج فيما يلي²:

يحدد كمية الإنتاج وكمية المبيعات الإطار العام للإدارة الإنتاج ويفرض نماذج أساسية للإجراءات الداخلية، وتكون الأساليب عادة بسيطة في الإنتاج الكبير المستمر ويطلب الأمر إعداد نظام ملائم لدورة الاتصال بين الأقسام المشغلة بالإنتاج ووسائل الرقابة على عملياتها حتى تضمن تسجيل الانحرافات عن الخطط حين حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

وفي هذه الحالة مبينة على ضرورة وجود جهاز للرقابة ينظم نفسه بنفسه وقد تصبح الأساليب أكثر تعقيدا في حالة الزيادة في عدد العمليات أو في عدد الأجزاء والقطع الواجب صناعتها أو في حالة وجود تشكيلة من المنتجات في الشركة وهذه الأساليب تتمثل فيما يلي:

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المملكة العربية السعودية، 1492هـ، ص 2.

² عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإعادة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 189

- 1- تقوم إدارة المبيعات بدراسة مدى قبول السوق للمنتجات ورد فعل المستهلكين للتعديلات الجديدة على السلعة ورسوم تصميمها بالإضافة إلى ضرورة إجراء أبحاث السوق على أساس المنتجات الجديدة المقترحة.
- 2- تتولى إدارة المبيعات تحليل بيانات البحث واستخدامها في إعداد التنبؤ على الإدارة للمنافسة.
- 3- تتولى الإدارة المالية إعداد ميزانية تقديرية للإنتاج بعد استشارة إدارة المصنع وتتولى الإدارة فحص الميزانية المقترحة والتنبؤات بالمبيعات ثم تتخذ قرارات الكميات السنوية أو نصف السنوية الواجب إنتاجها.
- 4- تعطى التعليمات للإدارة الهندسية لإعداد الرسومات وقوائم بالقطع والأجزاء والمواصفات الفنية أو تقوم بمراجعة الرسومات والنماذج القائمة، ثم تتم عملية تعديل الميزانية التقديرية بمباشرة بالعمال على ضوء ما تقدم.
- 5- يقوم نائب المدير العام لشؤون المصنع أو الرئيس الإداري للإنتاج بإصدار الأوامر لبدء تنفيذ خطة الإنتاج وإصدار التعليمات إلى إدارة التخطيط مبينا الكميات الواجب إنتاجها وجداول التسليم التي أقرها.
- 6- تحصل إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، على المعلومات الفنية من الإدارة الهندسية وتقديمها لقسم التخطيط.
- 7- تكون الوظيفة الأولى لإدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، تقديم المعلومات المتصلة بالخامات و المواد الأولية بالتواريخ التي ينتظر أن تسلم فيها المواد التي طلبتها إدارة المشتريات ثم يتم وضع خطة الإنتاج والمواد في جداول تفصيلية بالعمليات الإنتاجية.
- 8- تراجع مستويات المخزون السلعي لتحديد طلبات شراء المواد و الأجزاء النمطية من مصادر خارجية تتولى إدارة المشتريات إعداد طلبات البضاعة وفقا للطلبات.
- 9- تقوم إدارة المشتريات بفحص المواد المشتريّة قبل قبولها وتخزينها طبقا للتعليمات الخاصة.
- 10- يتولى قسم التخطيط بتقديم البيانات الكاملة عن الوسائل والآلات وجداول الإنتاج إلى قسم الرقابة التابع لإدارة الإرسال.

- 11- يصدر قسم التخطيط طلبات الإنتاج إلى الورش الصناعية.
- 12- يتولى قسم الرقابة إصدار الأوامر الخاصة بالمواد والأدوات والأثاث.
- 13- يرسل قسم الرقابة طلبات الإنتاج تفصيل إلى الورشة مبينة العمليات الواجب القيام به وزمنها.
- 14- تصدر أوامر التفتيش على الإنتاج على أساس أن غاية الرقابة على الجودة أثناء العمليات الإنتاجية هو ضمان التزام المواصفات الموضوعية وتتولى إدارة التفتيش الفحص النهائي للأجزاء المصنوعة قبل خروج السلعة من الورش الصناعية ونقلها إلى مخازن البضاعة الجاهزة.
- 15- يعتبر تقييم عمليات الإنتاج من وظيفية الرقابة الأساسية ويجب أن يتم أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، ويلاحظ أن تقارير التفتيش هي من المستندات التي تعتمد عليها الإدارة في عملية التقييم، كما أنها تعتبر أساس اتخاذ الإجراءات التصحيحية في العمليات أو في الوسائل أو في مواصفات المواد الأولية.
- 16- ترسل إدارة وتخطيط ومراقبة الإنتاج تقاريرها إلى المدير العام للإنتاج يوضح فيها مدى تقدم العمل في المراحل الإنتاجية المختلفة، ويقوم قسم الرقابة بتقييم البيانات المتحصل عليها من الورشات الصناعية، ويقوم قسم الرقابة نتيجة دراسة هذه التقارير بوضع تقييم لها يرسل إلى الموظف الإداري الذي يرأس إدارة المصنع.
- 17- تتسلم الإدارة تقارير دورية عن النشاط الإنتاجي في الشركة من نائب المدير العام أو الموظف الإداري الذي يرأس إدارة الإنتاج.
- 18- تتسلم الإدارة أيضا تقريراً من الإدارة المالية تستخدم للتقييم النهائي لخطة الإنتاج.

المطلب الثاني: أهداف الإنتاج

- توفير الاحتياجات الإنسانية من مأكّل، ومشرب، ومسكن، وملبس، وتعليم، وطب.
- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ولها قدرة كبيرة على المنافسة بين المنتجات الأخرى.
- تغطية متطلبات المستهلكين، والردّ على كافّة استفساراتهم.
- توفير كافّة متطلّبات الزبائن في الوقت المطلوب.
- القدرة على المنافسة مع الشركات والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

- تحسين مستوى الإنتاج من خلال استخدام الآليات الحديثة.
- السعي نحو تقليل تكاليف الإنتاج.
- تحقيق الأرباح العالية.
- توسيع دائرة العمل، وفتح فروع جديدة.
- وضع رؤية طموحة، وحشد الطاقات واستغلال الفرص نحو تحقيقها على المدى البعيد.

المطلب الثالث: أهمية الإنتاج:

للإنتاج أهمية كبرى تكمن هذه الأهمية في خلق وتحقيق عدد من المنافع الاقتصادية والمتمثلة فيما يلي¹:

- المنفعة الشكلية (التحويلية): ذلك بتغيير جوهر المادة وتحويلها إلى مادة نفعية سواء سلعة أو خدمة؛
- المنفعة المكانية: وهي نقل السلع والخدمات من مكانها إلى أماكن أكثر حاجة إليها وذلك عن طريق النقل الذي يعد طريقة اقتصادية فعالة؛
- المنفعة الزمنية: وذلك عن الإدخال والتخزين و اختبار الوقت المناسب الذي تزداد فيه الحاجة إليها؛
- المنفعة الكلية: وذلك عن طريق النقل ملكية السلعة أو الخدمة أحيانا من شخص إلى آخر؛
- المنفعة الاجتماعية: وهي محصلة المنافع السابقة ويمكن تحقيقها بتكامل للنشاط الاقتصادي وذلك عن طريق تحقيق الأهداف والفعالية الإيجابية؛

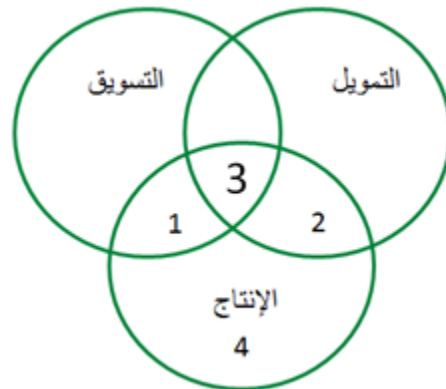
¹ زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2006 2007، ص 25.

المطلب الرابع: العلاقة بين وظيفة الإنتاج والوظائف الأخرى في المؤسسة

يمكن القول بأن هنالك ثلاث وظائف رئيسية في منشآت الأعمال الانتاجية والخدمية وهي : وظيفة الإنتاج، وظيفة التمويل، ووظيفة التسويق. اصف الى ذلك مجموعة أخرى من الوظائف المساعدة مثل وظيفة ادارة شؤون الافراد، وظيفة ادارة شؤون الحسابات، ووظيفة ادارة الشؤون القانونية.

وحيث إن إدارة الإنتاج تعد جزءًا من المشروع فإنها لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى لأن المشروع يعمل كوحدة واحدة وكنظام واحد تتفاعل أجزاؤه الفرعية معاً لتحقيق الأهداف العامة للمشروع¹.

ويمكن تصوير تلك العلاقات المتبادلة بين ادارة الإنتاج وادارة التسويق والادارة المالية في شكل مجموعة من الدوائر المتداخلة كما هو مبين في الشكل التالي:



ويمكن القول بصفة عامة ان نجاح المنشأة في تحقيق اداء مرضي يتوقف على تكامل الدور الذي تقدمه تلك الادارات الثلاث. فأداره التسويق مسؤولة عن خلق الطلب على المنتج أو الخدمة، اما ادارة الإنتاج والعمليات فإنها تتحمل مسؤولية خلق المنتج وتطويره حتى يتناسب مع الطلب المتوقع وحاجات ورغبات العملاء المستهلكين وكذلك الادارة المالية تعد مسؤولة عن تدبير الاحتياجات المالية طويلة وقصيرة الاجل حتى تتمكن ادارة الإنتاج من إخراج المنتج الى حيز الوجود. كما أن محور التعاون فيما بين هذه الادارات هو المنتج أو الخدمة

¹ شاكر تركي أمين، إدارة الإنتاج والعمليات، ص 14.

الخاتمة:

في الأخير نشير إلى أن النشاط الإنتاجي هو أساس في المنظمات الاقتصادية بشكل عام، و في المنظمات الصناعية بشكل خاص، و للإنتاج أنظمة تتمثل في: الإنتاج المستمر، و الإنتاج المتقطع، و الإنتاج كغيره من الأنظمة تسير معلوماتياً عن طريق مجموعة من الأفراد و التجهيزات و الإجراءات و البرمجيات وقواعد البيانات، تعمل يدوياً أو أوتوماتيكياً أو آلياً على جمع المعلومات و تخزينها و معالجتها و من ثم بثها إلى المستخدم.

اعداد صفحة وموقع ساهلة ماهلة
SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- 1) أحمد محمد مندور. مقدمة في الاقتصاد الجزئي. الدار الجامعة الإسكندرية، 2002.
- 2) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المملكة العربية السعودية، 1492هـ.
- 3) زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2006 2007.
- 4) شاكر تركي أمين، إدارة الإنتاج والعمليات.
- 5) عامر علي سعيد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 6) عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإعادة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 7) مريزق عدنان، تسيير الإنتاج والعمليات: مدخل نظري وتطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

المراجع الأجنبية:

- 1) Alain courtois et autres, **Gestion de production**, 4eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 2) André Boyer et autres, **Panorama de la gestion**, les éditions d'organisation, 1997, Paris.