الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس المقاولاتية

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر محاسبة

أ.دباح محمد رضا

2021/2020

المحور السابع: المخطط الإنتاجي

1. تعريف المخطط الإنتاجي:

يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع المخططات التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين، كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات)

كما عرفه Mayer بأنه "الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقات الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول علة المتطلبات"

2. متطلبات المخطط الإنتاجي:

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للمخطط الإنتاجي على النحو التالي:

- الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.
- بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
- بيانات الأدوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات.
- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد الأولية.
- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.
- بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت للازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة بعين الاعتبار

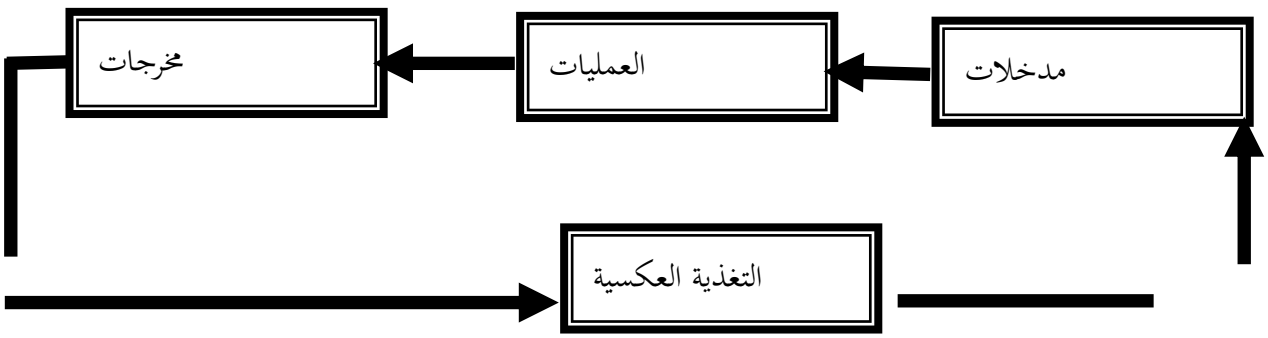
3. مكونات نظام الإنتاج

هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط بعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية.

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:

- **المدخلات**: تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هاته العناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.
- **عملية المعالجة (التحويل)**: يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.
- **المخرجات**: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.
- **التغذية العكسية**: هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج.

شكل رقم (13) نظام الإنتاج ومكوناته



4. مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

- **دراسة الموقع**: ترتكز دراسة الموقع على تحديد نقاطتين أساسيتان وهما:

- ✓ **الموقع لجغرافي**: وهنا يجب تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة، عن طريق دراسة وصفية تحليلية للموقع الجغرافي للمشروع من خلال تحديد قربه من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل ومصادر الطاقة، توفر خدمات النقل والقرب من الزبون، دراسة قوانين الاستثمار وغرها من العوامل البيئية المرتبطة بالمشروع...إلخ.
- ✓ **المبنى (الجانب المعماري)**: ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى، الأرض المخصصين للمشروع، من خلال تحديد مساحته، تقسيماته، وتحديد جميع التكاليف المرتبطة بالموقع والمتعلقة بالشراء او الإيجار بالإضافة إلى تكاليف التهيئة والترميم...إلخ.

- **تخطيط عملية الإنتاج**: من أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد الكمية الواجب إنتاجها، تحديد الاحتياجات اللازم توفرها لتغذية العملية الإنتاجية وتكلفة الحصول عليها:

✓ **تحديد حجم وطريقة الإنتاج**: يتم تحديد الجانب الفني لعملية الإنتاج، وذلك من خلال:

1) **تحديد طرق الإنتاج**: يوجد نوعان من طرق الإنتاج هما الإنتاج المستمر (انتاج نمطي في مدخلاته ومخرجاته له نفس الأبعاد والخصائص) والإنتاج المتقطع (انتاج غير نمطي في مخرجاته ويكون بتحديد المواصفات من طرف العميل).
2) **تحديد حجم الإنتاج**: من الضروري الاستناد إلى المعلومات المتحصل عليها من المخطط التسويقي (مخرجات عملية الدراسة والتحليل) والتي تعتبر مدخلات لعملية الانتاج

- **تحديد الاحتياجات لعملية الإنتاج**: تتمثل هذه الاحتياجات في المواد الأولية، الأدوات، المعدات والآلات وكافة المستلزمات التي تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات أو تساهم في ذلك.

- **احتياجات الإنتاج غير المباشرة:** هي العناصر في التكاليف غير المباشرة التي لا تتأثر بحجم الكمية المنتجة والتي لا تزيد بزيادة الإنتاج، والتي تتمثل أهمها في: الإيجار، الكهرباء، الماء، الغاز، الصيانة، أقساط التأمين، الأنترنيت والهاتف...إلخ.

المحور الثامن: المخطط التنظيمي

1. تعريف المخطط التنظيمي:

المخطط التنظيمي هو خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة).

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.

2. أهمية المخطط التنظيمي:

إن التنظيم ضرورة لابد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة، وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، منها ما يلي:

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في أنموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد ولأموال.

3. الهيكل التنظيمي:

يعرفه عبد الباري درة أنه" ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية "

أما جون شيلد "**Jhon Child**" يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- ✓ توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- ✓ تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص
- ✓ تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- ✓ تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقييد بذلك.
- ✓ تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال.

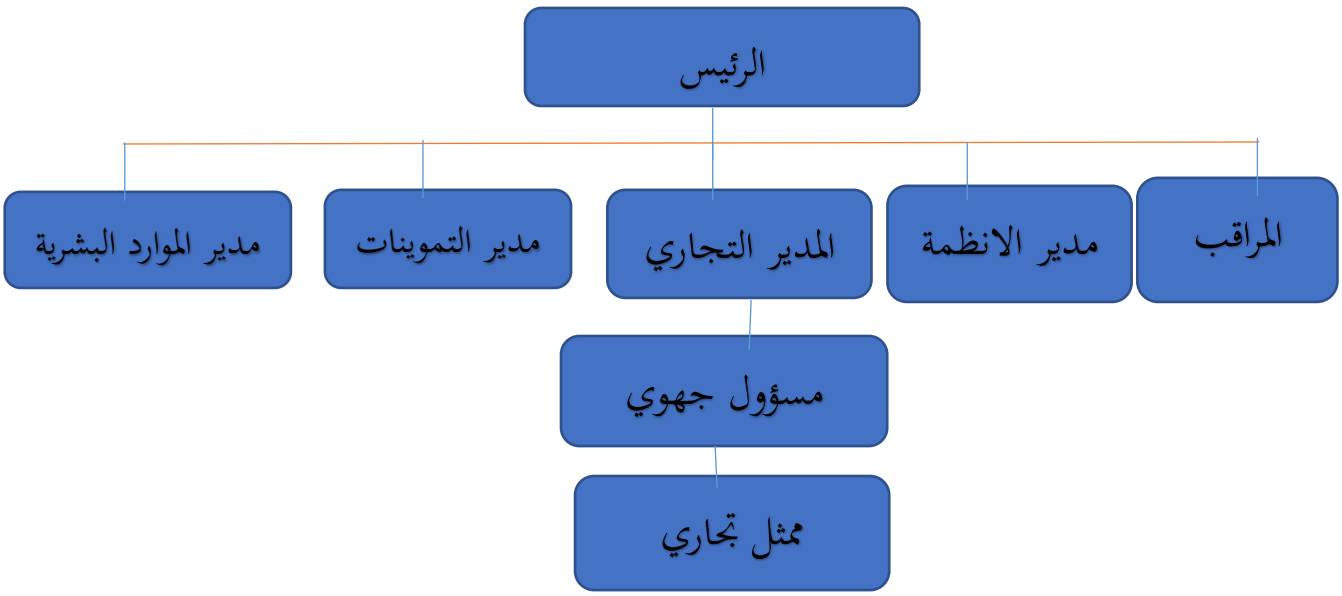
4. أنواع الهياكل التنظيمية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة، تجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشطات، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

- **الهيكل التنظيمي العمودي:**

يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس ومرؤوسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات .يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسئول واحد، وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات، ويمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي العمودي

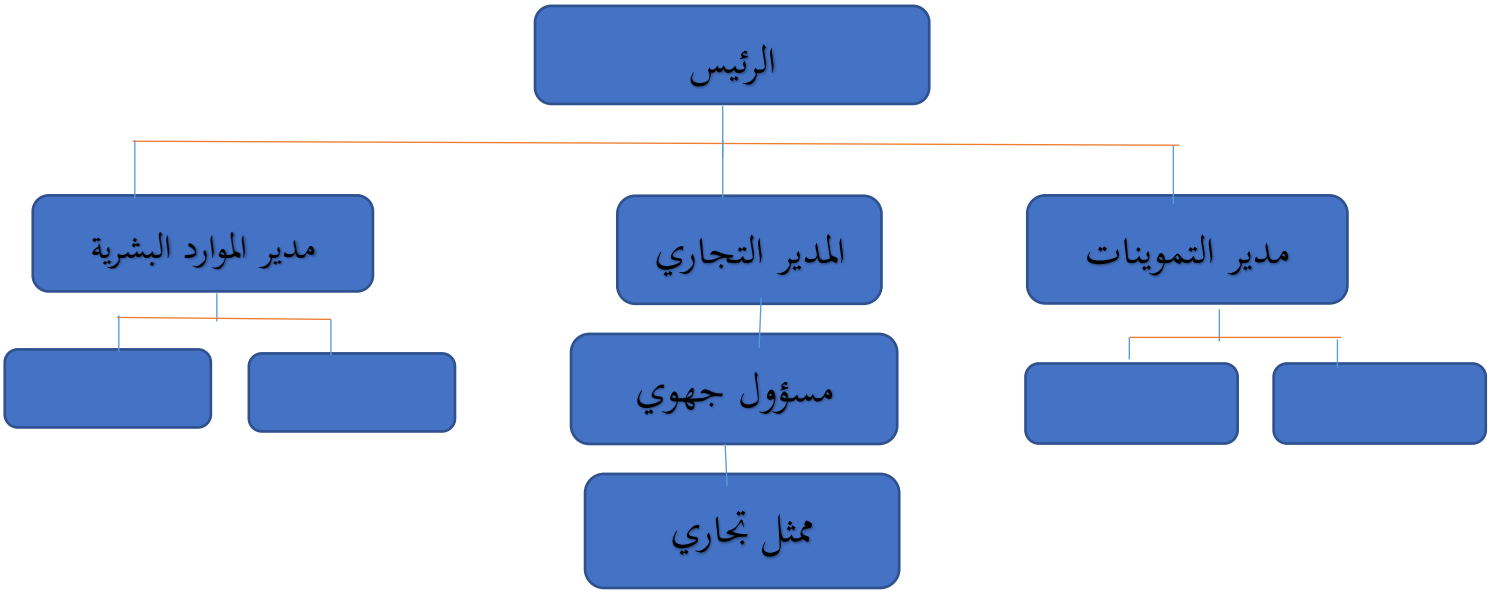


- **الهيكل التنظيمي الأفقي**

عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسئولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية

الأفقية بخلق مناصب جديدة، وهذا ما يسمى بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي حسب ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الأفقي



5. الأشكال القانونية للمؤسسة

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها، ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
- ✓ الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
- ✓ هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- ✓ المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
- ✓ المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين.

- ✓ درجة التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها.
- ✓ المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لآماد طويلة.
- ✓ الأشكال القانونية والتنظيمات السائدة في اقتصاد البلد، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود وناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.
- ✓ التفكير بمستقبل المؤسسة وإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة.

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع وهي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، وأخيرا المجمعات.

- **المؤسسة الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة
- **مؤسسات الشركات:** يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا" وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلط

- ✓ **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

1) **شركات التضامن**: يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن أثنين. وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"

2) **شركة التوصية البسيطة**: هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

3) **شركة المحاصة**: تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة

✓ **شركات الأموال**: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

1) **شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. ويشترط المشرع الجزائري ألا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب). ووضع المشرع حد ادني لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصي لعدد المساهمين.

✓ **الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

1) **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول

2) **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات –شركة ذات المسؤولية المحدودة –أو الأحرف الأولى منها أي – ش.ذ.م.م – وبيان رأسمال الشركة. ولقد بين المشرع الجزائري انه" لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في

شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.

3) **شركة الشخص الوحيد** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة