



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص تسيير مخزون

الموضوع :

تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة وحدة نפטال بالوادي -

تحت إشراف الأستاذ :

❖ بن خليفة أحمد

من إعداد الطالبين :

❖ حنكة توفيق

❖ كحلة حاج علي

دفعة جوان 2014

إن لكل مؤسسة اقتصادية دورا هاما في إحداث تطوير تنموي محلي و بالتالي وطني انطلاقا من التسيير العقلاني و المحكم وفق تنظيم مميز لمختلف الوظائف و يعتبر التخزين من أهم هذه الوظائف و الهدف من هذا البحث هو دراسة مفصلية لوظيفة التخزين لدى المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الوثبة التنموية الضرورية للنهوض بإمكاناتها و تسطير أهدافها و تحقيق طموحاتها، و ذلك بالاعتماد على السياسات المثلى و المناهج العلمية و الطاقة البشرية و المادية لإنتاج السلع و تقديم الخدمات.

إلا أن الهدف الأساسي من هذه الدراسات هو ضمان السير الأمثل للمؤسسة التي تضمنه لنا من بين جميع وظائف المؤسسة (وظيفة التموين، التوزيع، التسويق...) وظيفة التخزين مما لها من أهمية واسعة في المحافظة على ديمومة و مكانة المؤسسة، و أي خلل أو تهاون في هذه الوظيفة قد يؤدي إلى عجز و فشل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن تسيير المخزوني يعتبر الركيزة الأساسية لكل المؤسسات نظرا لما يقدمه من بيانات و معلومات كفيلة برفع و زيادة مستوى و مردود المؤسسة.

الإشكالية:

من خلال هذا العرض نتبلور لنا معالم إشكالية التي ارتأينا صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق السير الأمثل لمخزونها لضمان استمرارها و تحقيق أهدافها؟

و يتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة التالية:

- ما هي سبل التقليل من نفقات التخزين؟
- ما هي السياسة التي تحدد مستوى المخزون الأمثل لتقادي نفاذه و كساده؟
- ما هي السياسة المتبعة لمراقبة المخزون؟
- ما المقصود بالتسيير المخزوني؟ و ما هي أهميته في أعمال المؤسسة؟

- هل يمكن استغلال التسيير المخزوني في عملية ضبط و تنظيم أعمال المؤسسة لتحقيق

الأهداف؟

- ما هي العوامل المحددة لمستويات المخزون الأمثل في المؤسسة؟
- على ماذا تبنى إستراتيجية التسيير المخزوني في المؤسسة؟
- على أي أساس تختار المؤسسة الطريقة التي تصنف بها مخزوناتها؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات اعتمدنا على الفرضيات:

- لكل مؤسسة طريقة تسيير خاصة بها.
- لكل مؤسسة طريقة تقييم و رقابة خاصة بها.
- لكل سلعة خصوصيات لتخزينها.

أسباب موضوعية:

- لإبراز أهمية تسيير المخزون في الشركة
- الرغبة الشخصية للتطرق في هذا الموضوع

أسباب علمية:

- قلة الدراسات العلمية في هذا الجانب
- نظرا للتخصص العلمي الذي ننتمي إليه و توفير المخزون لإثراء مكتبة الكلية لهذا المرجع

تمهيد:

تعتبر التنمية حتمية تسعى المؤسسة الاقتصادية للوصول إليها و هذا باستعمال شتى الطرق و الأساليب الممكنة حسب الوسائل و الإمكانيات المتاحة لديها , و لتحقيق مسعاها فهي تقوم بأعمال متعددة في ظل نشاطها الممارس تبعا للقطاع الذي تنتمي إليه.

و عليه تعتبر المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الوظائف المترابطة و المتناسقة فيما بينها و من أهم هذه الوظائف وظيفة التخزين التي تلعب دورا هاما في استمرار المؤسسة , و ذلك لوساطتها في مختلف المبادلات و الاتفاقيات التجارية و كذا العمليات الإنتاجية و التسويقية , و هذا حسب نوع المؤسسة. و أي خلل أو تجاهل لبعض مهامها يؤدي إلى مشاكل و مخاطر كبيرة تعود بالضرر على المؤسسة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الأساسية حول المخزونات و وظيفة التخزين.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

تلعب المؤسسة دورا فعالا في اقتصاد الدول، إذ تعتبر النواة الرئيسية في التنمية الاقتصادية و هذا حسب القطاعات التي تنشط فيها باختلاف أنواعها: (مؤسسة صناعية، تجارية...) و بتعدد وظائفها و تباين أهدافها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة هي ترجمة لكلمة "Enterprise" و كذا يمكننا تلخيص عدة تعاريف للمؤسسة:

1 - "المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المادية و البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".¹

2 - المؤسسة الاقتصادية لها شكل اقتصادي، تقني، قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، شغل وسائل إنتاج السلع الاستهلاكية و تقديم الخدمات في مجال النقل و التجارة.... إلخ.²

3 - حسب اتجاه "L.Ven Bertalanffy" فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا و كمتعامل، تتمتع بخصائص تنظيمية، و كذا يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا يعني أن المؤسسة نظام مفتوح لأنها:

- مكونة من أقسام مشغلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- تملك حدود فاصلة عن العالم الخارجي.
- تتكيف مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها³.

1 عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 2003 ص 12.

2 صمويل عبود " اقتصاد المؤسسة " - ديوان المطبوعات الجامعية - الطبعة الثامنة ص 58.

3 ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة " دار المحمدية العامة 1998 ص 11.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

يمكننا تقسيم المؤسسات الاقتصادية من حيث:

- نشاطها الاقتصادي.
- شكلها القانوني.
- الملكية.
- حجم المؤسسة.

الفرع الأول: حسب النشاط الاقتصادي

حيث تقسم المؤسسة الاقتصادية حسب نشاطها إلى:¹

1. المؤسسات الصناعية: حيث نجد:

المؤسسة الصناعية الثقيلة (الحديد و الصلب) تتطلب رؤوس أموال كبيرة و تتطلب أيضا لتوفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.

و كذا توجد مؤسسات الصناعات التحويلية أو الصناعات الخفيفة كمؤسسات العزل و النسيج...إلخ.

2. المؤسسات الفلاحية: و هي مؤسسات تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها و تقوم هذه المؤسسات بتقديم أنواع من المنتجات النباتية، الحيوانية و السمكية.

3. المؤسسات التجارية: و هي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات الجملة و مؤسسات التجزئة.

1 عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " مرجع سابق، ص 30.

4. **المؤسسات المالية:** و هي مؤسسات تهتم بالنشاطات المالية، كالبנק و مؤسسات التأمين.

5. **المؤسسات الخدمائية:** و هي المؤسسات التي تقوم بالخدمات (النقل، التبريد..).

الفرع الثاني: حسب الشكل القانوني

حيث تصنف المؤسسة حسب نوعها و ملكية رأس مالها و ذلك:¹

1. **المؤسسة الخاصة:** يعني بها تلك التي تعود ملكية رأس مالها إلى شخص واحد (مؤسسة فردية) أو عدة أشخاص (الشركات) و التي تعود إليها مهمة التسيير.

2. **المؤسسات المختلطة:** نعني بها تلك التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاعين "العام و الخاص".

3. **المؤسسات العمومية:** و هي تلك التي تعود ملكيتها للدولة، فيكون التسيير فيها عن طريق شخص واحد أو عدة أشخاص تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق المنافع للمجتمع.

الفرع الثالث: حسب المعيار الحجمي

حيث تصنف المؤسسات حسب عدد عمالها إلى 4 أقسام:²

1. **من 1 عامل إلى 9 عمال:** مؤسسات مصغرة.

2. **من 10 عمال إلى 199 عامل:** مؤسسات صغيرة.

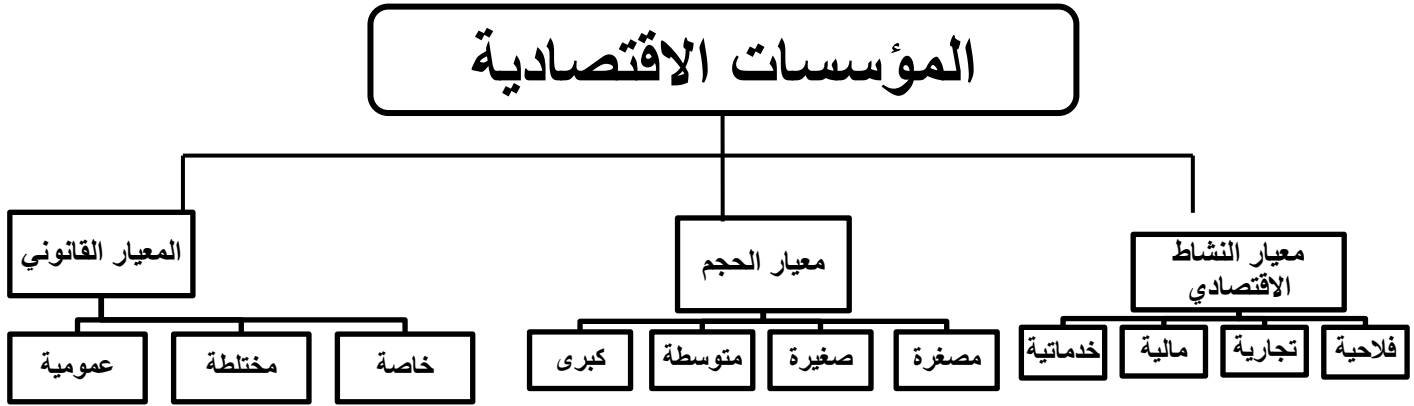
3. **200 عامل إلى 499 عامل:** مؤسسات متوسطة.

4. **من 500 عامل فأكثر:** مؤسسات كبرى.

1 عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " مرجع سابق، ص 26-28.

2 عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " مرجع سابق، ص 29.

إلا أنه يعتبر هذا المعيار غير كافي لتقييم مردود المؤسسة و بالتالي يجب إضافة معايير أخرى ك: رقم الأعمال، الأرباح، قيمة الاستثمارات..... إلخ.



الشكل رقم 01: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية

تقسم وظائف المؤسسة حسب حجمها، فكلما كانت المؤسسة كبيرة تشبعت وظائفها و تعددت،

و بالتالي تتعدد عملية التسيير بها ما يصعب التحكم في نشاطها.

فلمؤسسة وظائف تتمثل فيما يلي:¹

الفرع الأول: الوظيفة التجارية

و هي تلك المعنية بالبحث عن الزبائن، و دراستهم، و ذلك بتوفير المدخلات اللازمة و كذا البحث عن السوق اللازمة لتنشيط عملية التسويق.

1 مرافقة ليلي، عييلة أمينة، تقنيات تسيير المخزون، مذكرة نيل شهادة تقني سامي في المحاسبة المالية " معهد التكوين المهني " 2007 ص 27.

الفرع الثاني: الوظيفة الإنتاجية

و هي الوظيفة المتعلقة بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق بما يتطابق مع المواصفات و الأساليب التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج مع البرامج التي رسمتها دائرة التخطيط.

الفرع الثالث: الوظيفة التسويقية

التسويق هو عبارة عن مراحل منظمة تبدأ من دراسة الحاجات و الرغبات، و لا تنتهي بإنهاء عملية البيع بل تستمر إلى ما بعد ذلك عن طريق مراقبة السوق.

و بالتالي فإن أساس كل نشاط تسويقي هو الحاجة التي يتم إتباعها عن طريق السلع و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

و الشكل التالي يبين مخطط بياني لإدارة التسويق:



الشكل رقم 02: إدارة التسويق

الفرع الرابع: وظيفة الموارد البشرية

حيث تتكفل بحاجات العمال و إدارتهم، و توجيههم نحو الزيادة في الإنتاجية من خلال الانتفاع من كفاءتهم و مؤهلاتهم، و على هذا يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها تلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد كيفية استخدام المورد البشري استخداما فعالا لتحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

و الشكل التالي يوضح لنا مخطط بياني لإدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم 03: إدارة الموارد البشرية

الفرع الخامس: وظائف المحاسبة و المالية

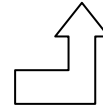
حيث يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات اللازمة، و رقابة المعلومات المالية،

و التجارية باختلاف أنواعها، و ذلك بكيفية تتناسب مستعملاتها، سواء كانوا داخل المنشأة أو خارجها كالسلطات الضريبية.

و الشكل التالي يبين لنا مخطط لإدارة المحاسبة و المالية:



الشكل رقم 04: إدارة المحاسبة و المالية



المبحث الثاني: مفاهيم أساسية

المطلب الأول: تعريف التسيير

بصفة عامة نقصد بالتسيير مجموعة الإجراءات و القواعد الموضوعة من طرف إدارة المؤسسات قصد مساعدة المسؤولين على إيجاد القرارات اللازمة، و التي تسهل عملية تسيير نشاط المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة، و نميز عدة أنواع من القرارات منها:

- قرارات إستراتيجية.

- قرارات تكتيكية.

المطلب الثاني: تعريف المخزون

توجد عدة تعاريف للمخزون و أوضحها تعريف " Pien Zermati " الذي يقول بأن المخزون هو: " عبارة عن مجموعة من البضائع أو العناصر المختلطة و المنظمة داخله، و هي موجهة للاستخدام في وقت لاحق، أي تقوم بتقديمها إلى مستخدميها على حسب احتياجاتهم".¹

كما عرف المخزون حسب المخطط المحاسبي < SCF > على أنه: " يتضمن مجموعة السلع المستثمرة أو المصنوعة من قبل المؤسسة الموجهة للبيع أو الأداء أو الاستهلاك من أجل حاجات الصنع أو الاستغلال".²

أما < Arambaux > فعرف المخزون بأنه: " كمية متغيرة من المواد ترتفع بالمدخلات و تنخفض بالمخرجات، فالمدخلات عبارة عن المشتريات أو المنتجات، أما المخرجات فهي عبارة عن مبيعات المؤسسة لمنتجاتها أو تنقل المواد الأولية إلى الورشات".

Mohamed Said Belacel, la gestion des stockage, édition gestion. 1

2 شبليكي سعدان، تقنيات المحاسبة، ح م م الوطني، ديوان المطبوعات، 1994، ص 65.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن المخزون هو عبارة عن التموين بالمواد و تخزينها من أجل استهلاكها في وقت لاحق. و هكذا فإن المخزون ما هو إلا رأسمال مستثمر في شراء وحدات خام... إلخ يتم تخزينها إلى أن تأتي مرحلة تصريفها.¹

المطلب الثالث: تعريف تسيير المخزون

يقصد بعبارة تسيير المخزون استعمال و تطبيق كل المبادئ العلمية اللازمة للمحافظة على التخطيط الأمثل و الفعال من المواد و القضاء على إمكانية الوقوع في مشاكل مستقبلية بسبب زيادة سرعة خروج المواد من المخازن (سرعة دوران المخزون) أو عدم احترام مدة التموين من المومنين، و من هنا نستخلص أنه بتطبيق المبادئ و الأسس العلمية الضرورية لتسيير المخازن و المتمثلة في التقنيات الكمية و وسائل القياس (منها الوزن) و مسك دفاتر إثبات الوقائع اليومية و إعداد جدول تظهر فيه حالة المخزون و مستواه.

و تقوم بوضع دراسة التقديرات لمواجهة الظروف الطارئة و هذا ما نجدد في تعريف

< J. D Beaulien et Apegry > (لتسيير المخزون يجب أن نتبع آليات واضحة).²

و كذا تعريف < Pierre Zermati > (التسيير الأحسن للمخزون هو الذي يكون دائما باستطاعة تلبية حاجيات الزبائن و العملية الإنتاجية من المواد المخزونة).

المطلب الرابع: تعريف المخزن

هو عبارة عن مكان توضع فيه البضائع و السلع المشتراة أو المنتجة بشكل منظم و مرتب، بحيث تكون جاهزة للاستعمال كلما استدعت الضرورة، و المخازن بصفة عامة تكون جزء من المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية.

.Ramdaux , gestion économique des stockages , édition du nos Paris , 1997 , P 7. 1

J P Beaulien et Apegry audit et gestion des stock collection , wibert , 1985 , P 18. 2

المبحث الثالث: المخزونات (أنواعها، أصنافها، دورها و أهميتها)

المطلب الأول: أنواع المخزونات

من خلال التعريف السابق للمخزون نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على مجموعات هامة من المخزونات لسير العمل الاقتصادي و السير الحسن، و نستطيع التمييز بين عدة أنواع من المخزونات:

❖ **المخزون الأدنى:** يقصد به الحد الذي يجب الاحتفاظ به و أن لا يقل فيه من أي مادة عن هذا المستوى، فهو الذي يسمح باستمرار العمل في فترة التموين، و لهذا يجب على أمين المخزن وصف كل مخزون أدنى وصل إليه و تسجيله في دفاتر المؤسسة، و بعبارة أخرى فإن مستوى الحد الأدنى للمخزون يعبر عن نفاذه تماما و بالتالي فإن استخدام الوحدة الأولى من المخزون الأدنى توفق لحظة الطلبية الجديدة.

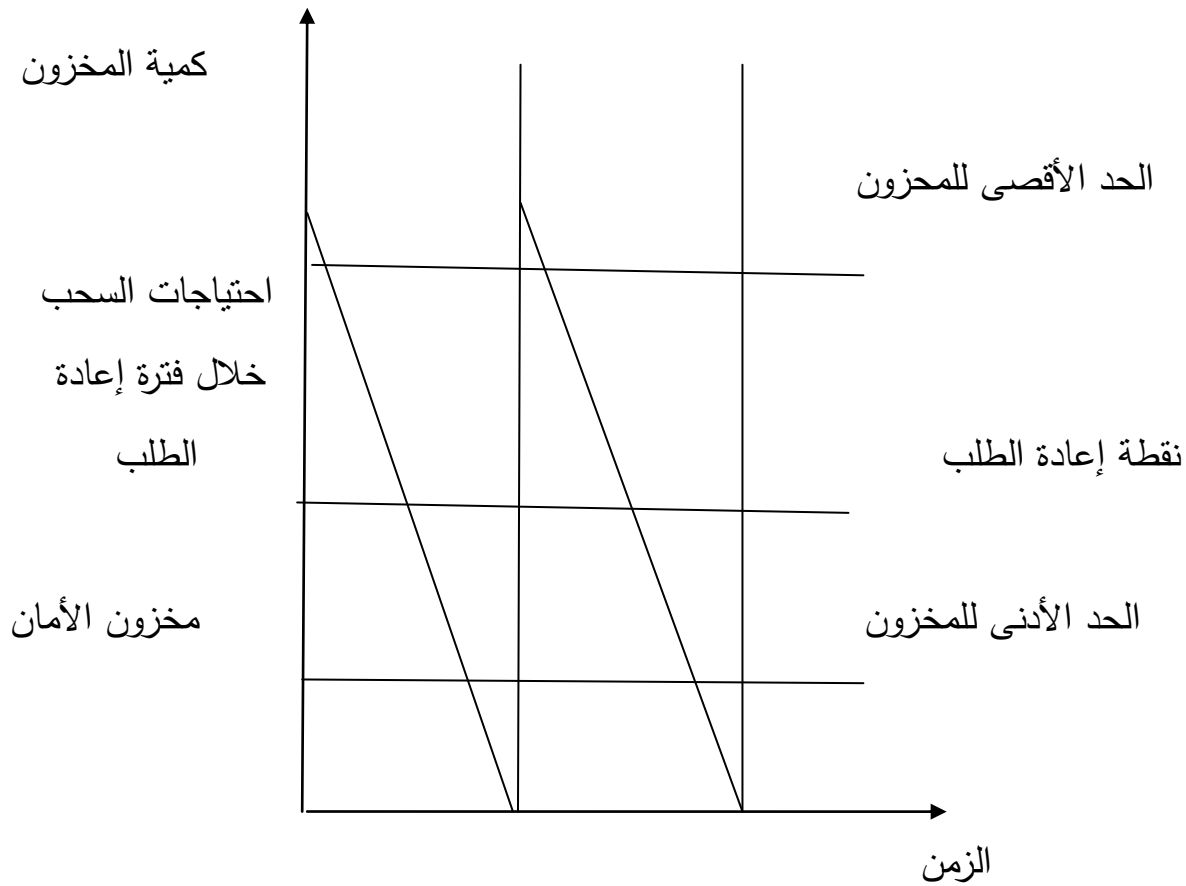
و من جهة أخرى المقصود به هو معدل التخزين الأدنى المسموح به و الذي لا ينبغي أن يهبط التخزين في مستواه لأن هبوطه يعني إمكانية التهديد بخطر انقطاع تزويد عملية الإنتاج أو العملاء أو المستهلكين بمتطلباتهم، و يتأثر قراره بتحديد الحد الأدنى للمخزون بالفترة الزمنية الواقعة بين التسليم و تزويد المخزونات الجديدة كذلك بمبلغ الأخطار المتوقعة.¹

❖ **مخزون الأمان:** تسمى الكميات من المواد و السلع التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة احتمالات أخطار الطلب و احتمالات أخطار التموين بمخزون الأمان. إن قيمة المخزون الأمان يجب أن تكون دالة في تبادلات الطلب و أجل التموين من جهة و تكلفة النفاذ من جهة أخرى، حيث يتكون هذا المخزون من جزأين: الأول متحرك و الثاني احتياطي.

1 بن بلقاسم عادل، بجاوي سمير، أبو شامة ياسر، تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، دفعة 2001، ص 29.

الشكل التالي يبين لنا الهيكل المثالي للمخزون المتحرك لمادة أو صنف معين على أساس الاستخدام المستمر لهذا الصنف، علاوة على ذلك نفترض أن المواد تطلب عندما يصل المخزون إلى النقطة التي تسمى بنقطة إعادة الطلب.

الشكل رقم 05: مستويات المخزون



¹المصدر: زهير مصطفى، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية، بيروت 1986، ص 430.

1 زهير مصطفى، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية، بيروت 1986، ص 430.

نستنتج أنه: من العوامل المحددة لتجديد المخزون المتحرك، معدل الاستخدام أو السحب و المدة اللازمة لتنفيذ الطلبية، و في بعض الأحيان يقل المخزون الفعلي على الحد الأدنى، لذلك لابد من الاحتفاظ بالاحتياطي الذي يعبر عن الأمان و هو لا يغادر المؤسسة على الإطلاق.¹

❖ **المخزون الدائم:** يمثل هذا المخزون المستوى الذي وصل إليه هذا الأخير و الذي لا يهبط عنه أبدا، و يبين إذن المخزون الذي لم يستخدم إذ هو معبر عن حقيقة لحركية المخزون.

❖ **المخزون العادي أو مخزون العمل:** هي تلك الأجزاء التي يكون استعمالها متكرر أو ثابت أو مستمر، و يعبر أساس التشغيل.

$$\text{مخزون العمل} = \text{مخزون الأمان} + (\text{الطلبية 1} + \text{الطلبية 2}) / 2.$$

❖ **مخزون التقلبات:** يستعمل هذا النوع من المخزون لمواجهة التقلبات الغير منتظمة في طلبيات المستهلكين عند الضرورة.

❖ **مخزون التوقع:** عبارة عن ذلك المخزون من البضائع المعدة للاستهلاك حسب التوقع بحسب تكون متغيرة خلال السنة، و يستخدم هذا المخزون لحفظ هذه التغيرات عن طريق التراكم في المخزون أو الاستفادة بدلا من التغير في معدلات الإنتاج الممثلة في متطلبات العملاء و احتياجات الطاقة الزائدة و رأس المال.

❖ **مخزون المواد الأولية:** تعتبر المواد الأولية من أهم عوامل الإنتاج و بدون توفرها لا يكون هناك عمليات إنتاجية، و قد تكون منتجة محليا أو مستوردة من الخارج.

$$\text{❖ المخزون الدوري} = \frac{1}{2} \text{ المخزون النشط} - \text{المخزون الذي يدور (يتجدد)}.$$

❖ **المخزون المتوفر:** هو المخزون الموجود حاليا مع إبعاد الطلبات التي لم تلبى.

❖ **المخزون الميت:** عندما تكون التدفقات الواردة و الصادرة لسلعة ما تصبح عمليات دون أهمية.

1 قبيعة صلاح الدين، لعباسي خالد، أبو بكر الصديق، مذكرة لنيل ليسانس شهادة تطبيقي، تدبير مخزونات، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التدبير، جامعة الجزائر، 2001، ص 20.

❖ **المخزون الفائض:** يتمثل في سلع غير مهمة التي يفرض تصنيفها.

المطلب الثاني: أصناف المخزونات

يقصد بأصناف المخزونات المواد التي يمكن أن يضمها المخزون، و هي عناصر عديدة تتمثل فيما يلي:

- **المواد الأولية:** هي تلك المواد المشتراة قصد توجيهها إلى العملية الإنتاجية بعد مرورها عبر المخازن قصد تحويلها إلى السلع و منتجات جاهزة، هذه المواد تحتاجها المؤسسة الإنتاجية أكثر من غيرها.¹
- **الأجزاء المشتراة:** تتمثل في المنتجات الجاهزة التي تشتري قصد إدماجها في السلع النهائية أو لإعادة بيعها كما هي، و هي أجزاء تحتاج إليها المؤسسات الإنتاجية و التجارية معا.
- **معدات و قطع الغيار:** و هي عبارة عن آلات و أجهزة قطع غيار تحتاجها المؤسسة من أجل صيانة أجهزتها الإنتاجية.
- **المنتجات تامة الصنع:** تتمثل في السلع النهائية المجهزة و الموجهة للبيع و الاستهلاك و هي منتجات تحتاج إليها المؤسسات التجارية أكثر من غيرها.
- **الفضلات و المهملات:** تتمثل في بقايا المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مثل قطع الخشب و الحديد... إلخ.
- **مواد التعبئة و التغليف:** هي عبارة عن المخزونات التي تستخدم في عملية التغليف و التعبئة بجميع أشكالها وفقا لطبيعة المنتجات.

1 محمد عبد الله عبد الرحيم، محاضرات في إدارة المخازن، 1987، ص 30-33.

المطلب الثالث: دور و أهمية المخزون

إن دور و أهمية المخزون يمكن في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة و التي نلخصها فيما يلي:

- ضمان استمرارية نشاط المؤسسة، حيث تسمح بتدفق المواد الأولية الضرورية لعملية التحويل إلى قسم الإنتاج في حالة المؤسسة إنتاجية، كما يسمح بإشباع طلبات الزبائن بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية.
- يساهم المخزون في مواجهة النقص الذي يحدث في التموين، و يعمل على تجنب كل الاختلالات، ففي التأخر عن التموين أو عدم توفر المواد في السوق تلجأ المؤسسة إلى إخراج المخزون لإتمام نشاطها.
- تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بالاحتياطي من المواد و البضائع لغرض المضاربة باستفادتها من الظروف الجيدة للشراء و البيع، فقد تستغل الظروف الاقتصادية كأن تقوم بشراء المواد بأثمان منخفضة و تعيد بيعها بأثمان معتدلة أو مرتفعة حسب سعر السوق في الأوقات السيئة.
- كما تعمل المؤسسة على تشكيل المخزونات للحفاظ على سعر بعض السلع و المنتجات في المستوى الثابت إذا ارتفع سعر المادة فإن جهاز التخزين يقوم بطرحها في السوق لتجنب هذا الارتفاع و العكس عند انخفاض السعر.
- تلعب المؤسسة دورا منظما في استهلاك المواد ذات الإنتاج غير المنتظم أو الموسمي، و تلجأ المؤسسات إلى تشكيل المخزونات لاستفادتها من التخفيضات التي تحدث في سعر الوحدة عند شرائها بكميات هائلة.

المبحث الرابع: أهداف وظيفة التخزين

سننتظر في هذا المبحث إلى إحدى الوظائف الأساسية الأكثر حيوية لكثير من المؤسسات سواء كانت مؤسسات صناعية أو تجارية، و هذا لما لها من دور هام في حفظ المنتجات و السلع من التلف و الضياع، و لتجنب سوء سير هذه المنتجات و السلع بالاعتماد على الأسلوب العلمي في تسييرها قصد تلبية حاجيات الزبائن و بالتالي فهي تساعد على تحقيق الكفاءة في إنتاج السلع و تقديم الخدمات.

المطلب الأول: تعريف وظيفة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات فهي تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية و التجارية، و كذلك تقوم بتوفير مستلزمات الإنتاج من مواد أولية و قطع الغيار و المعدات، و كذلك تختص بالاستقبال و المحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.¹

فوظيفة التخزين ليست فقط مجرد مكان توضع فيه البضائع بل هي أكثر من هذا، فالتخزين وظيفة اقتصادية هامة هدفها الرئيسي متعلق بالعمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخازن و الحفاظ على الموجودات، فهناك العديد من الأصناف التي يتم إنتاجها موسمياً، بينما يتم استهلاكها و الحاجة إليها مع مدار العام أو في أوقات تختلف عن أوقات إنتاجها، و من ثم يأتي التخزين لتحقيق تلك المنفعة الزمنية.²

1 علي الشرقاوي، المشتريات و إدارة المواد و المخازن، جامعة بيروت، 1994، ص 265.

2 محي الدين الأزرهر، إدارة المخازن، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، 1989، ص 54.

يساهم التخزين في تكوين إحدى المنافع الاقتصادية و هي المنفعة الشكلية أو التمويلية، و عندما تريد المنشأة أن تحتاط ضد احتمالات ارتفاع الأسعار في المستقبل فإن التخزين أحد الوسائل الرئيسية لتحقيق ذلك.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة التخزين

إن الهدف الرئيسي الذي تقوم به وظيفة التخزين هو تقديم الخدمات للوظائف الأخرى بمعنتى التأمين بالإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية و المواد الأولية لعملية التشغيل و هذا في الزمن المحدد بالكمية و النوعية المطلوبة، وذلك من أجل إمداد السوق بالمنتجات التامة و المصنعة من طرف المؤسسة بما يغني تعدادها ويحافظ على سمعتها، و سنذكر بعض الأهداف و هي:

- تساعد على تحقيق التوازن في تدفق المواد الأولية و الأجزاء و المعدات و المهمات الضرورية لمقابلة الاحتياجات التشغيلية.
- تقوم بتزويد قطاع الإنتاج بالمواد اللازمة (طلبيات) و كذا مستلزمات الصيانة و قطع الغيار و اللوازم الضرورية للمحافظة على الطاقة الإنتاجية و ضمان استمرار الإنتاج.
- تقوم باستقبال و إصدار السلع الجاهزة حسب الطلب فتستقبلها من الأقسام الإنتاجية بعد تصنيفها و تصديرها إلى العملاء وفقا لطلباتهم.
- ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع لتلبية الطلبات و المحافظة على سمعتهم في السوق.
- تقوم بتخزين و استلام النفايات.
- تقديم خدمات مخزنية للغير لقاء أجر معين.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لمستويات المخزون

يعتبر التحكم في الحجم الأمثل للمخزون هدف رئيسي لمسير المخزون باعتبار أن الحجم مرتبط بالتكاليف و الأضرار التي قد تلحق به فإن كل مسير يسعى إلى التحكم في ذلك بواسطة طرق علمية إلا أنه يستند في عمله على عوامل أخرى، و التي تنقسم إلى:¹

• الفرع الأول: عوامل تسويقية

هي عوامل مرتبطة بحجم المبيعات و ظروف السوق و هيكل التوزيع و غيره من الأمور التي تتحكم في مستوى المخزون:

- **حجم الطلب و معدل دورانه و معدل تكراره:** يتم تحديد الطلب المتوقع من المبيعات و الفترات الزمنية التي تطلب فيها السلع و معدلات تكرارها، حيث يحدد حجم الطلب و معدل دورانه و معدل تكراره و الحجم الذي يتم به الإنجاز، و بالتالي تحديد المستوى الذي تحتفظ به المؤسسة لتوفير الخدمة عند المستوى الملائم، و هذا يتطلب توفير عناصر المدخلات الكافية لتحقيق هذا المستوى بالكيفية المطلوبة.
- **درجة التأكد من الطلب و مدى التشابه في مكوناته:** يقصد بها درجة الدقة في دراسة السوق و تقدير حجم المبيعات و إذا كانت المبيعات خاضعة لظروف عدم التأكد فيمكن للمؤسسة توقع التغيرات المحتملة و إلى أي مدى يمكن مواجهتها.
- **مدى التأخر المسموح به عند إعداد الطلب:** بما أن قسم الإنتاج ينتج وفق أوامر الإنتاج ثم يسلم المنتج إلى المخازن في هذه الفترة أي بين الاستلام و تسليم المنتج تقابلها فترة الانتظار لاستلام العميل طلباته، حيث هذه الفترة تكون خاضعة للتغير حسب الظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، إذن عند تحديد مستوى المخزون مهما كان نوعه يجب ربطه بمدى التأخر المسموح به عند إعداد الطلب.

1 بوجليد عثمان، تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، ملحقه خروبة، دفعة 2001، ص 14.

- **هيكل التوزيع:** لهيكل التوزيع أثر في مستوى التخزين، حيث قد تكون المؤسسة تتعامل مع المستهلك مباشرة أو عن طريق وسطاء فإما أن يكون التعامل بالتجزئة أو بالجملة أو معا. و بالتالي لهيكل التوزيع أثر في مستوى المخزون، فمثلا: إذا كان تعامل المؤسسة مع المستهلك بالتجزئة، فيكون مستوى مخزونها أكبر من نظيراتها التي تتعامل بالجملة و أقل من نظيراتها التي تتعامل بالجملة و التجزئة معا.

• الفرع الثاني: عوامل مرتبطة بالعملية الإنتاجية

و من هذه العوامل:

- نظم الإنتاج:

✓ **الإنتاج المستمر أو إنتاج السوق:** هو إنتاج نمطي ينتج بأحجام كبيرة و بالتالي يمكن تخزين المدخلات و المخرجات بكميات كبيرة و مرتفعة.

✓ **إنتاج غير مستمر:** و هو إنتاج للطلب حتى و لو كان دفعات متكررة للطلب و هو يتم حسب مواصفات العملاء لهذا لا يمكن تخزينه بمستويات مرتفعة، فإذا كانت مدخلات نمطية فيمكن تخزينها بمستويات غير مرتفعة.

- **عدد المراحل الصناعية:** يوجد لكل مرحلة صناعية مخازن، فكلما زاد عدد المراحل الصناعية كلما ارتفع مستوى المخزون من المخرجات و انخفض بالنسبة للمدخلات لأن الوقت المعياري للإنتاج يطول.

- **الزمن المعياري المستخدم للعمليات في كل مرحلة:** كلما زاد الزمن المعياري المستخدم للعمليات في كل مرحلة زاد الزمن المعياري للإنتاج مما يتطلب مستوى مخزون أكبر من المخرجات و مخزون أقل من المدخلات.

- **درجة تخصص المنتج في المراحل الصناعية:** نقصد بدرجة التخصص هي تحديد مجالات استخدام المنتج في المراحل المختلفة فإذا كان متعدد الاستخدام في نهاية مرحلة من المراحل يكون مستوى المخزون مرتفع و إلا فالعكس صحيح.

- مرونة الإنتاج: نقصد بمرونة الإنتاج السرعة التي يكمن بها تعديل معدات الإنتاج لكي يتلاءم مع الظروف المحيطة فكلما كان الإنتاج مرنا كان مستوى المخزون مرتفع.
- مرونة المخزون: من الصعب جدا تحديد احتياجات المخزون بدقة، و بالتالي تواجه المؤسسة الإنتاجية مشاكل في الإنتاج بسبب نفاذ المخزون، و لمواجهة النفاذ يتوجب الاحتفاظ بكمية من مخزون الأمان حيث يتناسب مستواه عكسيا مع دقة في التنبؤ.

المطلب الرابع: مسؤوليات وظيفة التخزين

يقصد بمسؤوليات وظيفة التخزين الأنشطة التي تؤديها هذه الوظيفة و ما يحققه كل نشاط منها من أهداف.¹

- ❖ توفير النفقات: تأخذ هذه المهمة مكان الصدارة في مجمل مسؤوليات وظيفة التخزين و خاصة إذا كان حجم الاستثمار في مجال التخزين كبيرا أو يكون مصدرا الوفرات من خلال:
 - الاحتفاظ بأقل ما يمكن من المواد في المخازن و عدم تجميد رأس المال.
 - ضمان استمرار الإنتاج و ضمان تدفق المواد.
 - الحفاظ على المخزون من التلف و الفقدان.
 - التخزين الجيد و الاستخدام الكفء للمساحات المخزنية.
- ❖ استلام المواد: تعد مسؤوليات الاستلام بداية العمليات المخزنية، فهي تستلم كافة المواد من السلع و الآلات و المعدات و المواد الأولية و تنتظر إرسالها لموقع الإنتاج بالنسبة للمواد الأولية و الآلات و توجيهها للزبائن كبضائع جاهزة.

1 علي الشرقاوي، المشتريات و إدارة المواد و المخازن، مرجع سابق، ص 228.

❖ **الفحص و التفتيش:** تتعلق هذه المسؤولية بضمان جودة المواد و التحقق من وفاء المورد بالتزاماته، و تؤدي هذه المهمة داخل المخازن سواء عند الاستلام أو قبل إرسال المواد لعملية الإنتاج للتأكد من عدم تلفها.

❖ **توصيف المخزون:** تقوم وظيفة التخزين بإعداد دليل يضم توصيفا كاملا للأصناف المختلفة من المواد المخزنية و تحديد مواقعها و بيان مواصفاتها التفصيلية لتسهيل عملية الاستدلال عليها.

❖ **صرف المخزون:** و تتم هذه العملية عند استلام وظيفة التخزين لطلبات رسمية من أقسام وظائف المؤسسة المختلفة التي هي بحاجة لمواد مختلفة من أجل القيام بأعمالها، و الذي يكون إما داخل المخازن أو خارجه بإيصال الطلبية إلى الجهة الطالبة.

❖ **المحافظة على المخزون:** و ذلك بتوفير الظروف المخزنية الملائمة و حماية المخزون من أخطار التلف و السرقة، إضافة إلى حمايته من المؤشرات الطبيعية المختلفة.

❖ **مسك السجلات:** و نعني بالسجلات مجموعة المستندات و البيانات و الملفات ذات العلاقة بالمواد المخزنية لمعرفة حركة المواد أي الكميات الواردة و الطلبات المنفذة و أرصدة كل مادة مما يساعد وظيفة التخزين على القيام بعملها.

❖ **جرد المواد:** و نعني به الجرد الفعلي للمواد و مقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية.

❖ **الرقابة على المخزون:** و نعني بها الرقابة على أرصدة المخزون و مدى انسجامها مع حاجات الاستهلاك و محاولة تقليله لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية بطريقة اقتصادية، كما تتضمن الرقابة على المخزون مراقبة كيفية صدور أوامر الشراء و أوقات إصدارها لضمان وصول المواد في أوقاتها المحددة لاستمرار الإنتاج.

المطلب الخامس: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى

إن نظام أي مؤسسة إنتاجية هو نظام مفتوح و يتكون من أنظمة فرعية، حيث أن نجاح أي نظام فرعي لا يعتمد على نفسه فقط بل يعتمد على العلاقات المتبادلة التي تربط كل نظام فرعي بآخر،

و التي تؤثر على كفاءة كل منها، وتمثل وظيفة التخزين إحدى هذه النظم الفرعية و التي تربطها علاقات مختلفة و متنوعة مع الوظائف الأخرى، و عليه فإننا سوف نستعرض هنا علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المالية و المحاسبة:

هو أن وظيفة التخزين تقوم بتقديم كل المعلومات الخاصة بالموردين و الزبائن، و كذا حالة المخزون، حجمه و قيمته، الكميات الداخلة و الخارجة، و هذا من أجل تقليل التكاليف و تحسين مستوى الخزينة و كذا أخبار إدارة المالية و المحاسبة على رأس المال و المستثمر في المخزن، و الأمر الأساسي الذي تقوم به هذه الأخيرة و هو تسديد الفواتير الواردة إلى وظيفة التخزين.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج:

يجب أن يكون تنسيق بين هاتين الوظيفتين فيما يخص خطة الإنتاج، و يجب أن تكون لديها علاقة مزدوجة أي منبع الاحتياجات لأن وظيفة الإنتاج من موارد و مستلزمات و هذا بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب و هذا اللقاء ببرنامج الإنتاج و وظيفة التخزين هي مصب المنتجات المصنعة من طرف وظيفة الإنتاج التي تقوم بتحديد الطاقة الإنتاجية على حدود الطاقة التخزينية.

و يجب أن تؤدي خدمات التخزين لوظيفة الإنتاج بطريقة مرضية من كل الأوجه أن يعتبر التعاون الوثيق مع هذه الوظيفة ضروريا ليس فقط بتزويد المواد الأولية للخطوط الإنتاجية و لكن الاحتفاظ بمستوى المخزون يتفق مع السياسة المطبقة في الإنتاج.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الشراء

تعتبر وظيفة الشراء الوظيفة المسؤولة للحصول على المواد و الأجزاء بالجودة و الكمية و السعر و الزمن المناسبين و من المصدر المناسب و استلامها في المكان الملائم.

فلا يمكن أن تتحدد أنشطة و برامج الشراء إلا طبقا للطلبات التي ترد من وظيفة المخازن هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن سجلات المخازن تعتبر ضرورية لوظيفة الشراء ليس باعتبارها مستند يحدد الكميات الموجودة فحسب بل أيضا لتحديد و معرفة معدلات الصرف و الاستخدام، و هذه المعلومات تعتبر ضرورية لإعداد سياسات و برامج الشراء، و لتحديد معدل دوران المخزون لكل صنف.

كما لا بد أن تحيط وظيفة التخزين و وظيفة الشراء بأحوال و ظروف التخزين قبل وصول الشحنة لما لذلك من تأثير في المحافظة على جودة البضاعة، و ذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على المواد و تجنب توقف الإنتاج.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الفحص و التفتيش:

تقوم وظيفة المخازن بالفحص و التفتيش سواء داخل المخازن عند استلام أو بعد خروجها لمواقع الإنتاج خوفا من تلفها و هي في المخازن، لذا فإن عملية الفحص و التفتيش قد تكون إحدى واجباتها لكون وجود وظيفة مستقلة للفحص و التفتيش لا يمنع من وجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين لتتعرف وظيفة التخزين على نتائج الفحص و لتتدبر الطرق البديلة خوفا من توقف الإنتاج، كما يجب على وظيفة التخزين توفير التسهيلات اللازمة للفنيين المختصة بالفحص و التفتيش في كل مكان مناسب بالمخازن، ذلك باختيار البضائع دون تأخير مع تحديد الأصناف المقبولة أو المرفوضة.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المبيعات:

تتعامل وظيفة المبيعات مع المسائل المتعلقة بعمليات البيع و تتلخص الخدمات التي تؤديها وظيفة المخازن في قبول و تخزين و إرسال البضائع الجاهزة، و تتعاون وظيفة المبيعات و وظيفة المخازن بتقديم المعلومات عن تذبذب الطلب على البضائع الجاهزة، و الذي قد يؤثر على تقديم خدمات التخزين.

كما يقع عليها مسؤولية التعليمات عن الكميات من قطع الغيار و غيرها من المواد التي يجب الاحتفاظ بها لأغراض أخرى (خدمات ما بعد البيع) بالنسبة للمبيعات التي تمت بالفعل.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الصيانة:

يمكن اعتبار وظيفة الصيانة الوظيفة المسؤولة عن تصليح الأعطاب التي قد تحصل للآلات أو المعدات فتقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها إلى وظيفة الصيانة، و ذلك بالاحتفاظ بالمواد و قطع غيار المعدات و الاستعداد لصرف هذه اللوازم عند الحاجة لها، و لتسهيل هذا العمل تقوم وظيفة الصيانة بتوفير المعلومات التفصيلية عن برامج الاستبدال التي تقوم بها في الوقت المناسب خاصة إذا كانت هناك سياسة قائمة بالصيانة الوقائية، كما يتعين أيضا توفير المعلومات الخاصة بالكميات المطلوبة من قطع الغيار الرئيسية اللازمة و تركيب الأقسام، و لا يمكن أن يتم ذلك إلا بوجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين.

❖ علاقة وظيفة التخزين بوظيفة النقل:

تتعامل وظيفة النقل مع الوسائل المتصلة باختيار وسائل النقل و ترتيب الشاحنات و معدات النقل، و عليه فمن الضروري أن يعمل كل منها بطريقة منسجمة، فتقوم وظيفة التخزين بتوفير المعلومات عن نوع البضاعة و شرط نقلها و متطلبات النقل لتقرير نوع حاوياتها و نوع وسيلة النقل، فقد يتطلب نقل المواد حاويات مبردة أو ذوات مواصفات معينة لنقل الغاز أو المواد القابلة للاشتعال أو وسيلة سريعة كالطائرات إن تطلبت ندرة مواد التجهيز السريع دون توقف الإنتاج، و يقع على عاتق وظيفة النقل توفير الوسائل المناسبة و تقدير المبررات في حالة التأخير.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل التحدث عن مفاهيم أساسية خاصة بالمؤسسة الاقتصادية التي تعتبر الوحدة الأساسية التي تتوحد فيها العوامل المالية و البشرية و المادية من أجل تحقيق هدف المؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح و زيادة الإنتاج و غيرها من الأهداف التي تطرقنا إليها.

أما في الجانب الثاني فقد تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حول المخزون و وظيفة التخزين , فهي تعتبر من أهم الوظائف الأساسية لسير تطور نشاط المؤسسة الاقتصادية , فإذا تجاوزت مخزون الأمان فإن الإنتاج سيتوقف و النشاط يتعطل و يتوثق , و هذا من ضمن أحد أهم أهداف المخزون.

و كذلك فإن وظائف التخزين لها علاقة مباشرة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة أو المؤسسة حتى يستمر سير النشاط , و هذا ما تطرقنا له في الفصل الأول بالمختصر المفيد.

تمهيد:

إن هدف كل مؤسسة رغم اختلاف حجمها و نشاطها هو الربح و النمو، و كذلك البقاء و الاستمرارية في النشاط هذا ما أوجب على المؤسسة أن تكون على دراية بمخزونها حتى تتمكن من تسييره و تأمين السياسة المثلى لتنظيم المخزون، و هذا لا يتحقق إلا إذا كانت هناك سياسات تخطيط المخزونات و كذا الرقابة على المخزون و تصنيف المخزونات.

هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال إبراز بعض المفاهيم لها و محاولة التطرق لبعض الطرق و المناهج المستعملة في ذلك؟

و أخيرا سنتوقف على دراسة نموذج (Wilson) الكمية الاقتصادية للطلب.

المبحث الأول: التخطيط المخزوني

المطلب الأول: تعريف التخطيط المخزوني¹

التخطيط المخزوني يعبر عن عملية الاختيار بين بدائل متعددة للتخزين و اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف، و من هذا المنطلق فإن تعريف التخطيط المخزوني هو تخطيط النشاطات أو الأعمال الواجب تنفيذها في مجال وظيفة (المخازن، لتحقيق أهداف الوظيفة في الكفاءة المخزنية) و عليه هناك عدة مراحل أساسية يمكن إتباعها للتخطيط الداخلي للمخزون:

- **تحديد الأهداف:** قد يكون الهدف العام لنشاط التخزين هو تحقيق هذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة، أما الأهداف الخاصة بالتخطيط المخزوني الداخلي فتشمل استغلال المساحة المتاحة بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة، تأمين كفاءة في مناولة الأصناف، تحقيق درجة من درجات الاقتصاد في التخزين، و ذلك بالنسبة لتكاليف المساحة و المعدات و التلف و العمل و تأمين الأزمنة، و هذا لمواجهة التغيرات المحتملة في احتياجات التخزين و المعدات.
- **جمع البيانات و تحليلها:** يتم ذلك بالتركيز على تحديد أبعاد المخزن و تفاصيله، نوعا و كمية، و احتياجاته من وسائل، و يتم تحليل هذه البيانات في ضوء الهدف العام لنشاط التخزين، بحيث يكون الاتجاه الضروري في التوازن الأمثل، و تحقيق المستوى المنشود من الخدمة.
- **وضع الخطة و تنفيذها:** يتم هذا على ضوء تحليل البيانات مع الملائمة بين الاحتياجات و التكاليف و كفاءة الخدمة. و يتم وضع مشروع التخطيط الداخلي للمخزن عن طريق الرسومات أو النماذج المصغرة، فإذا ما تم ذلك فإن الخطة تأخذ طريقها إلى تنفيذ ما يطبق المشروع المعتمد دون تهور.

1 قاتر نصر الدين، بوفلوح عمر، مذكرة تقني سامي في تسيير المخزونات، م ت م في التكوين المهني، المحمدية، 2003، ص 10.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط المخزوني

(1) مرحلة إعداد المخزون: في هذه المرحلة يتم التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة، و ذلك على ضوء الطلب المتوقع و في حدود الإمكانيات المتاحة، و وفقا لظروف الأسواق، معنى ذلك القيام بتحديد الكميات من العناصر التي يمكن الاحتفاظ بها، بحيث لا يرتب على أموال المؤسسة، حيث يمكن المقومات المادية كالفراغات و الساحات استيعاب هذه الكميات دون تحمل أضرار مادية، فضلا على ذلك لابد من الاقتصار على تلك الأنواع التي تحتاجها العمليات الجارية أو تلك السلع التي يتصف الطلب عليها بالثبات.

(2) مرحلة الحصول على المخزون: تأتي هذه المرحلة بعد تحديد المواد التي سيتم شراؤها، و التي تتطلب إجراءات محددة.

أ- توصيف المواد: في هذا المجال لابد من توصيف المادة التي سنطلبها، وكذا التحفظات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، و هي منع المغالاة في تحديد التوصيف بأن الجودة التي تحتاج إليها المؤسسة و من الضروري تحديد أعلى جودة، و ذلك بـ:

- دراسة البدائل عند توفر الجودة المطلوبة أو ارتفاع أسعارها.
- التدقيق في تحديد الوصف حتى نتمكن من إلزام المورد بتلك المواصفات و هذا باستخدام طريقة التوصيف الملائمة لطبيعة السلعة.
- القيام بمراجعة دورية للمواصفات للتعرف على المواصفات الجديدة في السوق من بضاعة و ما تعرض الشركات المنافسة في السوق.
- اختيار المورد: بعد أن يتم تحديد كمية المواد التي تحتاجها المؤسسة و توصيفها بالجودة المناسبة، تأتي مرحلة المورد، و هي النظر إلى الخدمات التي يقدمها المورد إلى جانب السعر.
- التعرف على الجودة التي يقدمها المورد.
- دراسة المركز المالي للمورد.

- تأمين مصادر الحصول على معلومات كافية و دقيقة حول الموردين.
- إبرام علاقات جديدة مع الموردين و تهيئة الجو المناسب و الملائم للتفاوض.
- ب- **السعر المناسب:** و هي مرحلة الحصول على السعر المناسب، فهناك مجموعة من الأمور لابد من التركيز عليها و نذكر منها:
 - دراسة العلاقة بين سعر التكلفة فلا ننظر إلى السعر المدون في الفاتورة بمعزل عن عوامل متعددة كتكاليف النقل.
 - الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأسعار و من مختلف المصادر.
 - النظر إلى جوانب أخرى إلى جانب السعر و منها: الجودة و تكاليف الشراء و الخدمة و الكمية و موسمية الإنتاج.
- توجب طبيعة السلعة الأخذ بعين الاعتبار الكثير من الاعتبارات عند تحديد السعر، فهناك عنصر الزمن الذي يختم التوقيت السليم لشراء المواد الأساسية للإنتاج للحصول على السعر مثلاً، و عليه فلا بد من دراسة كافة الطرق في تحديد الأسعار لنختار ما يلائم سعر كل سلعة.
- الوقت المناسب.
- دراسة تقييم أنماط الشراء، كالشراء للاستخدام الفوري أو الشراء المسبق.
- الحذر من تقلبات الأسعار في اختيار الوقت المناسب للشراء، فعلى سبيل المثال: يجب الاعتماد على الشراء الفوري عندما تميل الأسعار نحو الانخفاض، بينما نعتمد على أسلوب الشراء المسبق عندما يتم التنبؤ بارتفاع الأسعار.
- وضع الجداول الزمنية التي تسمح بالتقاعد في الوقت المناسب، مع ترك وقت معقول لإرسال الطلبات و وصول العروض و النظر فيها.
- (3) مرحلة الاحتفاظ بالمخزون:** بعد أن حددنا احتياجاتنا من المواد و باشرنا بتوصيفها و انتهت مرحلة البحث عن المورد المناسب و الوقت المناسب و السعر المناسب و تم تحرير أمر الشراء ووصلت المواد و أصبحت بحوزة المؤسسة، بعد الفحص تأتي مرحلة الاحتفاظ بالمخزون:

- بعد فحص المواد و قبولها لآبد من ترتيبها و ترميزها لتأخذ أماكنها في المخزن، وذلك لسهولة الاستدلال بها.
 - توفير الظروف التخزينية الملائمة و التي تتفق مع طبيعة المواد، مثل توفير درجة حرارة معينة أو تهوية مناسبة.
 - القيام بتخزين المواد وفقا لحجمها ووزنها لاختيار معدات المناولة المطلوبة، وكذا إيجاد الأرضية الملائمة لتخزينها.
 - حفظ المواد النادرة و الغالية قرب مراكز المراقبة خوفا من السرقة.
 - المحافظة على المواد من التقادم.
 - تخزين المواد المترابطة مع بعضها البعض في مكان واحد من أجل تسهيل عملية الاستدلال عليها.
 - حفظ المخزون من الفساد و التلف نتيجة التقلبات الطبيعية.
 - تحديد الوقت المناسب الذي يتم فيه تجديد المخزون، وكذا الوقت المثالي لحركة كل عنصر، بحيث يمكن التمييز ما بين العناصر السريعة الحركة و تلك العناصر الراكدة.
 - تحديد المساحات المناسبة للعمليات المخزنية بما يتناسب و حجم الطلبات المتجهة من المخازن إلى وحدات الإنتاج.
- (4) مرحلة تداول المخزون:** في هذه المرحلة يتم استلام و صرف المواد من وإلى المخازن، وهي تتطلب التوقيت الدقيق لكل عملية وصول أو القيام بالإدخال لأن هذا التوقيت ضروري لضمان التشغيل المناسب للعمليات أو الوفاء التام للأوامر الصادرة.
- وتتطوي هذه المرحلة على العديد من العمليات اللازمة للتشغيل و الترتيب و التعليم و الفرز و التعبئة، وهي عمليات تتطلب فترات زمنية متفاوتة من عملية التداول الداخلي تتم بين مخزن فرعي و عملية إنتاجية محددة إلى فترة زمنية طويلة لتداول المخزون بين المورد و المخازن الرئيسية للمؤسسة.

ومن الضروري في هذه الحالة تجديد الكمية و النوع و الوزن و الأبعاد و تسجيلها في مستندات للصرف أو الاستلام، بحيث يمكن المحافظة على المخزون أثناء تداوله من مكان إلى مكان آخر سواء بين العمليات الصناعية أو بين العمليات و المخازن، ثم تأتي عملية التغليف و الشحن و عملية المناولة. إذا فإن لكل عملة من هذه العمليات شروطها الخاصة لذلك يجب التخطيط لكل عملية بشكل مناسب.

5) المرحلة الأخيرة: التخطيط المخزوني: تتضمن هذه المرحلة عمليات استخدام المخزون بعد تسليمه للمخزن.

أ- تسليم المواد:

إجراءات التسليم من المورد: هناك تسلسل منطقي لإتمام هذه العمليات و إجراءات محددة لابد من إتباعها لضمان وصول البضاعة و بيان نواقصها أو عيوبها أو عدم ورودها في الوقت المحدد، و من تم فحصها و الجهات التي لابد من إعلامها نتيجة الاستلام أو الفحص، وأخيرا تسجيلها قبل دخولها المخازن و إجراءات التسليم عند تحويل المواد من المخازن الفرعية إلى المخازن الرئيسية.

- تتطلب إجراءات التسليم في حالة إرجاع البضاعة من وظيفة الإنتاج أو الوظائف الأخرى، وإجراءات استلام مخالفات الإنتاج خاصة لكل عملية و شروط خاصة في تسجيلها.

ب- صرف المواد: عند إجراء صرف المواد فإنه لابد أن يتم التأكد من:

- سلامة الصرف للتعرف على صلاحيات كل الذين يحق لهم الصرف.
- تنظيم طرق الصرف سواء عند الطلب أو الصرف وفق تدفق الإنتاج.
- تنظيم أوقات الصرف.
- تنظيم الصرف من المخازن إلى خارج المؤسسة بالتنسيق مع وظيفة البيع.
- تحديد طرق النقل و شروطه.
- تحديد شروط صرف السلعة بحسب طبيعتها.

ت- المناولة: من الضروري في مرحلة تداول المخزون تنظيم و تخطيط عملية المناولة التي لابد أن تتضمن ما يلي:

- استخدام وسائل المناولة الآلية بدلا من الجهد الإنساني كلما أمكن ذلك.
- مراقبة الأجهزة المتوفرة لمعرفة مدى الاستفادة منها تجنباً للإففاق غير الضروري على شراء أجهزة جديدة.
- دراسة المخزون و المساحة الموجودة في المخازن لمعرفة الأجهزة التي تتفق مع مناولتها.
- مما سبق يمكن القول بأن عملية تخطيط المخزون تبدأ بتحديد كمية المواد المطلوب شراؤها و القيام بعملية الشراء عند استلام هذه المواد المشتراة، و التي تتفق مع خصائص عقد الشراء إلى المخازن لحين طلبها من الأقسام المعنية للتصرف بها.

المطلب الثالث: أهمية و فوائد التخطيط المخزوني

أ- للتخطيط المخزوني فوائد عديدة نذكر منها:

- التخطيط المخزوني وسيلة فعالة للاستخدام الأمثل لرأس المال، وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة و الحجم الاقتصادي و الحدود الدنيا و القصوى و حد الطلب، و هي كلها مجالات اقتصاد في إنفاق و استخدام فعال و مثمر لرأس المال.
- الابتعاد عن سياسة الارتجال، فهذا يتم التخطيط العلمي الذي يتطلب توفر المعلومات و تحليلها و تحديد البدائل و اختيار البديل الأمثل.
- التخطيط الجيد للمخزون يمنع توقف الإنتاج بتوفير احتياجاته وفق متطلبات الإنتاج و خطته و توفر المرونة في الحصول على المواد، وذلك لمواكبة تقلبات الإنتاج نتيجة تقلبات السوق.

ب- عملية التخطيط المخزوني تتأثر بعدة عوامل:

- يعتمد التخطيط في مجال المخزون على التنبؤ، لذلك لابد من خطط بديلة يعتمد عليها عند حدوث تغيير في الظروف تبعد التنبؤات عن الصحة و الواقعية.
- عوامل سياسية: سواء كانت محلية أو دولية فقوانين الدولة في تحديد الاستيراد و التصدير و الضرائب و حماية المنتج الوطني كلها قيود على التخطيط، إلى جانب التغيرات الدولية كالمقاطعة الاقتصادية.
- التغير في ظروف الإنتاج: إن هذا التغير من مد و جزر يجعل التخطيط عرضة لعدم التطبيق، فزيادة الطلب على المنتج تتطلب الزيادة في توفير المواد و كذلك فإن انخفاض المبيعات غير المتوقعة أو تعثر ظروف الإنتاج أو أساليبه كلها تفرز تغيرات في كمية المواد و نوعها وتغيير درجة جودتها.
- عدم توفر متطلبات التخزين كتوفير المكان الملائم أو عدم توفر المال اللازم للشراء أو التغير في سياسة الموردين كلها أمور تؤثر على مصداقية التخطيط في تنبؤاته.

المطلب الرابع: فوائد التوصيف، التبويب و الترميز للمواد¹

- لتنظيم المخزون و تسهيل العمل و السير الحسن و السليم لأصناف المخزون ذلك مع كثرتها، أصبح من الضروري وضع نظام لكل صنف بالمخزون يسهل عملية سيرها و التعامل معها، و يسهل كذلك التعرف عليها بالمخزن، وعلى المستندات المستخدمة، ويتمثل هذا النظام في ثلاث تقنيات ألا وهي:

أ- **توصيف المواد:** المقصود من توصيف المواد هو السرد المفصل لكل ما يتعلق بالمادة، و من بين فوائد التوصيف ما يلي:

- يسهل التوصيف الدقيق للمادة مهمة إدارة التموين في الحصول على المواد بسرعة

1 بابا حاجي محمد، يحيى أحمد، مذكرة ليسانس، تقنيات تسيير المخزونات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002، ص 33.

و بالتكلفة و النوعية المطلوبة.

- عدم توصيف المواد توصيفا دقيقا قد يؤدي إلى رداءة سير المنتج، حيث لا يستجيب لطلب المستهلك.

- يساعد التوصيف الدقيق الواضح على فسح المجال أمام المنظمة للجوء إلى أكثر من مورد في حالة ندرة المادة، مادامت المادة تملك مقياسا محددا، يحدد خصائص المادة و أصنافها بدقة.

- كما أن التوصيف الجيد يساعد إدارة الشراء على المقارنة بين العطاءات المقدمة من الموردين لاختيار المورد الأفضل.

ب- **التبويب للمواد:** يقصد بتبويب المواد القيام بعملية الفرز للأعداد الكبير من المفردات، حيث يتم وضعها في مجموعات رئيسية ثم يتم تقسيم كل المجموعات إلى مجموعات فرعية حسب درجة تجانسها. و تتجلى فوائد التبويب فيما يلي:

- التمكن من معرفة حركة المخزون.

- تحديد مسؤوليات و واجبات القائمين على عملية التخزين، كما تتم مراقبة و متابعة إنجازاتهم، إذ سيتخصص كل فرد في التعامل مع مجموعة من المواد، وبذلك تسهيل عملية الرقابة في الجهاز التنظيمي.

- تسهيل عملية الجرد المختلفة و تنظيم حسابات المجاميع و حسابات المخازن بصورة عامة.

ت- ترميز المواد: يقصد بالترميز استخدام رموز معينة في شكل حروف أبجدية أو أرقام عددية للتعبير عن مواصفات و خصائص الأصناف المخزنة، حيث يعبر كل رمز (عدد أو حرف) على خاصية أو صفة معينة من الخصائص أو صفات الصنف.¹

كما أن الترميز هو أسلوب لتمييز الأجزاء و المهمات المختلفة، وذلك لأغراض التداول الداخلي، و عليه يتم الانتقال من مرحلة الأسلوب اللغوي إلى مرحلة الأسلوب الرقمي للدلالة على المواد المطلوبة.²

يجب أن تخضع الأصناف إلى نظام الترميز الخاص بها بكفل الكفاءة في شؤون التخزين و تسيير سبل الاتصال، و يسهل عملية التسجيل الآلي، كما يجب أن يدل على طبيعة السلعة و يدل على مواصفاتها الفنية، و يكون مركبا بتركيبية بسيطة و واضحة، بحيث تمكن العاملين بالمخازن استيعاب بيانات الترميز للآلات من الأصناف بكل سهولة و سير. و عليه تتمثل أهم الفوائد من الترميز في:

- اقتصاد الكثير من الوقت.
- سهولة التعرف على الأصناف و توحيد تسمياتها.
- تسيير استخدام الآلات الإلكترونية في رصد حركات الأصناف.
- سهولة و سرعة التعرف على مكان الصنف بالمخازن.
- سهولة عملية الاستلام، المناولة و الصرف.
- سهولة تسجيل و تدوين الأصناف في المستندات و تسجيلها آليا.
- يقيد الترميز في حالة تشابه أسماء الأصناف مع اختلاف طبيعتها و عائلتها في عملية الحصول و تحديد مكانها بالمخازن.
- تفادي صعوبة استيعاب أسماء الأصناف و صعوبة تسجيلها لطول المصطلحات و تعقدها.
- يسهل الترميز عملية الرقابة الآلية في متابعة حركة المواد و أرصدها.

1 مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين، دار الفكر للطباعة، عمان، 1988، ص190.

2 صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد من الناحية العملية و العلمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص36.

المبحث الثاني: إجراءات و سجلات التخزين

إن أهمية التخزين في المؤسسة أوجب وضع إجراءات صارمة لتنظيم حركة هذا المخزون و متابعة من لحظة دخوله إلى المخزن إلى غاية الخروج منه.

مع ضرورة تسجيل و تدوين كل هذه العمليات في سجلات و دفاتر خاصة بالمخزون، و هذا بغرض إعطاء صفة أكثر قانونية و رسمية لدخول و خروج هذه البضائع و صرفها، و ذلك من أجل السير الجيد للمخزون.

المطلب الأول: إجراءات التخزين

إن عملية التخزين تتطلب إجراءات لا بد من احترامها و التي تتمثل في مجموعة من العمليات تبدأ من لحظة عملية استلام المواد عن طريق الموردين أو من الداخلة عن طريق المخازن الفرعية للمخازن الرئيسية أو إرجاع البضاعة سواء من وظيفة الإنتاج أو الوظائف الأخرى أو استلام مخلفات العمليات الإنتاجية، ضف إلى عملية صرف المواد من المخازن إلى الوظائف الأخرى أو إلى الخارج، و عليه تتجلى إجراءات الاستلام على ما يلي:

أ- استلام المواد من الموردين:

- عادة ما تخبر وظيفة الشراء وظيفة المخازن حال إرسال أي أمر بالشراء للموردين، و يتضمن هذا البلاغ أنواع المواد المشتراة، و كذا وقت الاستلام لكي تتخذ وظيفة المخازن الاستعدادات الخاصة بالاستلام.

- تتسلم وظيفة المخازن و بعد استلام المورد لأمر الشراء إخبارا من المورد حالما يرى نفسه مستعدا لإرسال البضاعة و المتضمن كمية المادة و طريقة شحنها و وقت الشحن المتوقع، و بعد شحن البضاعة من المورد و إعلام وظيفة المخازن بوصول البضاعة فإن وظيفة المخازن و قبل

-

- استلام البضاعة تقوم بمطابقة إعلام المورد مع إعلام الشاحن، و من ثم يتم الاستلام الفعلي للمادة بعد التأكد من الكمية المطلوبة.
- و بعد ذلك تتولى لجنة الفحص و الاستلام كتابة محضر الاستلام و الفحص المتضمن اسم المورد و الشاحن و وقت الاستلام و رقم أمر الشراء و تاريخ إعلام المورد.¹
- إن تنظيم هذا التقرير مسألة غاية في الأهمية، إذ أن تحاط جهات متعددة به، و من هذه الجهات ما يلي:

- **المورد:** لا يتحمل المورد مسؤولية النقص أو التلف في البضاعة إلا بعد تسليمه هذا التقرير و إذا ما استلمه فإنه يحاول أن يتدبر أمره.
- **وظيفة الشراء:** التعرف على وصول البضاعة و أحوالها من النقص و التلف.
- **الوظيفة الطالبة للمادة:** لكي تبادر إلى إجراء اللازم تجنباً لتوقف الإنتاج.
- **الوظيفة المالية:** لتضمن مستندات الشراء و مدى مطابقتها مع الفاتورة قبل البدء بعملية الصرف، و أخيراً معاينة البضاعة و إدخالها للمخازن و تسجيلها في السجلات المحددة لها أي سجل البضاعة الواردة من الموردين.

ب- إجراءات الاستلام عند تحويل المورد من المخازن الفرعية إلى المخازن المركزية:

تختلف الإجراءات في هذه الحالة عنها في البضاعة الواردة من الموردين إذ لا تحتاج عملية الصرف لمستندات متعددة سوى إذن التحويل و لكن إذا ما تم تسليم البضاعة و هي ناقصة أو تالفة فإنه يصبح من الضروري أن يكتب تقرير بذلك.

ت- إجراءات الاستلام في حالة إرجاع البضاعة من الوظيفة الإنتاجية أو الوظائف الأخرى:

يمكن أن تعاد البضاعة من الإنتاج لعب فيها أو أنها غير صالحة للاستعمال أو نتيجة في تغيير برامج الإنتاج، كذلك الحال بالنسبة للوظائف الأخرى التي تستخدم البضاعة، و في مثل هذه الحالات لابد من تنظيم (إعلان عن إرجاع البضاعة) يشير إلى رفض البضاعة من قبل الوظيفة

1 جعفر عصمت حسين، الإدارة العملية للمخزون، القاهرة، 1979، ص 30.

التي تقوم بالإرجاع، و عند وصول البضاعة للمخازن تقوم وظيفة المخازن بالمراجعة العددية و الفحص السريع.

ث- إجراءات استلام مخلفات العملية الإنتاجية:

ترسل مخلفات العملية الإنتاجية إلى المخازن لتخصيص مكان خاص توضع به تمهيدا للتخلص منها أو التصرف بها بإعادة الاستخدام في مجالات أخرى أو بيعها، و عادة يتم استلام هذه المخلفات وفق نموذج خاص، و على غرار إذن الإرجاع الذي يخلو من بعض التفاصيل كشكل المادة أو مواصفاتها الدقيقة، إذا وظيفة المخازن لا تحتاج لمثل هذه البيانات مادام عملها يقتصر على الاحتفاظ بها.

وتخصص أماكن خاصة بها لانتظار التصرف بها، و لكن ذلك لا يعني من تسجيلها بعد التخلص منها في الدفاتر و السجلات.

الجدول رقم 01: إجراءات الاستلام

قسمة استلام المخزن		
وحدة التخزين	الوحدة	الكمية
أ	صندوق	100
ب	صندوق	40
ت	صندوق	50

قسمة تعبئة الشاحن		
وحدة التخزين	الوحدة	الكمية
أ	صندوق	100
ب	صندوق	40
ت	صندوق	50

¹المصدر: بوعقوب عبد الكريم، محاسبة تحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4، 2005، ص 12.

1 بوعقوب عبد الكريم، محاسبة تحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4، 2005، ص 12.

الشكل رقم 06: قائمة استلام عمليات المخزن

قائمة استلام عمليات المخزن			
متعهد النقل:	المستلم:	التاريخ:	
فاتورة الشحن:	المورد:	رقم لوحة السيارة:	
ملاحظات	الكمية	الوصف	رقم السلعة
	الإجمالي	العدد المسلم	

الشرح:

رقم قائمة تعبئة المورد:

نتائج المطابقة:

قام بالمطابقة و التسوية:

التاريخ:

¹المصدر: كريد، جنكتر، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، ترجمة سيف عبد العزيز سيف، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء النشر، معهد الإدارة العامة، 1417هـ، ص 477.

المطلب الثاني: إجراءات الصرف

لا يقتصر عمل وظيفة عمل وظيفة المخازن على الاستلام فقط بل لابد من إجراءات عمليات صرف المواد و أن هذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية:

1 كريد، جنكتر، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، ترجمة سيف عبد العزيز سيف، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء النشر، معهد الإدارة العامة، 1417هـ، ص 477.

أ- سلطة صرف البضاعة:

إن لكل مركز من مراكز التنظيم الحق في طلب البضاعة بحدود سلطته و عادة ما تترجم هذه السلطة إما بتعبير نقدي أو بكميات معينة فقد تصرف الطلبات بطلب شفوي إذا كانت بسيطة أو تقتضي الكتابة إن كان غير ذلك، و قد تكتفي بقبول توقيع شخصي أو شخصين لقبول مستند صرف، كما أنه قد يتطلب الصرف موافقة الوظائف العليا، إن كل هذه المتطلبات قائمة أو معتمدة على أساس قيمة المواد المطلوبة صرفها و عليه وجود قواعد تحدد تحديدا دقيقا لسلطة صرف البضاعة.

ب- التحقق من الحاجة:

عادة عمليات صرف المواد لا تتم إلا إذا تم وصول مستندات الصرف، موضحة نوع و مواصفات البضاعة، هذا للتأكد من سلامتها و كذا الكميات المطلوبة، و لكن في بعض الحالات يصعب على مسؤول المخازن التعرف على الاحتياجات بشكل دقيق نتيجة عدم استخدام الرموز أو الأرقام الدالة على نوع البضاعة المطلوبة أو استخدامها على نحو خاطئ مما يضطر إلى الرجوع للهجة الطالبة لذلك أو باستعمال الخبرات الذاتية، و التي كثيرا ما تساعد للتحقق من حاجة المادة المطلوبة.

لوظيفة المخازن الحق في تحديد فترات الصرف، و كذا تنظيم ساعات معينة للصرف، كما أنها قد تمنع الصرف في أحد أيام الأسبوع للمراجعة، كما أنه يحق لمسؤول المخازن أن يطلب إرسال طلبات الصرف قبل مواعيدها بمدة كافية من الجهة الطالبة للمواد، و كثيرا ما تساعد خبرته السابقة من التعرف على المواعيد التي تكثر فيها أوامر الصرف فيحضر لها مسبقا، وقد تتعدد أوامر الصرف من جهة معينة مما يلزم مسؤول المخزن تجميع هذه الأوامر و صرفها سوية في موعد محدد، وقد تحدد ساعات معينة لتنفيذ طلباتها، و تتعدد أشكال الصرف من المخازن و لكنها غالبا ما تتضمن رمز البضاعة و اسمها.

ت - طرق الصرف:

عرفنا مما سبق أن عملية صرف المخزون تتم عند استلام وظيفة المخازن طلبات رسمية من الوظائف المختلفة للمؤسسة، والتي هي بحاجة لمواد مختلفة من أجل القيام بأعمالها، ويمكن للصرف أن يتخذ إحدى الأشكال التالية:

• الصرف من المخازن إلى الوظائف الأخرى:

تتم عملية من المخازن إلى الوظائف الأخرى كما يلي:

أ- الصرف عند الطلب:

- إرسال الجهة الطالبة للمواد من مندوبها لاستلام البضاعة عند تجهيزها.
- تقوم الجهة الطالبة للمواد بتحديد وقتها للاستلام، وبذلك انتظار مندوبها لحين تجهيزها.
- وقد تتطلب وظيفة المخازن شفها أن يمر طالب السلعة على المخازن لأخذ الطلبية.
- عادة ما تستخدم هذه الطريقة حينما تكون البضاعة المطلوبة رخيصة أو بسيطة أو رخيصة الثمن، وفي كل الأحوال السابقة لابد من توقيع المستلم.

ب- الصرف وفق جدول الإنتاج:

تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي يكون فيها تخطيط الإنتاج ممكنا، وبالتالي إمكانية تحديد جداول الإنتاج ففي هذه الحالة يمكن تقدير المواد التي طلبتها العملية الإنتاجية من خلال معدات الاستخدام للوحدة الواحدة، و غالبا يتم صرف المواد إما إلى مندوبي وظيفة الإنتاج أو ترسل المواد مباشرة لخطوط الإنتاج.

• الصرف من المخازن إلى خارج المؤسسة: و يجري هذا الصرف عادة من مخازن البيع

كمنتجات جاهزة إلى الجهات الطالبة أو مناطق التوزيع، وفي مثل هذا النوع من الصرف تكون وظيفة المبيعات صرفا فيه، و عادة ما تقوم وظيفة المبيعات بإعلام وظيفة المخازن لتجهيز

- الكميات المطلوبة و تسليمها للزبائن المختلفين، ويشمل هذا النوع من الإعلام على طريقة التعبئة و التغليف وطريقة الشحن وتوصيف البضاعة، وعندما تكون البضاعة جاهزة للصرف تقوم وظيفة المخازن بإعلام الجهة الطالبة بأن البضاعة في طريقها إليها.¹
- بعض حالات الصرف الخاصة:

- صرف السلع على سبيل الإعارة: قد تحتاج بعض الوحدات للسلعة لوقت قصير ليعبر وجودها لديها بصورة مستمرة، بل تأخذ على سبيل الإعارة و إعادتها لكي تستفيد منها الوظائف الأخرى و لفترات محددة أيضا، و بذلك تحقق حركة البضاعة حينما تخرج وحينما تعاد و تواريخ ذلك و الجهة التي استعارت البضاعة و الطلب من الجهة المستخدمة للبضاعة و التوقيع في سجل خاص.

المطلب الثالث: مسك سجلات التخزين²

تتباين سجلات المخازن وفق حجم المشروع و طبيعة المواد التي تخزن في المخازن، و عند تصميم السجلات لابد من دراسة لتلك السجلات لكي يتم تحديد جميع المعلومات المطلوبة و التي تشمل جميع الأنشطة التي تجري سواء باستلام البضاعة أو صرفها، و غالبا ما تتضمن السجلات كميات المواد المخزنية و أرصدها و مستوياتها،

و ذلك لتسهيل عملية طلبها، و كذا عملية الجرد السنوي و الفوري و الاستدلال على أماكنه، و في هذا الصدد سنتطرق إلى ما يلي:

أ- سجلات ضبط حركة المخزون:

إن المواد الأولية الواردة إلى المخازن هي في حركة مستمرة فبعد استلامها و فحصها ترسل إلى المخازن لحين الحاجة إليها، و عند الحاجة يتم صرف المواد وفقا لمستندات صرف خاصة، كما

1 مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 203.

2 مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 205.

يجب على وظيفة المخازن أن تحتفظ بسجلات مخزنية تدون فيها حركة المواد، و الاحتفاظ بسجلات ضبط حركة المخزون، له مزايا عدة نذكر منها:

- التعرف على أرصدة كل صنف من أصناف المواد المخزنية دون إتباع أو إجراء عملية الجرد.
- إنها وسيلة رقابية أو أداة للمقارنة.
- إنها وسيلة لمعرفة الحدود الدنيا و القصوى لحجم المخزون من المواد، و من ثم تحديد وقت إعادة الشراء.
- تساعد على معرفة أماكن المخزون و الاستدلال عليه.

ب- بطاقة الصنف:

و هي بطاقة تبني عليها حركة المادة المخزنة، و تختلف المشاريع في تصميمها و قد تأخذ عدة أشكال معينة، بحيث تحتوي على بيانات تسهل عمليات التعرف على المادة مثل تحديد اسم المادة و الكمية المسحوبة و الرصيد بعد كل عملية أو وجود بطاقة الصنف يتحتم تسجيل التغير فيها (على البطاقة) قبل إجراء الصرف أو الاستلام الفعلي. هذا بالإضافة إلى إمكانية التلف عند الاستخدام المتكرر فيصعب التعرف على محتوياتها.

الجدول رقم 02: نموذج بطاقة الصنف

التاريخ	المسند	الوارد	الصادر	الرصيد	اسم المورد أو المستخدم

ت - بطاقة المخزون:

إلى جانب بطاقة الصنف هناك بطاقة المخزون و هي عادة لا توضع مع المادة بل يحتفظ بها في سجلات خاصة خلافاً لبطاقة الصنف و التي تحتوي على معلومات إضافية قد تفوق معلومات بطاقة الصرف، و هذه المعلومات: كمية البضاعة الواردة

و الصادرة لمستويات تخزين هذه البضاعة القصوى و الدنيا و حد الطلب، سعر

و مكان المخازن فهي تساعد وظيفة التخزين في المجالات التالية:

- سهولة إجراء عمليات الجرد حيث يجرى مقارنة أرصدها مع واقع فعلي للمواد.
- التعرف على المواد و ذلك من خلال المعلومات المسجلة على البطاقة.
- سرعة تدفق المعلومات و تحديد الحد الأقصى و الأدنى و حد الطلب.

الجدول رقم 03: بطاقة المخزون

كمية أ	سعر	قيمة	كمية ب	سعر	قيمة	كمية ج	سعر	قيمة
التاريخ								
السند								
الوارد								
الصادر								
الرصيد								

المطلب الرابع: أهداف الاحتفاظ بسجلات التخزين

تتضمن أهداف الاحتفاظ بالسجلات ما يلي:

- بيان كميات المخزون من خلال السجلات.
- هي حلقة الاتصال بين المخزون الفعلي الموجود و حسابات المخازن.
- يتم استخدامها للجرد على المخازن و بيان النقص أو الزيادة.
- إعطاء فكرة عن مواقع المواد في المخازن لتسهيل عملية الصرف.¹

المطلب الخامس: مستندات التخزين

أ- مستند الاستلام المخزني:

- و يتم تنظيم هذا المستند عند استلام المواد الواردة من المورد بعد التأكد من مطابقتها للكمية و النوعية المتفق عليهما، و يتم تنظيمه من عدة نسخ:
- حيث ترسل منه نسخة إلى الشؤون المالية لتثبيت الكميات و الأسعار في السجلات و تسديد ثمن الموردين.
 - كما ترسل نسخة منه لقسم الرقابة على المخزون لإضافة هذه المواد، أي رصيد المخزون و الموافقة عليه.
 - كما ترسل نسخة إلى الإدارة أو الجهة الطالبة للمواد للعلم بوصول هذه المواد و وجودها في المخازن.
 - و أخيرا ترسل نسخة إلى إدارة المبيعات إذا كانت المادة الموردة جاهزة للبيع.

1 أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 276-279.

الجدول رقم 04: نموذج مستند استلام المخزون

ملاحظة	التاريخ	رقم المادة	الوصف	الكمية	السعر
- قسم المخازن:					
- رقم المسند:					
- تاريخ المسند:					
- الجهة الموردة:					
- رقم أمر الشراء:					
- اسم المستلم:					
- توقيعه:					

ب- مستند الصرف المخزوني:

يتعلق هذا النوع من المستندات بالمواد التي يتم صرفها من المخازن إلى الجهات الطالبة لها، حيث تقوم الجهة الطالبة بتقديم طلب للمورد و يكون مرفقا من الجهة المختصة بذلك، و يتم تجهيز و صرف هذه المواد وفق مستند يجهز لهذه العملية و ترسل النسخ المتعددة من هذه المستندات إلى الإدارات و الأقسام التالية:

- ترسل نسخة إلى الشؤون المالية.
- ترسل نسخة إلى الإدارة الطالبة للمورد.

- ترسل نسخة إلى إدارة الرقابة على المخزون.
- ترسل نسخة إلى قسم المخزن المختص.

الجدول رقم 05: نموذج مستند الصرف المخزني¹

بضاعة	التاريخ	رقم المادة	الصنف	الكمية	السعر	الملاحظة
مخزن						
- قسم المخازن						
- رقم المسند						
- تاريخ المسند						
- استلمت من قبل						
- رحلت إلى بطاقة المخزون من قبل						
- الاسم و التوقيع						

ت- مستند التحويل المخزني:

- و يستخدم هذا النوع من المستندات في الحالات التالية:
- عند نقل المواد من مخزن لآخر.

1 أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 279.

- عند تحويل المواد أو السلع الفائضة من قسم لآخر.
- و ترسل نسخ هذا المستند إلى الجهات أو الأقسام التالية:
- ترسل نسخة إلى الجهة المحول إليها المواد.
- ترسل نسخة إلى الجهة المحول منها المواد.
- ترسل نسخة إلى إدارة الرقابة على المخزون.

أما محتويات هذا المستند فيشمل المعلومات التالية:

اسم الجهة المحولة للمواد، اسم الجهة المحولة إليها المواد، رقم المادة، اسم المادة، الكمية، سعر الوحدة، السعر الكلي.

ملاحظات:

- يحمل اسم الجهة المحمول إليها و توقيع المسؤول عنها.
- يحمل اسم الجهة المحولة للمواد و توقيع أمين المخازن.

المبحث الثالث: سياسة التخزين و الرقابة على المخزونات

تعد السياسات و القرارات في مجال التخزين من الأمور المهمة و التي تأخذ جزءا كبيرا من الجهد و الوقت المكلف بالمخازن نظرا لأهمية هذه السياسات بالنسبة للمؤسسة عموما و لوظيفة المخازن بصفة خاصة.

فعندما نتكلم عن عملية اتخاذ القرارات فإننا نتكلم عن البدائل و المفاصل بين هذه البدائل و هي مرتبطة بعملية التخطيط و اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: سياسات التخزين و أنواعها

عموما يمكننا أن نميز بين ثلاث سياسات رئيسية و هي:

أ- سياسة أحجام المخزون الثابتة:

يشير هذا النوع إلى المخزون الذي يتم تداوله بأحجام ثابتة و هي أحجام قد تقل عما تتطلبه الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، فمثلا من الطبيعي أن يتم شراء المواد الأولية بكميات كبيرة حتى تتمتع بخصم الكمية أو للمحافظة على تكاليف الشحن و النقل عند حدها الأدنى أو لتخفيض نفقات الأعمال المكتبية الخاصة بإصدار أوامر الشراء، و هناك أسباب أخرى من بينها:

طول فترة الإنتاج و الحاجة إلى استخدام معدات تستدعي نفقات لإعدادها، و لذلك يتم تخزين المزداد بكميات معتبرة و الاحتفاظ بها لتعزيز المخزون في أماكن التخزين.¹

ب- سياسة الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة خطر التقلبات:

يعد لمواجهة التقلبات غير المنتظرة في طلبات الزبائن و المستهلكين، فمثلا: نجد أن محلات الأقسام و التصريف تحتفظ بمخزون البضاعة و ذلك لتزويد الزبائن باحتياجاتهم عند الطلب حتى

1 علي الشرقاوي، المشتريات و إدارة المواد و المخازن، مرجع سابق، ص 324.

و لو كان معدل الاستهلاك سوف يشير إلى تقلبات غير منتظرة، و من ناحية أخرى نجد التنبؤات تشير إلى ما يجب أن تحتفظ به المؤسسة من كميات البضائع في مخازنها حتى تتمكن من مقابلة طلبات الزبائن و المستهلكين عند الضرورة.

لذلك تظهر التقلبات القصيرة الأجل في إعداد الطلبات للمؤسسة و أهمية الاحتفاظ بمخزون البضاعة من الأجزاء و القطع حتى توفر للعملية الإنتاجية مرونة أكثر في مواجهة الطلبات و الأوامر المتعلقة بالشراء و مخزون التقلبات يوجد كذلك لتزويد المؤسسة بالكميات المتفاوتة في شكل بضائع نصف مصنعة و كذا لإيجاد التوازن بين وظائف المؤسسة.

ت- سياسة مخزون الأمان:

يتحكم في مستوى المخزون الكثير من المتغيرات أهمها معدلات الاستهلاك و فترة انتظار وصول الطلبية الجديدة و المعالجة البسيطة لمشاكل المخزون تفترض دائما هذه المتغيرات في الواقع غير ثابتة، و من الصعب التنبؤ بالاتجاهات التي تأخذها فمعظمها متقلب و يصعب تفسيره. و عندما ينقلب معدل الاستهلاك أو تطول فترة الانتظار مثلا فإن المؤسسة تتعرض لمخاطر نفاذ المخزون، و كنتيجة لذلك تفقد المؤسسة بعض مبيعاتها أو تواجه صعوبة إنتاجية، و لهذا السبب تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون الأمان، و عليه يمكننا القول بأن مخزون الأمان هو ذلك الهامش الذي من خلاله تستطيع المؤسسة مواصلة نشاطها في ظروف غير عادية لتلبية طلبات زبائنهم للحفاظ على سمعتها من جهة، و تقاديا للعجز في الإنتاج من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تعريف الرقابة على المخزونات

يقصد بالرقابة على المخزونات تلك الوسيلة التي تتبعها إدارة المخازن للتأكد من توفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب و حسب الاحتياجات مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق و تحقيق أفضل عائد للمستثمر، و تشمل الرقابة على المخزونات: (المواد الأولية و المواد نصف المصنعة و السلع الجاهزة).

و تختلف أهمية الرقابة على المخزونات من منشأة إلى أخرى حسب قيمة المواد المخزنة و التي يمكن أن تصل إلى نسبة 40% من أموال المنشأة إضافة إلى ما يتبع ذلك من نفقات التأمين، مصاريف التخزين، فوائد رأس المال و احتمال انخفاض أسعار المواد المخزنة و تلفها و نفاذها و تآكلها... إلخ.¹

إذ تعتبر الرقابة على المخزونات من أهم العناصر الإدارية التي تستخدمها إدارة المواد في الشركات الصناعية بهدف انجاز العمليات المختلفة داخل المخازن و هي من المسؤوليات الهامة التي يتحملها الأفراد في إدارة المشتريات و المواد.

و عليه فإن الرقابة على المخزون أمر مهم جدا في مواصلة المؤسسة و القيام بنشاطها، فهي عملية ملائمة لكل عنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، فعند التخطيط هناك رقابة و عند التنظيم توجد رقابة، و عند التوجيه هناك رقابة و عند الرقابة توجد رقابة، و الرقابة تكون على الكمية ، القيمة، الزمن و التكاليف.

المطلب الثالث: مجالات الرقابة على المخزون

تشمل الرقابة على المخزونات المجالات التالية:

- الرقابة على عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية و غيرها من المواد التي تدخل في إنتاج السلع.
- الرقابة على المواد المساعدة للإنتاج مثل الوقود، قطع الغيار، الزيوت و غيرها.
- الرقابة على المواد نصف المصنعة و تشمل هذه المواد تلك التي يتم شراؤها من أجل إعادة تصنيعها و من ثم بيعها.
- الرقابة على الأجزاء المصنعة أي تلك المواد التي يتم شراؤها كاملة التصنيع دون وجود حاجة لإحداث أي تغيير عليها و تخزينها لحين الحاجة إلى استخدامها.

1 أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 328.

- الرقابة على كفاءة وظيفة التخزين و ما يتعلق بها من أعمال.
- و بصفة عامة يمكن القول أن مجال عملية الرقابة على المخزون يشمل مراقبة كل الأصناف التي يحتويها المخزون إضافة إلى مراقبة وظيفة التخزين، و هذا بهدف تشخيص حجم الانحرافات فقط، بل يتعداه إلى معرفة تلك الانحرافات و معالجتها لضمان عدم تركها.¹
- و من خلال هذا الطرح تتبين لنا النواحي الأساسية التي يستخدمها نظام الرقابة على المخزونات، حيث يشمل الأمور التالية:
- تقدير الأصناف و الأنواع الواجب تخزينها أي الرقابة على الأصناف و الأنواع من المواد المخزنة.
- تحديد الكميات الواجب تخزينها من كل نوع من المواد على حدا، و كذلك المجموع الإجمالي أو السلعة النهائية من المواد التي يجب تخزينها.
- تنظيم استلام المواد الداخلة إلى المخازن و إضافتها إلى الرصيد السابق.
- تنظيم العمليات الخاصة بصرف أو سحب المواد من المخازن.
- فالبعض قد يقول أن تقدير الأصناف و الأنواع الواجب تخزينها هي عملية تخطيطية و هي كذلك، لكن الرقابة و التخطيط يسيران جنباً إلى جنب لأن الرقابة عملية ملائمة لكل عنصر من عناصر الوظيفة الإدارية أي أن الرقابة موجودة في كل من التنظيم، التوجيه و الرقابة، و بالتالي فالرقابة تدخل في تصنيف الأصناف و المواد لأن هناك مواد لا تتحمل التخزين و ليس بالضرورة أن تخزن لأنه يمكن توفيرها في أي لحظة
- من اللحظات، و هناك مواد يوجد منها في المخازن ما يكفي المنشأة و عملياتها المختلفة لوقت طويل، و بالتالي لا داعي لزيادة الكميات من هذه المواد.²

1 قاتر نصر الدين، بوفلوح عمر، مذكرة تقني سامي في تسيير المخزونات، م ت م في التكوين المهني، مرجع سابق، ص 34.

2 واردة لنده، نارون أمال، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تطبيقي، تسيير المخزونات، كلية العلوم الاقتصادية ز علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 44.

المطلب الرابع: مسؤوليات الرقابة على المخزون

تختلف مسؤولية الرقابة على المخزون باختلاف حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تمارسه فإنها قد تكون مسؤولة عن أحد أو بعض أو كل الأنشطة التالية:

- استلام المواد سواء للمخازن أو لتحويلها فوراً إلى مراكز الإنتاج.
- فحص كميات و حالة المواد و مراجعتها على المواصفات غير الفنية.
- تخزين و إصدار المواد و الأجزاء و مهمات التشغيل و السلع الجاهزة.
- حفظ سجلات المواد.
- التخلص من الخردة و الفائض و المنتجات المباعة.
- التخطيط لفترة مستقبلية بالاعتماد على دورة الإنتاج و برنامج البيع و الظروف السوقية.
- ترجمة تخطيط المخزون السلعي إلى برنامج شراء عملي، و يهدف برنامج الشراء الرشيد ليس فقط للحصول على المواد في الوقت و المكان الصحيحين و لكن أيضاً السماح بوجود وقت كاف للحصول على الجودة الصحيحة بالسعر الصحيح.¹
- و من خلال هذه المسؤوليات تتبين لنا إجراءات أو خطوات وضع نظام الرقابة:
- اختيار حجم الدفعة و عدد الدفعات للمواد التي يتم تخزينها لتحديد تكلفة التخزين كنسبة مئوية من متوسط المخزون، و يجب أن يتناسب مع استيعاب المخازن.
- تحديد عدد الأجزاء أو العناصر التي يجب الاحتفاظ بها عند معدل الاستهلاك أو الاستخدام العادي أي مراقبة الزيادة أو النقصان في حجم المخزون و بما يتناسب مع معدلات استخدامه.
- الاحتفاظ بالسجلات الدائمة و الخاصة لكل عنصر من عناصر المخزون مع تحديد الوقت اللازم لتخزين كميات بديلة أخرى تتماشى مع توليفات الصرف.

1 أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 329.

المطلب الخامس: مداخل الرقابة على المخزون

و قبل أن نتطرق إلى مداخل الرقابة على المخازن لابد أن نشير إلى:

أ- إنشاء نظام الرقابة: و يتمثل في:

حجم الدفعة = الاحتياجات الكلية/عدد مرات الشراء (عدد الدفعات).

نقطة إعادة الطلب = الوقت الذي يمر قبل وصول الطلبية × الاستهلاك اليومي.

الحد الأدنى للمخزون = الكمية التي يجب أن لا ينخفض موجود المخازن من المواد عنها في أي لحظة من اللحظات.

الحد الأقصى للمخزون = هو الحد الذي يجب أن لا يتجاوزه المخزون من المواد في أي لحظة من اللحظات، و هي جميعها مكونات أساسية لإنشاء نظام الرقابة.¹

ب- حدود الرقابة على المخزون:

- مستوى معدل الاستخدام خلال السنة و الذي تتم مراقبته بأهمية، حيث نريد التأكد من أنه يتناسب مع النتائج و المبيعات و الإيرادات و المواد إلى المخازن.
- زيادة مدة التخزين على الوقت اللازم للتجديد، فإذا و جدنا أن بعض المواد يقل استهلاكها عن المقرر فإنها تدل على أنها ستصبح مواد راکدة.
- التأكد من المواد الموردة إلى المخازن في أي دفعة أو مجموعة الدفعات تغطي فترة الاستهلاك أو أن المواد التي تم توريدها هي كاملة في العدد و المواصفات عمليا و كتابيا، لذلك يجب أن تكون إجراءات الرقابة كاملة و سليمة.
- التأكد من المواد الخارجية من المخازن و أنها مطابقة للطلبية الواردة من العملاء، و هي ما تسمى بالرقابة المادية، لذلك يتم تفتيش كميات المواد المصروفة من المخازن.

1 أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 309-310.

ت-مداخل الرقابة على المخزون:

- و تتمثل هذه المداخل في كل الإجراءات و المناهج و الطرق العلمية و العملية، و ذلك للسير الحسن و الأمثل للمخزون بداخل المخزن، و تتمثل في:
- مدخل المعدات الرياضية و يستخدم معدلات و نماذج رياضية معدة خصيصا لأغراض الرقابة كالمكونات الرئيسية لإنشاء نظام الرقابة السالفة الذكر.
 - المدخل المحاسبي أو المالي من خلال مراجعة السجلات المحاسبية و القوائم المالية.
 - المدخل الجدولي، حيث يتم إعداد جداول تبين أنواع و كميات و حالة المواد المخزنة و أي ملاحظات حول ذلك، بحيث تعتبر كأداة للمراقبة و التسيير.
 - المدخل البياني و يتم من الرسوم البيانية للمواد المخزونة حاليا مقارنة بالمواد لفترات سابقة و المقارنة بالخطة المعتمدة، بحيث تعتبر كدليل أو جزء من نظام التخطيط المخزني.
 - مدخل الخبرة و يعتمد على الأفراد العاملين في المنشأة و مدى قدرتهم على الملاحظة و اكتشاف الانحرافات.
- و عليه هذه المداخل تمثل الطرق العلمية و العملية و التي تساهم في السير الحسن للمخازن و كوسيلة تتبعها إدارة المخازن للرقابة على المخازن.

المبحث الرابع: تصنيف المخزونات

يعرف التصنيف على أنه الترتيب المنهجي لعدد من المفردات المرتبطة وفق خطة أو تسلسل معين، و على وجه التحديد فإن التصنيف يمكن أن يمثل نظاما لترتيب عناصر المخزون وفقا لطبيعتها أو خصائصها المميزة.

و هي عبارة عن مناهج و طرق عملية تحدد بها أهمية و سرعة دوران المادة المخزنة، و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الطرق الشائعة في تصنيف المخزونات و المتمثلة في:¹

المطلب الأول: التصنيف حسب دوران المخزون

و يقوم على تصنيف المواد و الأجزاء إلى مجموعات مختلفة تبعا لطبيعتها و فائدتها، و من ذلك الأمثلة التالية:

- مجموعة المواد الخام و هي المواد و الأجزاء التي تدخل في العملية الصناعية و تحويلها إلى منتج نهائي.
- قطع غيار داخلية في تركيبات أو تجمعات و هي نوعان:
 - أجزاء مشتركة تامة الصنع.
 - أجزاء تصنع داخل الوحدة الإنتاجية.
- العناصر الغير مباشرة في الإنتاج و لكنها ضرورية له، و من أمثلها (الزيوت، الشحم، معدات صناعية، التوريدات المكتبية).
- الأجزاء الغير تامة أو المنتجات نصف المصنعة أي تلك الأجزاء أو التجميعات التي تخزن مؤقتا لحين إتمام صنعها.
- منتجات تامة الصنع.

1 بابا حاجي محمد، يحيى أحمد، مرجع سابق، ص 18-19.

فاختلاف التصنيفات يكون حسب اختلاف الأهداف و الغايات و الفائدة من هذا التصنيف لأنه يسهل الوصول إلى المواد و إلى جانب معرفة طبيعة المادة فهو يساهم في التعرف على القيم الحقيقية للجرد فنلجأ إلى الرصيد عن طريق بطاقة المخزون التي توضح الوارد و الصادر من المخزون، و من ثم حساب الرصيد فهذه الطريقة سهلة التطبيق و لكن الصعوبة تمكن في الإعتناء بالمواد إذا كانت في مكان واحد إذا لا يمكن التفرقة بينها.

المطلب الثاني: تصنيف المخزونات وفق طريقة (ABC)

تعتبر من أهم الطرق و وسيلة تحليل فعالة لضمان السير الجيد للمخزون، حيث يعمل المنحني (أ، ب، ج) على تصنيف المواد حسب أهميتها و مساهمتها في النتائج النهائية للمؤسسة و سرعة دوران المواد، و عادة ما يطلق عليه اسم (تحليل فئات المخزون).

و قد بدأ العمل بهذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية على يد الاقتصادي الإيطالي (W.Paréto) و من الشائع أن يكون معيار الأهمية هو القيمة الإجمالية للكميات اللازمة على مدار العام أي أنها تقوم على ترتيب المواد ترتيباً تنازلياً حسب قيمة الاستخدام السنوي،

و يمكن التفريق بين المواد الإستراتيجية التي يسبب فقدانها انقطاع عملية الإنتاج و المواد الغير إستراتيجية التي لا تستهلك بكثرة لكنها من حيث القيمة ذات أهمية و جوهر الدراسة يتمثل في عزل المواد الإستراتيجية التي تستدعي رقابة فعالة على المواد التي تستدعي رقابة أقل.

و يصنف المنحني (أ، ب، ج) مجموعة المواد إلى ثلاث فئات:

- **المجموعة أ:** هي الأقل استعمالاً (بطيئة الحركة) من حيث الكمية و من حيث القيم، و لها أهمية كبيرة فصناعتها و تلفها يكلف الكثير، و هي 10% من كمية المواد تقابلها 75% من قيمة الاستخدام السنوي.

- **المجموعة ب:** هي المواد متوسطة الاستعمال (متوسطة الحركة) و لا تتطلب اهتمام مركز و ليست مكلفة كثيرا، تمثل 25% من كمية المواد تقابلها 20% من قيمة الاستخدام السنوي.
- **المجموعة ج:** هي المواد الأكثر استعمالا (سريعة الحركة) و ذات معدل دوران مرتفع و غير مكلفة، و يتم شراؤها بكميات كبيرة 65% من كمية المواد تقابلها 5% من قيمة الاستخدام السنوي.¹

مثال توضيحي حول (ABC):

تعتمد مصلحة تسيير المخزونات في مؤسسة دار الملابس الجاهزة في تصنيفها على الطريقة الثلاثية ABC و التي تقيم المنتجات حسب قيمتها، فهي تصنفها على الشكل التالي:

- **الصف A:** هي المنتجات التي تساوي أو تفوق 5000 دج.
 - **الصف B:** هي المنتجات التي قيمتها ما بين 5000 دج إلى 2000 دج.
 - **الصف C:** هي المنتجات التي قيمتها اقل من 2000 دج.
- و بالاعتماد على إحصائيات 2009 تحتوي المؤسسة على 1000 صف مقسمة على النحو التالي:

- **الصف A:** 300.
- **الصف B:** 500.
- **الصف C:** 200.

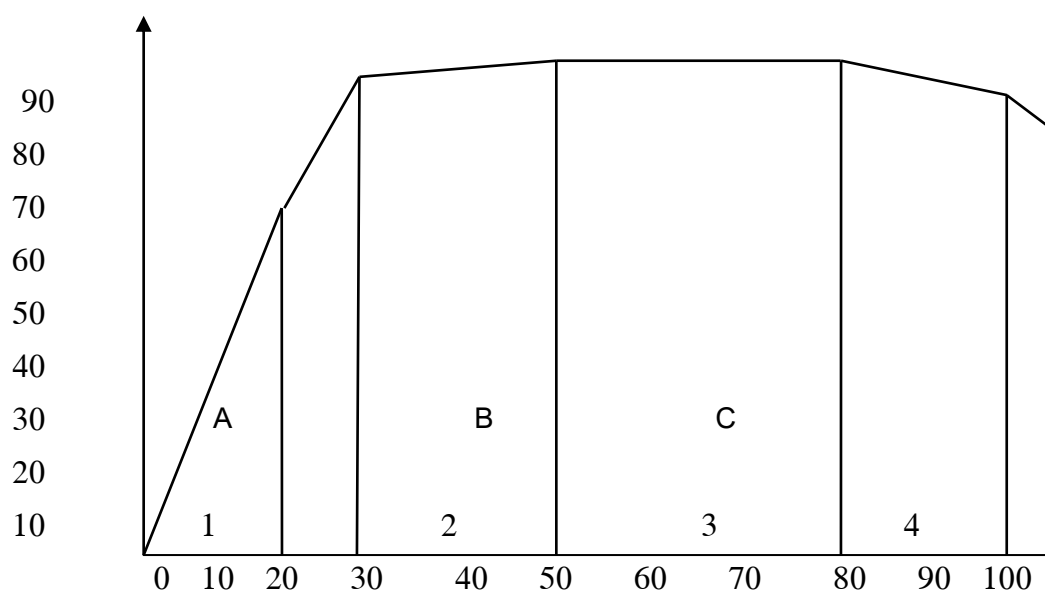
1 زهير مصطفى، إدارة المشتريات و المخازن، مرجع سابق، ص 130.

المطلوب: ضع هذه البيانات في جدول يسهل عملية مسير المخزن؟

الحل:

الكمية	الصنف	
	النسبة	العدد
300	%30	A
500	%50	B
200	%20	C
1000	%100	المجموع

الشكل رقم 07: توزيع أصناف المخزون حسب قيمة الاستخدام السنوي



و يمكن تلخيص خطوات الدراسة التحليلية للتصنيف بالمنحنى (أ، ب، ج):

- لإيجاد قيمة الاستخدام السنوي نقوم بعملية ضرب الكمية المستعملة خلال السنة في السعر
الوحدوي لكل مادة أو صنف:

$$Pu_N Q_N + Pu_C Q_N + Pu_B Q_N + Pu_A Q_N = \text{الاستخدام السنوي}$$

$$Q_N = \text{الاستعمال السنوي للمادة.}$$

$$Pu_x = \text{السعر الوحدوي للمادة.}$$

- ترتب هذه الأصناف أو المواد حسب قيمة الاستخدام السنوي.
- حساب المجموع الموالي للاستخدام السنوي و تمثيلها في نسب مئوية من المجموع النهائي.
- من خلال عملية التحليل تبين مدى أهمية و فوائد المنحنى (أ، ب، ج) و المتمثل فيما يلي
- تساعد في تنظيم عملية الشراء بانتهاج إجراءات التفريق بين الأصناف الأقل استعمالا و استهلاكا مع الاهتمام الصارم بالأصناف الأكثر استعمالا.
- إعطاء الأولوية للمواد الأكثر أهمية حتى نتقضى الانقطاع في الإنتاج أو الفائض في المخزون و ضمان السير الجيد للمخزون.¹
- يسمح بالترتيب الجيد للمواد المخزنة تبعا لسرعة دورانها، و بتوافق العملية الإنتاجية مع التموين.

المطلب الثالث: تصنيف المخزونات وفق طريقة (80/20)

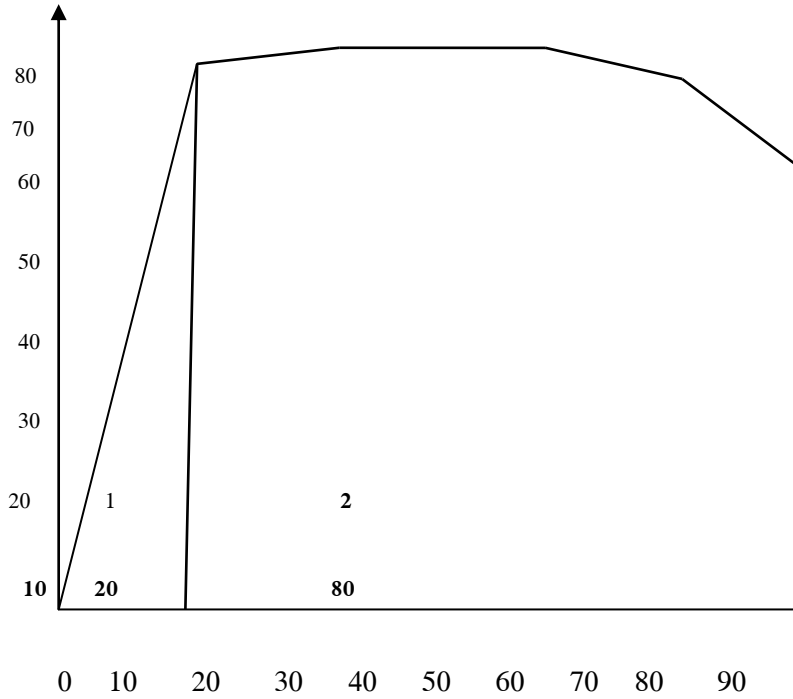
إن طريقة (80/20) تقريبا تشبه الطريقة السابقة إلا أن التصنيف وفق هذه الطريقة يعرف مجموعتين أساسيتين هما:

- المجموعة الأولى: هي عبارة عن 20% من المواد المتواجدة بالمخزن و التي تمثل 80% من الاستخدامات بالقيمة.
- المجموعة الثانية: هي عبارة عن 80% من المواد المتواجدة بالمخزن و التي تمثل 20% من الاستخدامات بالقيمة.²

1 قبيوة صلاح الدين، العباسي خالد، أبو بكر الصديق، مذكرة لنيل ليسانس شهادة تطبيقي، تسيير مخزونات، مرجع سابق، ص 20.

2 قاتر نصر الدين، بوفلوح عمر، مذكرة تقني سامي في تسيير المخزونات، مرجع سابق، ص 47.

الشكل رقم 08: توزيع أصناف المخزون (80/20)



المطلب الرابع: تصنيف المخزونات حسب معدل دوران المخزون

يتم تصنيف المخزون في هذه الحالة وفق معدل تكرار طلبها أي حسب سرعة دوران المادة حيث يمكن تقسيمها إلى أربع أنواع حسب توازنها، و تتمثل فيما يلي:

أ- مواد سريعة الدوران:

تتمثل في المواد الرئيسية و المستهلكة بكثرة لهذا فهي تمثل المواد الضرورية لتموين عملية الإنتاج، لهذا فإن مستوى تخزينها يكون عالي أي معدل الشراء و التخزين متكرر.

ب- مواد عادية الدوران: معدل دوران هذه الأخيرة عادي خلال العام.

ت- مواد خاصة: و هي المواد التي يتكرر طلبها حسب الإدارة التي تحتاج إليها.

ث- مواد بطيئة الحركة: تكون نسبة تخزينها أقل، و قد تطلب حسب الحاجة.¹

المطلب الخامس: نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (Wilson)

يعتبر من أهم النماذج التي تستعمل في الرقابة على المخزون و سهولة الاستعمال، و التي جاء بها (Wilson) سنة 1928، حيث أن الهدف الرئيسي من هذا النموذج هو تحديد الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية للطلب و التخزين في أدنى مستوياتها.

و في سبيل صياغة هذا النموذج فإن الكمية المثلى للشراء تتحدد عند نقطة تساوي تكلفة الطلب مع تكلفة التخزين، فعند هذه النقطة تكون التكلفة الإجمالية في أقل مستوياتها، و يبنى هذا النموذج على عدة فرضيات منها: فرضيات نموذج (Wilson):

- معدل استخدام الصنف ثابت، و لذلك فإن مستوى المخزون يتناقص بعدد ثابت مع مرور الوقت.
- عند وصول المخزون إلى الصفر تصل الطلبية الجديدة و يعني ذلك عدم تأخر التمويل عن التاريخ المتفق عليه.
- يتم تمويل الطلبية (الكمية المطلوبة) في دفعة واحدة و ليس على دفعات.
- هناك فترة تمويل ثابتة و محددة، و يقصد بفترة التمويل الفترة الزمنية المنقضية بين إصدار أمر الشراء و تسليم البضاعة من المورد.
- يتم الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى نقطة محددة مسبقا تسمى نقطة إعادة الطلب، و هي النقطة التي تصل إليها كمية المخزون لإصدار أمر شراء جديد.
- الكميات التي يتم طلبها في كل فترة ثابتة و هي تعادل الكمية الاقتصادية (Q^*).²

1 بابا حاجي محمد، يحيى أحمد، مذكرة ليسانس، تقنيات تسيير المخزونات، مرجع سابق، ص 20.

2 محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، القاهرة، الإسكندرية، دفعة 1998، ص 89.

و يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

- Q مستوى المخزون.

- P_c مستوى إعادة الطلب.

- P وقت (زمن) وصول الطلبية.¹

من خلال هذا الشكل نلاحظ تناقص المخزون بشكل ثابت، و يرجع ذلك إلى ثبات معدل الاستخدام، كذلك يتضح من هذا الشكل أن أقصى مستوى من المخزون ممكن هو الكمية الاقتصادية لأن الغرض الأساسي هنا هو أن يتم تمويل الطلبية عند نفاذ المخزون بالكامل ليس قبل أو بعد.

تحديد المتغيرات الأساسية: ليكن لدينا:

- C : الاستهلاك السنوي.

- u : السعر الوحدوي.

- a : تكاليف إصدار الطلبية.

- T : نسبة تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

- N^* : عدد الطلبات الاقتصادية.

- C_{pa} : تكاليف الطلب (الشراء).

- C_{po} : تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

- y : تكاليف التخزين السنوية.

- P_c : نقطة إعادة الطلبية.

- Q^* : الكمية الاقتصادية.

- P^* : الفترة الزمنية الفاصلة بين الطلبية و الأخرى.

1 محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، مرجع سابق، ص 90.

• تحديد الكمية الاقتصادية:

نحن نعلم أن الكمية الاقتصادية Q^* تكون عندما $C_{po} = C_{pa}$ إذ لدينا:

$$(C_{po} - Q_{ut}/2) (c_{pa} - ac/Q)$$

$$ac/Q = Q_{ut}/2, c_{pa} = c_{po}$$

$$Q^2 = 2ac/Lu$$

$$2ac/tu \quad Q = Q^* \text{ إذن الكمية الاقتصادية}$$

غير أن هناك طريقة أخرى لاستخراج الكمية الاقتصادية و هي أن تكون مشتق التكاليف السنوية للتخزين يساوي الصفر ($y = 0$).

لدينا:

$$y = c_{pa} + c_{po} \geq y = ac/Q \quad Q_{ut}/2$$

$$y = 2ac + tuQ^2/2Q$$

$$y - 0 \geq 2ac + tuQ^2/2Q - 0$$

$$y = 2utQ(2Q) - 2(2ac + Q^2tu)/(2Q)^2$$

$$y - 2Q^2tu - 4ac/4Q^2 - 0$$

$$y = Q^2tu - 2ac/2Q = 0$$

$$Q^2ut = 2ac \geq Q^2 2ac/tu$$

• تحديد عدد الطلبات الاقتصادية: N^*

لكي تكون N^* اقتصادية لابد من $c_{po} = c_{pa}$

$$c_{pa} = N \text{ و } c_{po} = tcu/2N \text{ لدينا:}$$

$$c_{pa} = c_{po} \geq aN = tcu/2N$$

$$2NaN = tcu$$

$$2An^2 = tcu$$

$$N^2 \text{ }_{2a}^{\text{tcu}}$$

$$N^2(\text{tcu}/2a)/N$$

• عدد الطلبات الاقتصادية:

تحديد الزمن الفاصل بين الطلبية و الأخرى (P^*)

بالأشهر: هو عبارة عن حاصل قسمة عدد الأشهر على الطلبات:

$$P^* = 12/N^*$$

بالأيام: هو عبارة عن حاصل قسمة عدد الأيام على الطلبات:

$$P^* = 360/N^*$$

• تحديد مستوى إعادة الطلب (PC):

يفترض هذا النموذج ثبات الطلب و فترة التموين، و عليه فإنه لا توجد هناك ضرورة لوجود مخزون الأمان. فإذا كان من المفترض أن الطلبية سوف تصل عند نفاذ المخزون فإن مستوى إعادة الطلب يجب أن يكون عبارة عن الكمية من المخزون الذي يكفي للاستخدام خلال فترة التموين فإذا كانت فترة التموين مؤكدة و معدل الاستخدام للصنف معروف و ثابت خلال فترة التموين فإن مستوى إعادة الطلب هي عبارة عن فترة التموين في معدل الاستخدام.¹

حيث أن:

- D : فترة التموين.

- C : هو الاستخدام السنوي 12%.

أنواع نموذج ($Wilson$):

• نموذج ($Wilson$) بدون انقطاع:

يعتمد هذا النموذج على الكميات التي تستخدم من بداية الدورة إلى نهايتها، و أهم فرضيات هذا النموذج:

1 مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين، مرجع سابق، ص 239.

- الاستخدام الثابت.
- فترة المراجعة ثابتة و متساوية.
- ثبات فترة الانتظار.
- مخزون الأمان معدوم.

• نموذج (Wilson) مع إمكانية العجز:

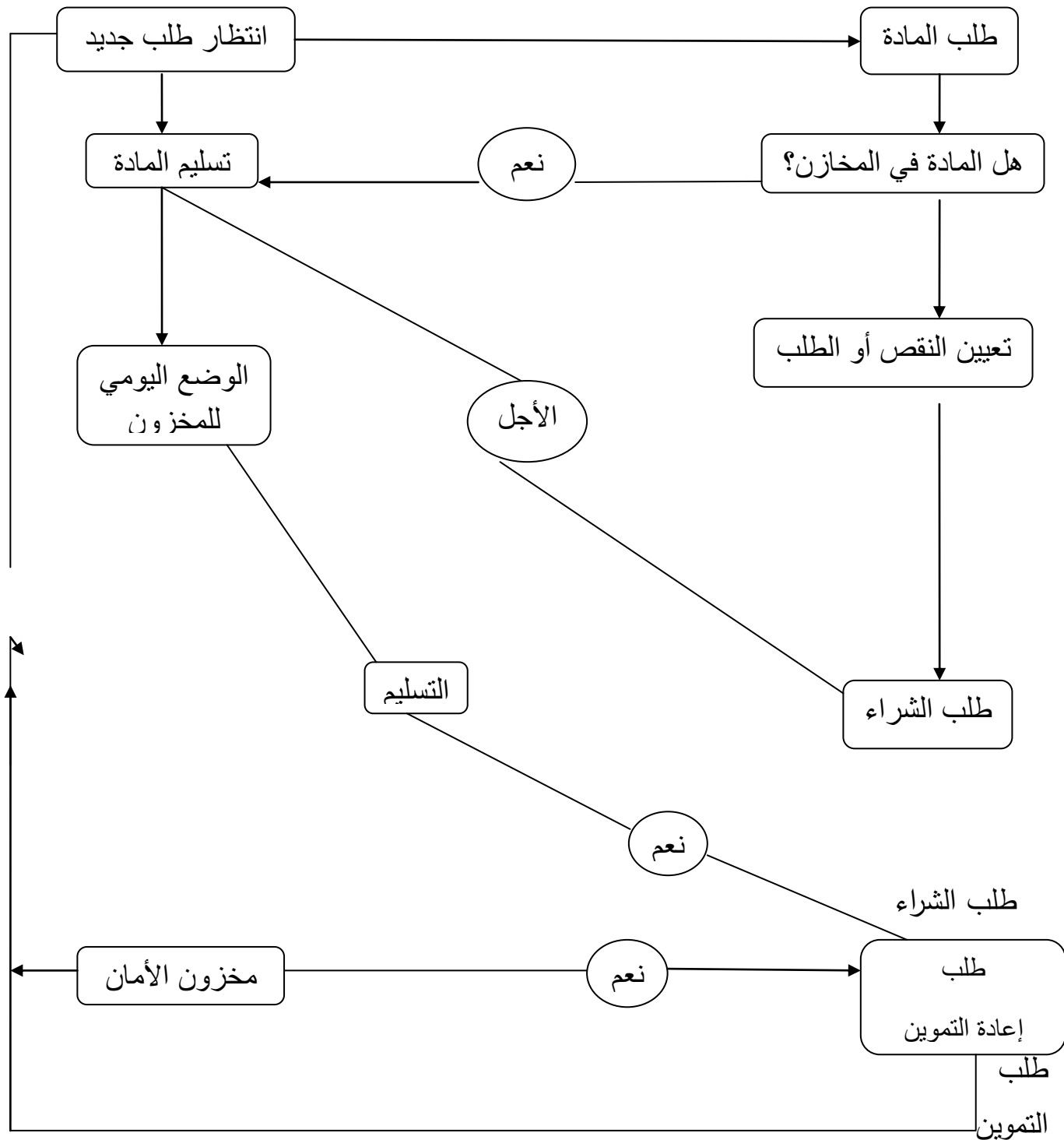
يصلح هذا النموذج في حالة المنتجات التامة خاصة، و كذلك مدخلات الإنتاج غير المستمرة.

• نموذج (Wilson) للإنتاج و البيع في نفس الوقت:

يطبق هذا النموذج عموماً في حالة الإنتاج حسب الطلب، حيث تتسلم المؤسسة أوامر الشراء بصفة دائمة، و تكون عملية الإنتاج مستمرة، و في هذه الحالة لا يصل المخزون من الكمية المنتجة في نفس الوقت إلى أقصى نقطة كما في حالة الطلب الأمثل من المواد الأولية حتى ينمو المخزون بتدرج عندما يكون الإنتاج أسرع من عملية البيع إلى أن يصل إلى عملية توقف الإنتاج و استمرار عملية البيع.¹

1 محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، مرجع سابق، ص 310.

الشكل رقم 09: نموذج يبين مراحل التسيير الاقتصادي و الإداري للمخزون



¹ المصدر: B.Martory, Y.Pesqueux, economie d'entreprise, nothan technique, 1986, P 27.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة أهمية عملية التسيير المخزوني في رفع أعمال المؤسسة و الحصول على أحسن الطرق و أفعالها بغرض تحقيق أهدافها و استمرار نشاطها. إن الدراسة الواسعة لمختلف جوانب المؤسسة تمكنا من اختيار أفضل و أنجع السياسات التخزينية و أمثلها، و ذلك بمراعاة احتياجات المؤسسة المرتبطة بعملية التخطيط و اتخاذ القرار. و أخيرا تطرقنا إلى موضوع الرقابة على المخزونات الذي يمثل دور في تسهيل متابعة نشاط المؤسسة من قبل إدارة المخازن لتلبية متطلبات العملية الإنتاجية في الوقت المناسب، إضافة إلى تصنيف المخزونات الذي يمثل النظام الأساسي لترتيبها وفقا لسرعة دوران المخزون، و كذا المناهج العملية و العلمية التي تحدد خصائص و طبيعة هذه المخزونات.

تمهيد:

سنحاول في هذا الصدد التعريف بالمؤسسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال و عرض هيكلها التنظيمي و مختلف مصالحها و كذا فروعها كما سندرس أحد هذه المصالح ألا و هي مصلحة التسويق و بالتالي إعطاء حوصلة على سير هذه الوحدة ووضعيته بتركيز على آلية تسيير المخزونات بالفروع بإعتباره الموضوع الرئيسي بالمذكرة ما يسمح لنا أخذ نظرة شاملة عن مؤسسة نفضال

وفي الاخير وللأمانة وجب التطرق إلى أهم نطاق القوة و الضعف لهذه المؤسسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: التعريف بوحدة نפטال بالوادي

مرت المؤسسة الوطنية العمومية لا سيما الصناعية منها بعدد من المحطات، ميزت مجمل المراحل التي واكبت عملية البناء الاقتصادي و الاجتماعي منه الحصول على الاستقلال الوطني سنة 1962.

و اعتمدت في عملية البناء اعتمادا كليا على شركة سوناطراك التي تعتبر ينبوع المتدفق في تغذية و تعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، حيث خرجت هذه الشركة إلى الوجود منذ 1971/02/24 و حلت محل الأيدي الأجنبية في تسيير أمور النفط و البترول و أخذت تتوسع في نشاطها شيئا فشيئا حتى صارت سوناطراك إمبراطورية الذهب الأسود على مستوى الوطن. و لضخامة رأس مالها و تشغيلها لحوالي (100000) عامل أصبحت الدولة غير قادرة على متابعتها و مراقبتها و هذا ما دفع الحكومة إلى تقسيمها حتى تتمكن من السيطرة و التحكم فيها خاصة أنها دخل الجزائر الوحيد.

و تم هذا التقسيم طبقا للمرسوم 101/80 بتاريخ 80/04/06 حيث قسمت بموجبه سوناطراك إلى عدة مديريات منها:

- مديرية الإنتاج.
- مديرية التكرير و التوزيع و التسويق.
- مديرية الحفر و التنقيب.
- مديرية المخابر.

و في سنة 1982 انفصلت مديرية التكرير عن مديرية التوزيع و التسويق للمواد البترولية و مشتقاتها لتأخذ الأولى اسم نفطك و الثانية اسم نפטال NAFTAL (الجزائر AL - نقط NAFT). أي نفط الجزائر و مقرها بالشرقة بالجزائر العاصمة.

و تشغل الوحدة حوالي 158 عامل منهم 16 إطار و 76 تنفيذي و 66 متحكم (سنة 2000).

و من مهام هذه الوحدة:

- 1- توزيع كل المواد البترولية و هذا بواسطة التنقل عبر كل التراب الولائي في تلبية حاجات المستهلكين و لتخفيض الضغط على وحدة حاسي مسعود.
 - 2- دراسة و متابعة الاستثمارات المرتبطة بنشاط الوحدة.
 - 3- بيع جميع أصناف و مشتقات المواد البترولية بالجملة و التجزئة إلى الزبائن.
 - 4- ضمان الاستمرار و التوزيع و التمويل المنظم بالمواد و هذا باجتناح انقطاع المخزون.
- و استمرت المؤسسة حتى عام 2001 حيث تم إعادة تنظيم داخلي لها و انقسمت كما يلي:

- 1- مديرية التسويق COM.
- 2- مديرية الوقود CBR.
- 3- مديرية البترول المبيع GBL.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ينقسم الهيكل التنظيمي على عدة مصالح نذكرها فيما يلي:

1- المدير:

- و هو المسؤول الأول حيث يقوم بتسييرها و تمثيلها داخليا و خارجيا تتلخص مهامه فيما يلي:
- تنسيق و تسيير و تنظيم عمل مختلف المصالح.
 - استلام المخططات من الإدارة و القرارات العامة و السهر على تنفيذها.
 - اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأوامر الصادرة من المديرية المركزية.
 - المساهمة في توقيع معظم الفواتير و أوامر الخروج و مختلف الوثائق.
 - إصدار قرارات الترقية و العقوبة و توظيف العمال.

2- الأمانة العامة:

و هي مكتب تابع لمكتب المدير، تقوم باستقبال كل المعلومات و إيصالها إلى المدير أو تنفيذ قرارات خاصة بالمصالح فهي تأخذ التعليمات و الوثائق إلى المصالح حيث تعتبر همزة وصل بين المدير و المصالح الأخرى.

3- خلية التخطيط و الإعلام الآلي:

و هي خلية تمكن مهامها في إدخال جميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة إلى نظام الإعلام الآلي بما في ذلك المحاسبة و الأجور.

4- الأمن:

و هو أحد الفروع التابعة للمدير يمارس المهام الأمنية داخل الوحدة و ينقسم إلى نوعين:

4-1 الأمن الصناعي:

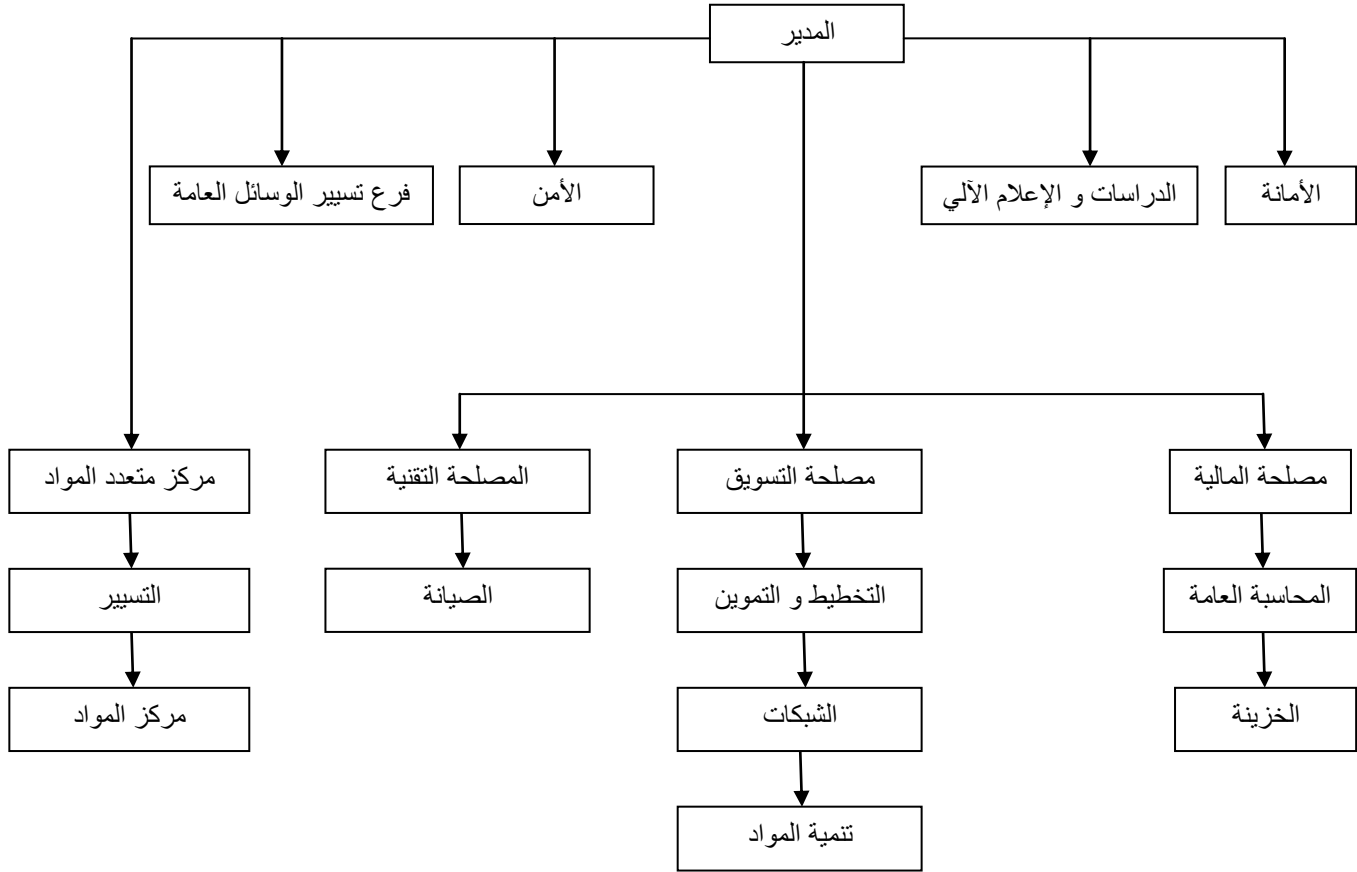
و هم أصحاب المهام العادية للمؤسسة لأمن المؤسسة كالوقاية من الحوادث كالحرائق و الاهتمام بأمور الصيانة لعتاد الوحدة.

4-2 الأمن الداخلي:

و هو حديث النشأة في نظرا للظروف الأمنية الطارئة و من مهامه ما يلي:

- السهر على أمن الوحدة ليلا.
- تقديم المخالفات التجاوزات المرتكبة للمدير.
- مراقبة المؤسسة و ما يحيط بها من خلال أبراج المراقبة.
- تسجيل أسماء الأشخاص الداخلين للوحدة يوميا.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال الوادي



¹المصدر: مصلحة المستخدمين بالوحدة

5- فرع تسيير الوسائل العامة: من هنا يبدأ التغيير

و تعتبر هذه المصلحة المحرك النقطة الحساسة في الوحدة لكونها المسؤولة الوحيدة عن العمال و مطالبهم و المشاكل التي تعترضهم و هذه الأخيرة مسخرة بكل فروعها لخدمة العمال و لها ثلاثة فروع:

5-1 التسيير و الأجور:

و هو الفرع المسؤول عن تكوين دفتر لمراقبة و متابعة العمال و تحضير الأجور و من مهامه أيضا:

✓ شهادات الحضور للعمال الشهرية.

✓ تكوين ملفات التقاعد.

✓ شهادات العمل.

✓ طلب التكاليف بالمهمة.

✓ شهادة الإحصاءات.

✓ كشف العطل.

✓ المنحة المخصصة للعائلات.

✓ إعانات محلية.

✓ تكاليف القرارات المختلفة.

✓ متابعة المستخدمين.

5-2 الموارد البشرية و التكوين:

و تكمن مهمة هذا الفرع في استقبال العمال الجدد و إعداد المخططات السنوية:

✓ مخططات التوظيف.

✓ مخططات التكوين.

✓ الإحصائيات الثلاثية و السداسية و السنوية.

و كذلك بمهام أخرى تتمثل في:

✓ إصدار قرارات الترقية، العقوبة و الإحالة على التقاعد.

✓ الحرص على تطبيق القوانين و المناشير.

✓ تطبيق محاضر اللجان المنبثقة على الفرع النقابي للعمال بعد موافقة مدير الوحدة.

3-5 الوسائل العامة:

و هي الفرع التابع لمصلحة المستخدمين يهتم بكل مشتريات المؤسسة و هو الوحيد الذي يمتلك الحق في شراء مستحقات المصالح و المكاتب الأخرى مثلاً: شراء وسائل المكاتب و كل المطبوعات الخاصة و كل ما تحتاجه المكاتب من أثاث.

6- المصلحة التقنية:

من مهام هذه المصلحة صيانة كل ما يتعلق بالوحدة و اقتراح مشاريع في صالح الوحدة و إذا تمت الموافقة عليها من طرف المدير، تعمل هذه المصلحة على الإشراف على السير الحسن لهذه المشاريع، و يترأس هذه المصلحة رئيس المصلحة و يقوم بإصدار أوامر إلى رئيس فرع الصيانة.

6-1 فرع الصيانة:

يتكون فرع الصيانة من عدة ورشات تعمل على تنفيذ الصيانة بأمر من رئيس الفرع و تقسم هذه الورشات إلى مهام كل ورشة لديها عمل تختص به مثل ورشة الكهرباء تعمل على صيانة الآلات الكهربائية و يتضمن فرع الصيانة مخزن قطع غيار و يعتبر كوسيلة لصيانة العتاد المتحرك و الثابت و ينقسم هذا المخزن إلى قسمين:

● **المخزن الداخلي:** و هو مخزن قطع الغيار التي تستهلك داخل الوحدة.

● **المخزن الخارجي:** و هو مخزن قطع غيار الغيار التي تستهلك خارج الوحدة.

لصيانة عتاد الأشخاص الذين يقومون بإعادة بيع منتجات الوحدة مقابل ثمن يرجع هذا الأخير إلى خزينة الوحدة.

7- مصلحة التسويق:

و تتمثل في التركيبة التجارية للمؤسسة و في هذا النطاق نخص بالذكر عملية الحركة التجارية للمؤسسة و التي تعتمد أساساً على عملية الشراء و البيع و تتكون مصلحة التسويق من ثلاث فروع و هي:

7-1 فرع التخطيط و التوزيع:

يتضمن هذا الفرع التقديرات المتوقعة من منطلق دراسة نتائج دور آخر السنة في مجموعة العمليات الموضوعية تحت تصرف مختلف مصالح المؤسسة من توزيع و تمويل مناسب بكميات تقوم بإشباع الاحتياجات الضرورية بأقل التكاليف و من مهامه التمويل بالمواد ذات الجودة العالية بكميات ملائمة و بأسعار معقولة و من أفضل المصادر و في الأوقات المناسبة و تقوم بمشاريع ناتجة عن توقعات لتحقيق أهداف التمويل في الحركة التجارية للمؤسسة و المتمثلة فيما يلي:

- ✓ دعم نشاط المشروع بتدفقات مستمرة من المواد و الخدمات.
 - ✓ دعم المركز التنافسي للمشروع لقدراته على تحقيق الأرباح.
 - ✓ تحقيق تمويل اقتصادي للمشروع بمراعاة قوى العرض و الطلب المنظمة.
 - ✓ البحث عن فرص أفضل للشراء لتحقيق أفضل مريح من اعتبارات السعر.
- و من مهامه أيضا تقييم الطلبية المستحقة و إرسال تقرير إلى المديرية المركزية و تقوم بدورها بإعداد الطلبية و إرسالها إلى المؤسسة عن طريق موردي الوحدة و أي تأخير في العملية يؤثر على الحركة التجارية للمؤسسة و خاصة سمعتها مع الزبائن و تعمل على كتابة تقرير إلى المديرية المركزية تخبرهم فيه على التأخير عند وقوعه لكي تتحمل أي قرار ينتج عن ذلك.

7-2 فرع الشبكات:

و هي عبارة عن مراكز بيع تابعة إلى المؤسسة تنقسم إلى قسمين:

7-2-1 شبكات الخواص:

و مهمة هذا القسم هي عملية إعادة بيع مواد المؤسسة إلى الزبائن و المستهلكين و يعمل هذا القسم تحت إشراف المؤسسة و خاصة في سعر البيع حيث أنها تقوم بتمويلها برأس المال و تقوم

المؤسسة أيضا بتخفيض نسبة معينة من سعر المواد و تعتبر هذه النسبة كفاءة لقسم المخططات و تحاسبها كل آخر السنة برأس المال و الفوائد التي تحققها.

7-2-2 شبكات العمومية:

و مهمة هذا القسم مثل مهمة قسم المخططات الفرق هنا يتمثل في كون الزبائن يشترون السلع التي تريد بيعها من المؤسسة برأس المال.

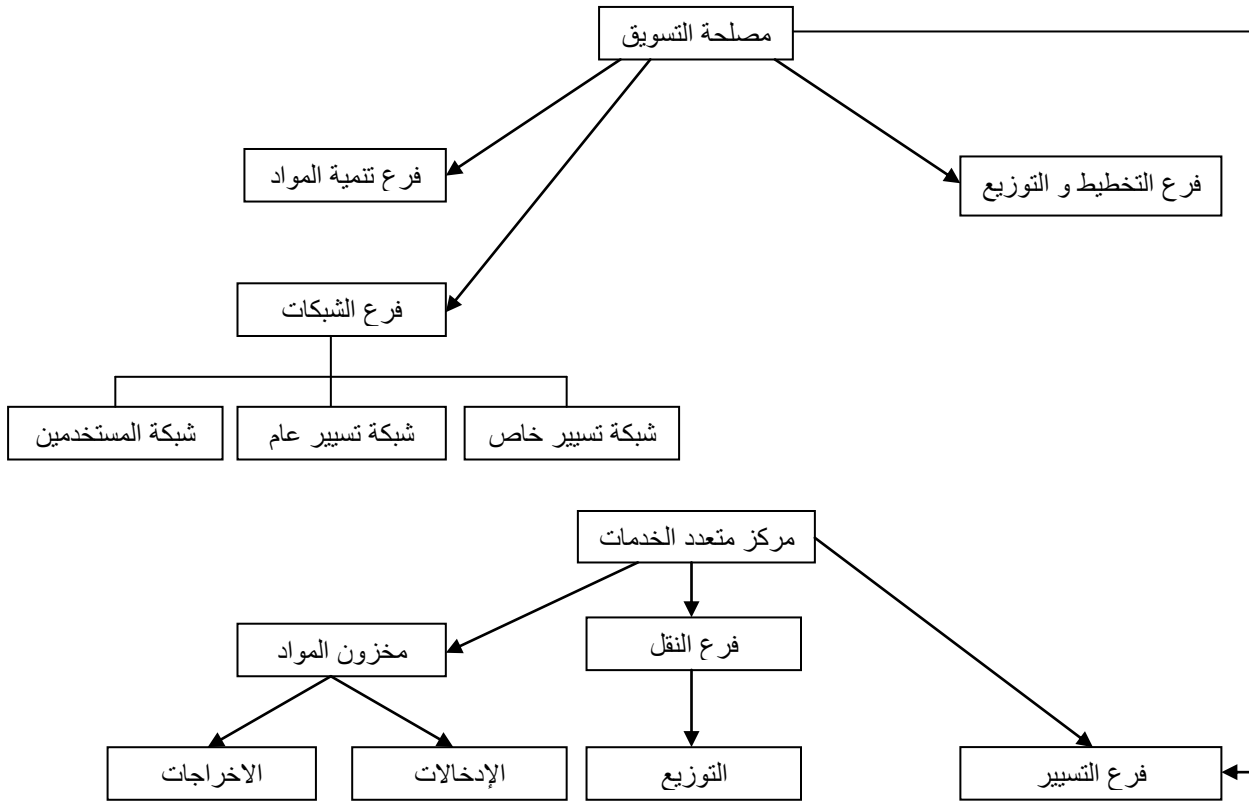
● **ملاحظة:** هناك بعض المواد لا يمكن بيعها إلا بدفع حاضر و هناك مواد يمكن بيعها على الحساب لمدة 21 يوم.

7-3 فرع تنمية المواد:

و من مهام هذا الفرع وضع ملف لكل زبون يريد التعامل مع الوحدة سواء كان تابعا للشبكات أو تابع للزبائن و لتنمية المواد للزبائن المستهلكين تبعث ملفاتهم إلى المديرية المركزية لتتم الموافقة عليهم و توضع لهم أرقام خاصة للتعامل معهم من خلالها، و من مهامه أيضا بيع المواد للزبائن و المستهلكين مثل: الولاية، المستشفى، أو البلدية.

حيث يمكن لهؤلاء أخذ المواد على الحساب و لكن ليس لكل الزبائن فهناك زبائن مستهلكين لا يأخذون السلع إلا بالحاصل مثل المقاولات، و من مهامه أيضا متابعة الزبائن لكتابة تقرير عنهم آخر السنة مفصل فيه من دفع و من لم يدفع ليتم التعامل معهم بعد ذلك أو يوقف معهم بعد ذلك أو يوقف معهم التعامل.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للبيع و التخزين دخول و خروج بوحدة نفضال



¹المصدر: من إعداد الطلاب نقلا عن وثائق مسلمة من طرف رئيس مصلحة التسويق.

8- مصلحة المحاسبة و المالية

تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا في الوحدة حيث أنها تقوم بتحديد سياسة مالية محكمة لصالح الوحدة كذلك السهر على تطبيق قوانين المحاسبة، و يرأس هذه المصلحة مسؤول يسهر على قيام بكل ما يجب الحصول عليه من الموارد المالية التي تحتاجها الوحدة و كذا استقبال الوثائق المحاسبية الرسمية من خارج الوحدة ثم المصادقة عليها و تنقسم إلى فرعين هما:

1 من إعداد الطلاب نقلا عن وثائق مسلمة من طرف رئيس مصلحة التسويق.

8-1 فرع المحاسبة العامة:

يعتبر هذا الفرع نقطة التقاء جميع المصالح التابعة للوحدة بحيث أن كل وثائق المحاسبة الخاصة بجميع النشاطات (بيع، شراء) أو حركات يومية بما يخص جميع مصالح الوحدة ترجع في الأخير إلى هذا الفرع ليتم معالجته و من مهامه أيضا متابعة العمليات التي تتم بين الوحدات الفرعية الأخرى، مثل أن يتم طلب سلعة من وحدة الوادي إلى وحدة حاسي مسعود في هذه الحالة يقوم فرع الوادي بتحويل السلعة عن طريق سند قيد بين الوحدات و كذلك تقوم بعملية المتابعة اليومية لأي عملية تخص الشراء و البيع و التسديد و التحويل، و هذه العمليات تتم في وثيقة تدعى: سند قيد للعمليات المختلفة، و يسجل أيضا في هذا السند استلام فاتورة أو وصل استلام و تقوم أيضا بـ:

- ✓ استقبال سندات المحاسبة القادمة من مركز المخزون و مخططات توزيع البنزين و سندات التفريغ ما بين الوحدات.
- ✓ تصريح إلى شركات التأمين بالممتلكات و التجهيزات.
- ✓ تصريح بالضرائب و الرسوم الخاصة بالوحدة إلى مديرية الضرائب.
- ✓ تقدير الميزانية الاحتياطية السنوية.
- ✓ القيام بعملية الجرد (عملية عد و إحصاء المخزونات في فترة زمنية عادة ما تكون في آخر السنة).

✓ تحرير الفواتير الخاصة بالبنزين و الزيوت لصالح الأمن الوطني و الجيش.

و في آخر مرحلة تقوم بإعداد الميزانية الختامية للحركة التجارية عادة ما تكون مقسمة إلى فترات استغلالية طول كل فترة شهر، حيث يتم تحديد النتيجة عن طريق إظهار الميزانية ربح أو خسارة.

8-2 فرع الخزينة:

يتعامل هذا الفرع مع السيولة المالية حيث يسهر على تسيير مالية الوحدة و تقرير مصاريفها و تنهيكل من خليتين:

- خلية الإيرادات (المقبوضات).

- خلية النفقات (المدفوعات).

للخزينة دور أساسي في مصلحة المحاسبة و المالية حيث يختص في مقبوضات و مدفوعات من و إلى الوحدة يعني أن كل الإيرادات الناتجة عن عملية البيع يتحصل عليها هذا الفرع و كل المصاريف المرتبة عن النفقات الخاصة بالوحدة يقوم هذا الفرع بتمويلها و من بين مهامه:

- القيام بمراجعة عمليات الإيرادات و الصادات بالنسبة للوحدة.

- دراسة الحركة المتوقعة ثم وضع مخطط المصاريف لكل شهر حسب الاحتياجات.

- تسديد مشاريع الاستثمارات الجديدة و متابعتها.

- متابعة المخزون الاستهلاكي للوحدة من مواد صيانة، قطع غيار... إلخ.

- التسيير المالي لميزانية الشؤون الاجتماعية.

● صندوق:

يتبع الخزينة و هو عبارة عن صندوق المؤسسة و تابع لمصلحة المحاسبة و المالية تتم فيه جميع المخالصات الجاهزة أو الحاضرة و يسيرها أمين الصندوق حيث يقوم ببيع وصولات البنزين و تسديد مصاريف الغير التي لا تتجاوز خمسون ألف دينار جزائري.

● المخطط المحاسبي الوطني:

إن مؤسسة نفضال للتوزيع تطبق مخطط المحاسبة الوطني و لكن لديها مجموعة حسابات فرعية خاصة بالمؤسسة توسعت بها عن المخطط الأصلي نأخذ مثال د/71 هو حساب التنازل بين الوحدات، د/89 كذلك حساب تنازل بين وحدات هذين الحسابين يستعملان بكثرة في نفضال و لكنهما غير موجودان في المخطط المحاسبي الوطني إنما أضافتهما المديرية العامة لتسهيل التعاملات المحاسبية.

● د/17239 هذا حساب وحدة نفضال بالوادي يتكون من ثلاث أجزاء:

● د/17 حساب تنازل.

د/2 حساب الوحدة.

● د/39 حساب الولاية.

● د/17230 حساب وحدة نפטال بحاسي مسعود.

● د/17223 حساب وحدة نפטال بعنابة.

9- مركز متعدد الخدمات:

9-1 مخزن المواد:

يتوفر في هذا المركز جميع أنواع المحروقات، و يعتبر كمكان لتخزين المواد و توزيعها و يعتبر أيضا مكانا لاستعمال المواد الممونة و هي العجلات المطاطية، الزيوت... إلخ. و تعتبر مهمة هذا المركز الأساسية هي التسيير الجيد للمواد و يتمثل ذلك في التوزيع الجيد على حساب طلبات الزبائن و على حساب الكميات الموجودة في المخازن و إن تعذر عليهم تلبية الطلبية يلجئون إلى طلب الكميات التي تلزمهم لتلبية طلب الزبون حتى من وحدة أخرى في ولايات مجاورة و المركز يتألف من ثلاث فروع هي:

9-1-1 فرع التسيير:

يقوم هذا الفرع بتسيير خطوات العمل داخل المركز و يتكلف بتقسيم المواد على الزبائن بناء على الطلبيات المقدمة بحيث أن هذه العملية تتم يوميا و يتم التوزيع على المحطات البنزينية التابعة للوحدة و كذلك التابعة للقطاع الخاص و يتلقى الأمر من مصلحة التسويق.

و لهذا الفرع أهمية كبرى من ناحية الرقابة النظرية لسائر حركات هذا المركز و نظام سير المخزون و من مهامه أيضا القيام بإحصائيات يومية لكل المبيعات لتقديمها إلى مصلحة التسويق و يتم إدخال هذه المعلومات يوميا إلى الحاسوب كما يقوم بتسيير الجانب المادي للبيع و يقوم بإيصال العائد اليومي المتحصل عليه إلى البنك كذلك يقوم بعملية الفواتير و عملية إدخالها و إخراجها آليا.

9-1-2 فرع النقل:

لهذا الفرع أهمية كبرى بالنسبة للوحدة و سير حركتها التجارية و من بين أهم وظائفه التي يقوم بها التموين و التوزيع و لهذا الفرع رئيس و نائب مساعد له حيث يقوم بإعطاء الأوامر إلى سائقي الشاحنات بجلب المواد من المراكز الممونة أو توزيع المواد إلى نقاط البيع و بعد انتهاء العملية التي قام بها السائق يقوم بتسجيل حركته اليومية و يصادق عليها الممون أو الزبون و يمضي السائق في الأخير على أن العملية تمت بأكمل وجه.

9-1-3 فرع حركة المواد:

يعتبر هذا الفرع المسؤول عن متابعة حركة المواد و مراقبة دخولها و خروجها من الوحدة بالجرد اليومي لإعطاء الإحصائيات النهائية بقيمة المخزون و ينقسم هذا الأخير بدوره إلى قسمين:

• القسم الأول (الإدخالات):

و يتم فيه عملية التموين بحيث يستعمل فيه ورقة تحويل المخزون و هي عبارة عن وثيقة يستعملها هذا الفرع لتسجيل إدخال المواد و يستعمل كذلك كشف الاستقبال و هي عبارة عن وثيقة تعتبر كشاهد على أن المواد قد حولت إلى المخزون.

• القسم الثاني (الإخراجات):

و هو عبارة عن كشوف يستعملها المسؤول عن المخزون لتبقى كشاهد على أن المواد قد خرجت من المخزن لإبراء ذمته منها و هذه الكشوف تستعمل يوميا.

المطلب الثالث: أنواع المخازن و المواد المخزنة بالوحدة

1- أنواع المخازن:

تقع مخازن الوحدة في المركز المتعدد المواد و هي عبارة عن مخازن أرضية اعتمدت الوحدة في تقسيمها على وجهة تدفق المواد المخزنة لكل مخزن حيث على أساس هذا التقسيم تم تقسيم المخازن إلى مخزين خارجي و داخلي:

1-1 المخزن الخارجي:

و هو الذي تكون فيه المواد المخزنة تباع و توزع خارج الوحدة (مثلا العملاء) و في بعض الأحيان إلى داخل الوحدة (المخزن الداخلي)، و ينقسم هذا الأخير إلى قسمين:

1-1-1 مخزن مغطى:

و هو عبارة عن نصف مخزن مغطى كبير حيث النصف الأول يعتبر مخزن خارجي و الآخر مخزن داخلي حيث لكل مخزن مدخل منفصل عن الآخر و هذا المخزن تتوفر فيه كل ظروف التهوية و الظروف الأمنية و التسيير المباشر للمواد جعل مكتب أمين المخزون أمام المخزن.

1-1-2 الساحات:

و هي عبارة عن فضاءات كبيرة و تحتوي الوحدة على ثلاث منها مقسمة حسب المواد التي توضع فيها:

● ساحات كبيرة (ساحتين محيطيتين بالمخزن الخارجي المغطى).

● ساحات أخرى أكبر منها بعيدة قليلا عن المخزن المغطى الخارجي و الساحتين السابقتين منفصل عنهما بجدار، حيث نجد أن معظم الساحات تحتوي على طرق معبدة و هذا لتسهيل عملية تنقل وسائل النقل.

1-2 المخزن الداخلي:

و هو مخزن مغطى يتميز بأن المواد المخزنة فيه موجهة للاستهلاك الداخلي (داخل الوحدة) كما أن هذا المخزن يتوفر على جميع الظروف من تهوية... إلخ.

و يحتوي هذا المخزن على العديد من الأدرج (الرفوف) وضعيات فيها المواد المخزنة كل نوع على حدى، و لتسيير المباشر للمواد وضع أيضا بجانب المخزن مكتب أمين المخزن.

بالإضافة إلى هذه الأنواع من المخازن هناك مخزنين صغيرين بالمؤسسة لتخزين كل من ملابس و أحذية العمل و الآخر فيه التجهيزات المكتبية.

حيث أن هذين المخزنين تحت تصرف رئيس فرع الوسائل العامة.

2- المواد المخزنة لدى المؤسسة:

هناك العديد من المواد تقوم الوحدة بتوزيعها من أجل التموين لتقوم فيما بعد بتسويقها و توزيعها على المتعاملين معها و من بين هذه المواد:

1-2 المحروقات CARBURANTS:

1-1-2 المازوت:

تعد هذه المادة من أهم المواد التي تمون بها الوحدة نظرا لاستخدامها الواسع حيث بها (07) خزانات سعة الواحد 100000 لتر.

2-1-2 البنزين العادي:

يأتي البنزين العادي بالدرجة الثانية من حيث الأهمية أو من حيث الاستعمال و يوجد لدى الوحدة خزائين سعة الواحد منها 100000 لتر.

3-1-2 البنزين الممتاز:

تأتي هذه المادة بالدرجة الثالثة من حيث الاستهلاك اليومي و تملك الوحدة خزان واحد سعته 100000 لتر.

و تخزن هذه المحروقات في الساحة الكبيرة المذكورة سابقا بالإضافة إلى الخزانات المذكورة بالساحة وجود خزائين يحتويان على الماء بغرض توفير الأمن في حالة حدوث طارئ كالحريق مثلا و خاصة أن الساحة تحتوي على مواد سريعة الالتهاب

و بكميات كبيرة.

2-2 مواد مختلفة:

كما تقوم الوحدة بتخزين عدة مواد مختلفة منها:

- مواد التشحيم.
- مواد خاصة بالعطور.
- عجالات مطاطية.
- بطاريات.
- قطع غيار.
- مبيد.
- مواد مكتبية و إدارية... إلخ.

و غيرها من المواد المختلفة حيث معظمها يتم جلبها من مدن متعددة مثل أرزيو، بجاية، و هذه المواد تخزن في المخزن المغطى.

2-3 الزيوت:

و هناك 6 أنواع للزيوت و كل نوع له عدة أنواع:

✓ **HMD زيت محرك ديزيل (HUILE MOTEUR DIESEL):**

و يستعمل هذا الزيت في المحركات التي تستعمل المازوت و من أنواعه CHFFA و CHILIA و كذلك CHENOUA.

✓ **HTR (HUILE TRANSMISSION):**

و يستعمل هذا الزيت في الأماكن الخشنة للسيارات و الشاحنات و من أنواعه TASSILLIA.

✓ **SPA (زيت فرامل الخلل) HUILE SPICAL:**

و يستعمل هذا الزيت لغسل المحركات و آلات الخياطة و المكابح أي المحركات التي لها أجزاء رقيقة من البلاستيك أي الحساسة فهو زيت خاص و لا يوجد في الجزائر بل هو مستورد من ألمانيا و هولندا و غيرهما و من أنواعه CHELLAL.

✓ HIN (زيوت صناعية) :HUILE IDUSTRIELLE:

و هو زيت صناعي يستعمل في المحركات الخشنة و الكهربائية و هو غير مستعمل بكثرة و من أنواعه:

TORADA و TISKA و TORBA و TILIA و FODDA.

✓ JRS (شحمة) :GRAISSE:

و هي المواد الخاصة بالتشحيم بأنواعه و من أنواعه TESSALA و TASSADIT.

المطلب الرابع: المستندات

إن أهم الوسائل للرقابة بوحدة نפטال هي المجموعة المستندية و باعتبار هذه الأخيرة المنطلق الأساسي لوضع نظام رقابي فعال يسمح للوحدة بمباشرة عملها على أحسن وجه و باعتبارها البنية الأولى لإرساء نظام معلوماتي متناسق يكفل للوحدة السير الحسن و كذا بالحفاظ على موجوداتها. لذلك ركزنا في هذا الأخير على شرح النظام المستندي المطبق في الوحدة و كيفية تداول هذه المستندات بين مصالح الوحدة و المحيط الخارجي من جهة أخرى نظرا لكفاءة المستندات بمصلحة التسويق و نستطيع أن نصنف هذه المستندات إلى عدة أنواع:

1- وصل التموين :BON DE RAVITAILLEMENT:

هذه الوثيقة تعتبر سند إدخال و إخراج في نفس الوقت و تستعمل في داخل الوحدة إذ أنه تعتبر بالنسبة للساحب وثيقة خروج و بالنسبة للمستقبل وثيقة دخول. كما يحتوي على المعلومات التالية:

1-1 نوعية التسديد بالأجل.

1-2 نوعية الزبون:

أي إعادة البيع أو مستهلك عادي أو بالجملة أو إدارة... إلخ.

1-3 نوعية النقل:

أي ينتقل الزبون بوسائله الخاصة أو وسائل المؤسسة.

كما فيها جزء خاص لإثبات الاستلام و كل هذا محتوى و يرمز بأرقام خاصة بالمؤسسة.

كما أنها مقيدة برقم تسلسلي يجب احترامه في كل الحالات (منها تمزق الوثيقة أو عدم صلاحيتها للاستعمال... إلخ).

2- سند الجرد:

و هذا السند يستعمل في آخر كل شهر و كذلك في آخر السنة لجرد المواد الموجودة في المخازن. و من مهام هذه الوثيقة كما يلي (دور هذه الوثيقة):

✓ في حالة التلف.

✓ في حالة نقص أو ضياع.

✓ في حالة الزيادة.

✓ كما فيه جزء خاص بالملاحظات.

✓ كما فيه رقم تسلسلي يجب احترامه (حتى في حالة تلف).

3- سند المخزون:

و يستعملها المخزني لكل مادة على حدى و يسجل فيه كل العمليات الخاصة بالمادة من دخول و خروج.

و تستعمل هذه الوثيقة في مجالات عديدة منها:

✓ استقبال المواد من خارج الوحدة.

✓ هي المنبع الممول من داخل المؤسسة أو خارجها.

- ✓ نوعية وسيلة النقل (وسائل المؤسسة أو وسائل أخرى).
 - ✓ هذه المعلومات من وثيقة (BTS) التي تأتي مع الناقل و من خلالها تملئ هته الوثيقة.
 - ✓ تحويل مواد معينة إلى خارج الوحدة مثلا إلى حاسي مسعود.
 - ✓ كما أنه تعتبر الوثيقة التي يسحب بها تسديد التموين (تحويل و فوترة في نفس الوقت و تكون داخلية).
 - ✓ كما فيه رقم تسلسلي يجب احترامه مهما كان.
- 4- الفاتورة BON DE LIVRAISON FACTURE:** و هو مستند لفوترة جميع المواد و هذه الوثيقة تنقسم في حد ذاتها إلى قسمان:
- 4-1 النصف العلوي:**
- خاص بكمية المواد و كذا نوعية التعبئة (EMBALLAGE).
- 4-2 النصف السفلي:**
- خاص بالتسديد و يسمى وصل تسديد (Reçu d'encuissement).
- 5- وصل الحركة الداخلية (BON DE MOUVEMENT INTERNE):**
- هذا المستند متعدد الوظائف كما أنه يعتبر مستند إدخال و إخراج و تحويل في نفس الوقت كما يحتوي هذا الوصل على:
- ✓ تحويل نوعية التغليف.
 - ✓ الاستهلاك الداخلي.
 - ✓ خارج المواد الغير صالحة للبيع.
- كما أنه وثيقة إدخال كوصل استقبال الفرق أنه يستعمل داخل نفس الوحدة.

6- وصل استقبال (BON DE RECEPTION):

هذه الوثيقة تعتبر وثيقة استقبال المواد من خارج الوحدة و تملئ هذه الوثيقة على حساب وثيقة أخرى و تسمى BTS.

7- وصل تحويل المخزون (BON TRENSFERT STOOK):

هذه الوثيقة هي التي تحول بها المواد بين الوحدات أي خارج الوحدة نفسها.

8- سند تصليح المبيعات (BON REGEULISATION VONTES):

هذا المستند يستعمل لإلغاء عملية الفوترة قبل التسديد و يكون في حالة الخطأ على مستوى رمز الزبون أو رمز التعبئة و كذلك في حالة عدم الطباعة الجيدة.

9- سند تصليح رموز الزبائن BRC:

هذا المستند يستعمل متوازيًا مع سند تصليح المبيعات BRV لإلغاء الجانب المادي للفاتورة الملغاة.

10- سند تصليح المخزون (BON REGEULISATION STOOK):

و له ثلاثة أنواع:

✓ BMI وصل الحركة الداخلية.

✓ BR010 وصل استقبال.

✓ BR03 وصل تموين.

كما هو موضح سابقًا و يستعمل في حالة الخطأ كما هو موضح في الأنواع الثلاثة في حالة التسجيل اليدوي أو الآلي.

11- سند القبض أو وصل القبض (RECI ENKESMANT):

يستعمل هذا المستند كشهادة قبض من الزبون كما يستعمل في المقدم التجاري.

12- AV/05 AVOR:

و هذا المستند ينقسم إلى قسمين جانب مادي و آخر عددي.

✓ الجانب المادي:

و هذا كشهادة للزبون بأنه سدد بالزيادة و تحرر له هذه الوثيقة كشهادة على أنه سدد بالزيادة لكي يتسنى له تعويضه لاحقاً.

✓ الجانب العددي:

و يكون في الحالات التالية:

- أ- في حالة عدم تطابق السلعة للنوعية المطلوبة من حيث الكيف و الكم.
- ب- في حالة استقبال سلعة فيها تلف معين.
- ت- كما أنه تعتبر وثيقة إدخال.
- ث- كما أنها الوثيقة التي تلغي عملية الفوترة في حالة التسديد.
- ج- كما فيها رقم تسلسلي.

13- FICH 028 وثيقة الجرد:

و ذلك لإجراء مطابقة بين المخزون النظري و المحاسبي كما يجب حضور لجنة معينة للمصادقة عليه و تكون مكونة من ثلاثة أشخاص على الأقل:

- ✓ مسؤول المخزن.
- ✓ ممثل عن مصلحة المالية.
- ✓ ممثل عن مصلحة التسويق.

المبحث الثاني: دراسة المخزونات

المطلب الأول: عملية التمويل

إن المؤسسة بطابعها الإنتاجي و التجاري و زيادة على سبب إنشائها حسب المرسوم (S070) الذي ينص على تزويد كامل التراب الوطني بالمواد البترولية فإن المؤسسة تسعى لتزويد مناطق الوادي بكل ما تحتاجه من المواد البترولية و لهذا و لكي توفر هذه المواد لا بد من أن توفر الوسائل أو الظروف لتمويل نفسها و لهذا فإن عملية التمويل بالمؤسسة تعتبر العمود الفقري لها حيث بدون عملية التمويل فإن المؤسسة لا تساوي شيئاً و خاصة أن المواد البترولية لا تقوم بتصنيعها داخل الوحدة بل أن الوحدة عبارة عن موزع فقط.

و لكي تقوم وحدة نفضال بالوادي بعملية التمويل لا بد من تقدير حاجياتها السنوية من جميع المواد البترولية (مشتقات البترول) و لأهمية العمالية استندت إلى فرع خاص و هو فرع التمويل و التوزيع في مصلحة التسويق حيث يقوم بتقدير حاجة المؤسسة سنوياً أو تخطيط حاجتها السنوية على أساس ثلاث مقاييس هي:

- ✓ النتائج المحققة من المبيعات لستة أشهر الأولى.
- ✓ القيم المقدرة لمبيعات الستة أشهر الثانية.
- ✓ النسبة الإضافية التي هي عبارة عن نسبة مؤوية من المبيعات الفعلية (المحققة) تحدد من طرف الإدارة العامة لمؤسسة نفضال بالشراكة.

حيث يتم حساب هذه الحاجة المقدرة من خلال العلاقة التالية:

المبيعات الفعلية (المحققة) تسعة الأشهر الأولى + المبيعات المتوقعة لثلاثة أشهر الثانية + النسبة المؤوية من المبيعات الفعلية (المحققة).

مثال:

كانت وحدة نفطال بتقدير حاجاتها من المواد بالنسبة لسنة 2013 على أساس معطيات السنة التي قبلها أي سنة 2012 فكانت كما يلي:

المبيعات المحققة للتسعة الأشهر الأولى من سنة 2013 (جانفي-فيفري-مارس-أفريل-ماي-جوان-جويلية-أوت-سبتمبر) + المبيعات المقدرة للثلاثة أشهر الثانية من سنة 2013 (أكتوبر-نوفمبر-ديسمبر) + النسبة المؤوية من المبيعات الفعلية المحققة.

فكانت توقعات الزيوت بالنسبة للوحدة لسنة 2014 هي 1113 طن.

حيث تبعت هذه التوقعات إلى المديرية العامة بالشرافة التي تجمع توقعات كل الوحدات لتقوم بعد ذلك بتعيين لجنة تعمل على ملاحظة طاقة إنتاج معامل التكرير بالجزائر (حاسي مسعود-سكيكدة-الجزائر العاصمة-أرزيو) و يتم تقسيم هذه الطاقة حسب حاجات كل وحدة.

بعد أن تكون الوحدة قد حددت متطلباتها من المواد المقصودة و هيئت الظروف المناسبة للاستقبال تقوم بإرسال الطلبية إلى مركز الممون هذا الأخير يقوم بشحن المواد المطلوبة مستخدما في ذلك شاحنة تابعة له أو للموحدة المستقبلية و هذه العملية بمثابة تحويل من وحدة إلى أخرى تصل المواد إلى الوحدة المستقبلية مرفقة بوثيقة تدعى (BON DE TRANSFERT STOCK)

وصل تحويل إلى المخزن، نسخة تقدم إلى صاحب المخزن

و نسخة تقدم إلى مسير حركة المواد و بعد التأكد من سلامة المواد من حيث الكمية و النوعية يتم تخزينها و المصادقة على الوثيقتين و من هنا أصبحت البضاعة في ذمة مركز متعدد المواد ليقوم كل واحد بنشاطه.

صاحب المخزن يقوم بالاحتفاظ بهذه الوثيقة ثم تسجل المواد الواردة في بطاقة المخزون بالتاريخ و رقم BTS و الكمية التي تم استقبالها أما مسير حركة المواد فيمسك هذه الوثيقة ليصدر وثيقة

أخرى تدعى بوصل الاستلام (BON DE RECEPTION) ليسجل فيها كل ما احتوته الوثيقة الأولى من حيث الكمية و المبلغ و رقمها التسلسلي ليستخرج منها عدة نسخ منها ما يحتفظ به و منها ما يقدم للإعلام الآلي ليتم تخزينها (إدخال الكمية الجديدة) كما تقدم نسخة لمصلحة المالية و المحاسبة.

المطلب الثاني: عملية التوزيع

تقوم الوحدة بتوزيع المواد التي تم توريدها لتموين نقاط البيع التي تم هيكلتها.

1- عملية توزيع الزيوت و العجلات المطاطية:

يتقدم كل زبون مهيكّل معلنا عن رغبته في المادة التي يريد اقتناءها عند محطة الشراء ليقوم مسير هذه المصلحة بالتأكد من وجود هذه المادة من حيث الكمية و النوعية، ثم يقوم بتحرير وثيقة تدعى (ORDERE DE LIVRAISON) أمر بالتسليم ليتقدم الزبون للمخالصة ثم تحرر له الفاتورة مرفوقة بالوثيقة (FORMILAIRE DE RECPTON) يتم إخراج هذه الكمية بعد ذلك من المخزون و من ذاكرة الحاسوب

و من قيد مسير حركة المخزون ليسجل كل واحد العمل الخاص به و من هنا تتم عملية التسليم.

ملاحظة:

إن معظم من يتعامل مع الوحدة يكون عندهم رقم زبون مبرمج في جهاز الكمبيوتر عند الوحدة حيث يتم تحديد له رقم زبون كما يلي:

يقوم الشخص بتحرير طلب يعرب فيه عن رغبته في التعامل مع نفضال (الشراء منها أو البيع لها) حيث بعد تحريره للطلب تعطى له استمارة معلومات الزبائن، حيث يقوم هذا الأخير بملأ هذه الاستمارة التي تحمل بعض المعلومات الخاصة بالشخص مثال:

رقم سجله التجاري... إلخ.

بعدها يقوم فرع الشبكات أو فرع المستهلكين بمراجعة و دراسة المعلومات الخاصة بالشخص و إذا استوفت الشروط يتم ملأ استمارة أخرى و هي (FICHE DE RENSEIGNEMENT CLIENTS) و التي تحتوي على كيفية دفع الشخص للنقود في حالة شرائه و بعض المعلومات الأخرى، حيث أن المعلومات السابقة يتم إدخالها في ذاكرة الكمبيوتر و يتم إعطائه رقم خاص يسمى رقم الزبون و يحفظ هذا الرقم في الجهاز، حيث نجد أن أرقام الزبائن عند المؤسسة يرمز لها بالرمز (E)

و يكتب عن يمين الحرف الرقم، حيث نجده في الوحدة يبدأ من 6000 إلى ما فوق حيث يصبح رقم الزبون كما يلي مثل:
E6000، E6700 ... إلخ.

المطلب الثالث: النقل

يمثل النقل بالنسبة لوحدة نפטال دورا هاما، حيث يعتبر شريان هذه المؤسسة و لهذا فهي تعطيه اهتماما خاصا باعتباره مرحلة رئيسية من مراحل توزيع و تسويق المواد البترولية، و لهذا عملت الوحدة على تحديد فرع خاص بالنقل يعالج هذا الجانب من كل النواحي (من ناحية وسائل النقل أو السائقين).

و يمكن أن نحصر الدور الفعال للنقل بالمؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ تزويد المؤسسة بالمواد البترولية من الخواص أو من وحدات نפטال عبر التراب الوطني.
- ✓ توزيع و تسويق جميع المواد البترولية لنפטال (المواد التي تمون بها نפטال بالوادي نفسها) إلى محطاتها أو إلى الخواص أو إلى المستهلكين مباشرة.
- ✓ يساعد في تنقل العمال أو الموظفين في حالة قيامهم بمهمة.
- ✓ يساهم في السير الحسن في جميع الوظائف بالوحدة.

1- تنظيم عملية النقل بالمؤسسة:

تتم حركة التنقل بالمؤسسة في حالتين و هما:

1-1 حالة التموين:

عند إعلان المركز المتعدد المواد و بالتحديد مصلحة الشراء عن احتياجاتها من مادة معينة يأتي بعد دور النقل لجلب هذه المواد، حيث يصحب كل سائق الحق في المصاريف المهمة المتمثلة في الوجبة و المبيت و كذلك الساعات الإضافية (الزائدة عن ساعات العمل)، و عندما يبلغ السائق مسافة 50 كلم فما أكثر له الحق في وجبة طريق محددة زمنيا من الساعة 11:00 إلى الساعة 14:00 بالإضافة إلى هذه المصاريف هناك علاوات أخرى لعمال النقل المتمثلة في علاوة الأشغال الشاقة و علاوات العمل الخطير و علاوات الوسخ و علاوات المناخ.

1-2 حالة التوزيع:

توجد 28 نقطة بيع المحروقات و تستخدم الوحدة 12 شاحنة ، كل شاحنة تتكفل بـ 30 إلى 40 نقطة بيع تقريبا و تقل حركة النقل في الصيف حيث ينزل عدد الشاحنات المستخدمة إلى 6 شاحنات أما بالنسبة للمحروقات فيتم توزيعها انطلاقا من برنامج يومي يحدد الكمية التي ستنقل إلى نقاط البيع و يتم ذلك بوثيقة تسمى البرنامج اليومي لتوزيع المحروقات (PROGRAMME DE LIVRAISON) ليصبح السائق بعد ذلك بوثيقة تسمى وثيقة طريق محددة فيها كل مواصفات التوزيع الخاصة بالمادة و مكان الاتجاه و يصحب كذلك وثيقة أخرى تسمى الأمر بالمهمة فيها كل مواصفات التوزيع، وثيقة تحويل المخزون (BTS).

2- معالجة تكاليف النقل:

بما أن المؤسسة لا تعتمد في عملية النقل لمواد على نفسها فقط بل نلجأ إلى الخواص، مما أدى بها إلى معالجة تكاليف النقل بالنسبة لوسائل نقلها الخاصة و لوسائل نقلها الخاصة و وسائل نقل الخواص كل على وحدة.

2-1 بالنسبة لوسائل نقل الوحدة:

تقوم المؤسسة بدراسة تكاليف النقل الشهرية و ذلك بحساب التكاليف الإجمالية المتمثلة في تكاليف اليد العاملة، تكاليف التشحيم، بتكاليف الوقود، قطع الغيار لتجمع بعد ذلك و تقسم على كمية المواد المنقولة خلال الشهر و ليس على عدد الشاحنات و هذا حتى يتسنى للمؤسسة معرفة تكاليف نقل الوحدة الواحدة مثل تكلفة نقل طن من المواد المختلفة.

2-2 بالنسبة لوسائل نقل الخواص:

تقوم الوحدة بالإعلان عن مناقصات مفتوحة سنويا يتم اختيار الخواص الذين يقدمون أقل السعر، حيث يلتزمون بالتعاقد مع الوحدة لمدة سنة كاملة بهذا السعر.

من الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى التعاقد مع الخواص و اللجوء إليهم هما:

✓ معاملة التعطيل كبير جدا بالنسبة لوسائل النقل الخاصة بالوحدة.

✓ و لارتفاع الطلب في فصل الشتاء بالنسبة للمواد ذات الاستهلاك الموسمي كفاية الوسائل المتاحة لدى المؤسسة لتلبية هذا الطلب.

المطلب الرابع: المراقبة على المخزونات

يخضع المخزون لعدة سياسات رقابية على مستوى مركز متعدد المواد و ذلك بقصد حمايته من الاختلاس و التلاعب و من بين هذه السياسات نذكر:

✓ إن المراجعة المادية و التسجيل المحاسبي لكل من عمليات التمويل و المبيعات اليومية هي أول طريقة و سياسة رقابية فعالة على المخزون و ذلك بضبط جميع المدخلات و المخرجات من المخازن و تقييدها في سجلات مع جمع أدلة الإثبات الخاصة بالعمليات.

✓ يخضع المخزون (المواد البترولية) لعمليات جرد و هي عملية قياس و مراقبة الكمية و نوعية الموجودات في المخازن لمراجعة دورية يومية و ذلك بهدف التأكد من الموجودات الفعلية مقارنة بالتسجيلات المستندية.

و الجدير بالذكر أن عملية الجرد اليومية تتم على ثلاث فترات:

● **الفترة الصباحية:** عند بداية اليوم المحاسبي.

● **منتصف النهار:** و ذلك للتأكد من التقييد الجديد للعمليات اليومية.

● **نهاية الفترة المسائية:** و هذا بهدف إقفال السجلات اليومية، بعد تقييد العمليات.

✓ يخضع المخزون لعملية جرد دورية و ذلك كل 10 أيام كسياسة رقابية تتبعها الوحدة

و يصدر كشف بحركة المخزون يظهر المدخلات و المخرجات و الموجودات

و مقارنتها مع الموجودات الفعلية في المخازن.

✓ عملية جرد دورية كل شهر و هذا لمراجعة نشاط مركز متعدد المواد و يحرر كشف لحركة

المخزونات و هذا لمراجعتها و مقارنتها بالهدف المنشود و المخطط له من قبل إدارة الشركة.

✓ بعد إخضاع المخزون لعمليات الجرد اليومية و الدورية كل شهر يخضع المخزون لعملية جرد

كل ثلاث أشهر (فصل) و ذلك لكشف الأخطاء التي قد تقع في السجلات

و منع التلاعب.

ملاحظة:

الجدير بالذكر أن هناك عمليات جرد مفاجئة يقوم بها مدير الوحدة و هذا للمراجعة، و ذلك عن طريق عينة عشوائية و تتبعها مستنديا و مطابقتها لما هو موجود في المخازن.

و تمر عملية المراجعة على المخزونات بالمراحل التالية:

أولاً: المراقبة المستندية للمخزونات (المستندات الخاصة بالمخزونات)

وضعت إدارة نفضال وثائق و مستندات تسجيل العمليات الخاصة بالمخازن و ذلك لمراجعة المخزون و محاربة الاختلاس و الغش و من بين هذه المستندات:

1- سند وصل التموين:

و هي وثيقة تلعب دوراً أساسياً في تموين المركز ببعض المنتجات لاستهلاكها الخاص (تحمل نفس مواصفات سند الاستقبال) و تستعمل كإذن لصرف المخزون و لكن للاستهلاك الداخلي.

2- سند الحركة الداخلية:

و هو عبارة عن سند للتسوية يلجأ إليه في حالة وقوع خلل في المخزون و ذلك في الحالات التالية:

- ✓ عند وقوع تخلف في جزء من المخزون أو تأخر وصوله.
- ✓ عند بيع بضاعة التجزئة و قد اشترت بالجملة و وقع نقص أو تلف في جزء من المخزون.
- ✓ عند الاستهلاك الداخلي للمخزون.

3- محضر الإتلاف:

أثناء المتابعة اليومية للمخزون و العمليات التي تحدث بالمركز، هناك طرق و قواعد و أسس تسطرها إدارة الشركة من أجل التخلص من المخزون التالف و الهدف من السياسات المراجعة التي تحيط بعملية التخلص من المخزون التالف هو منع أي وسيلة اختلاس أو تلاعب و ذلك بتشكيل لجنة يحضر فيها عدة أشخاص من المسؤولين في المؤسسة هم:

- ✓ رئيس المركز.
- ✓ رئيس مصلحة المحاسبة العامة.
- ✓ رئيس المصلحة المالية.
- ✓ رئيس مصلحة حركة المواد.
- ✓ أمين المخازن.
- ✓ ممثل عن النقابة.

عند حضور الأشخاص الذين سبق ذكرهم شخصيات تسجل عملية الإلتاف و ذلك في محضر يظهر وقوع العملية، للعلم يتم تسجيل البضاعة التالفة المقيدة في المحضر كتكاليف على عاتق المؤسسة.

ثانيا: السجلات الرقابية للمخزون

تتولى إدارة المخازن تسجيل تحركات المخزون من حيث الكميات الداخلة و المنصرفة لتتمكن من متابعة المخزون و رصيده و حصر المخزون ضروري للمراجعة عليه و لهذا تتبع إدارة المخازن عدة مستندات داخلية منها:

1- الدليل الرقمي:

يعطى لكل صنف و نوع دليل رقمي ثابت يتعرف عليه أي فرد في المؤسسة له علامة بهذا الصنف، و يستخدم هذا الدليل عند شراء و عند الدخول للمخازن و عند الخروج منها و ذلك لتسهيل العمليات اليومية.

2- دفتر أستاذ المخازن:

يتضمن دفتر الأستاذ للمخازن حسابات لكل صنف من المخزون و يسجل في حساب الكميات الواردة و الصادرة من الصنف و الرصيد يوميا.

3- بطاقة الصنف:

يرفق بكل صنف من أصناف المخزون بطاقة صنف يسجل عليها الكميات الداخلة و الخارجة بناء على المستندات (إذن الدخول، إذن الخروج) و تظهر بطاقة الصنف بعد كل عملية صرف أو دخول.

4- سجلات الجرد المستمر:

تظهر هذه السجلات كميات المواد في المخازن في أي وقت و تقلل إلى حد كبير من احتمالات السرقة، أو الضياع للمخزون، حيث تتم محاسبة أمين المخازن عن المخزون المستلم و المنصرف و الرصيد الباقي.

ثالثا: التسجيل المحاسبي للمخزونات

سبق و أن ذكرنا كيفية تسجيل المخزون عند المدخلات و تسجيل المخرجات قصد البيع، أما التسجيل المحاسبي للمخزونات المخرجة قصد الاستهلاك الداخلي فهي كما يلي:

دائن	مدين	البيان	د/دائن	د/مدين
XXX	XXX	من د/ مواد و لوازم مستهلكة إلى حساب مواد و لوازم خروج البضاعة من المخازن (الاستهلاك الداخلي)	311101	611101

تسجل العملية محاسبيا وفق طرق المحاسبة المتفق عليها و ذلك في سند خاص و هو سند قيد العمليات المختلفة.

● سند قيد العمليات المختلفة:

هو سند خاص بالعمليات التي تجرى داخل المركز، تسجل فيه جميع العمليات المختلفة و لكن خاصة بالمركز مثل الأجور، مصاريف التشغيل، الاستهلاك الداخلي و غيرها من العمليات الداخلية.

المبحث الثالث: تقييم المخزونات بالوحدة

المطلب الأول: الإشكالية

عند زيارتنا إلى مؤسسة نפטال التوزيعية، الوحدة الخاصة بالوادي قمنا بطرح بعض الأسئلة على المسؤولين و العمال، فكانت هذه الأسئلة كما يلي:

- كيف يتم تمويل المخزون؟

- متى يتم تمويل المخزون؟

- هل يوجد مخزون أمان لتغطية الحاجة عند الضرورة؟

- أي نوع من المحاسبة تستعملون لحساب التكاليف و تقييمها؟

و كانت الإجابات كالآتي:

- يتم تمويل المخزن حسب الطلب الخارجي.

- يتم تمويل المخزن في الزمن الذي يصبح فيه المخزون أكثر أو يساوي الصفر.

- يوجد مخزون أمان لبعض المواد أما الأخرى فلا مخزون أمان لها أي وجود مخزون أمان تلقائيا بدون دراسة مسبقة.

- تستعمل المؤسسة لحساب تكاليفها و تقييمها المحاسبة العامة.

● و من خلال هذه الإجابات نلاحظ أن كل المؤسسات العمومية و من بينها مؤسسة نפטال تقريبا تعمل بهذه الطريقة و ذلك نظرا لعدم قراراتها الذاتية، و إنما مركزية القرار في المؤسسة الأم و كذلك نظرا لظروف النقل التي تعد مشكل كبير و فعال في تمويل المخازن لأنه أحيانا تكون المواد متوفرة و لكن عدم وجود أو تعطل وسائل النقل يتسبب في تأخر موعد حضور الطلبية و بالتالي يؤدي إلى انقطاع في المخزون فإذا كانت هذه المادة التي حدث لها هذا التأخير من المواد التي لها مخزون أمان فإنها تغطي هذا التأخير أما إذا كانت من المواد التي ليس لها مخزون أو احتياطي أمان فإن هذا التأخر يتسبب في انقطاع في المخزون.

و كذلك عندما تبعث نפטال الفرع إلى المؤسسة الأم طلب تمويل من مادة معينة فعند إرسال هذه الطلبية أحيانا لا تكون نفس الكمية المطلوبة أي تكون أقل أو أكثر من المطلوب و هذه الزيادة أو النقصان راجعة إما لظروف الإنتاج كالتأخر مثلا أو لعدم الاستيراد فيما يخص المواد المستوردة مثل الشحوم أو لنوعية وسيلة النقل المتوفرة أي من الحجم الكبير أو الحجم الصغير أو إرسال الطلبية عبارة عن مزيج من جميع المواد، كإرسال براميل الزيت

و العجلات و الشحوم... إلخ، في نفس الحمولة و بالتالي هذا المزيج يتحكم في عدد و وزن الحمولة على هذه الشاحنة أو أية وسيلة أخرى.

و لتفادي هذه المشكلة أو هذه الارتباكات في التمويل على مستوى المؤسسة و تقييم حجم المخزون الذي يراعي الطلب الخارجي و التكاليف التي تتحملها الشركة جراء فائض في المخزون (تكاليف التخوين) أو لجراء عجز في المخزون (تكاليف نفاذ المخزون) يتحتم طرح هذا الإشكال:

ما هي الإجراءات الفعالة التي تتبعها المؤسسة في تسيير مخزوناتها للرفع من رقم أعمالها و تحقيق مركز تنافسي في السوق مع تخفيض التكاليف؟

و نظرا لتعدد أنواع المخزونات بالوحدة ارتأينا أن نأخذ عينة و هذه الأخيرة تخص ثلاثة أنواع من الزيوت و هي الأكثر دورانا في المخزونات و خاصة أن دراستنا اقتصرت على سنة 2013 لأن مؤسسة نפטال في سنة 2001 حدث لها تقسيم أصبحت قسمين منفصلين عن بعضهما البعض، قسم خاص بالغاز و الآخر خاص بالزيوت و المحروقات و العجلات... إلخ.

و من جراء هذا التقسيم، نجد إعادة الهيكلة لكل وحدة على حدى و نقل الإدارة إلى منطقة حاسي مسعود.

و بالتالي الزيت المختار هو (HMD) الذي اخترنا منه 3 أنواع و تعد ذات حركة أكثر بالنسبة لباقي الزيوت:

CHILLIA TUR DIE 20 W 40 B5L – CHLLIA SIPER 20 W 40 B5L –

CHIFFA 40 B5L

و يرمز لهم على الترتيب:

CHLLIA.TD – CHILLA.VP – CHIFFA.40

المطلب الثاني: بيانات حركة المخزون

لحل تلك الإشكالية يجب توفر البيانات اللازمة لذلك و هي:

1- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

2- تكلفة استلام الطلبية.

3- الاحتياجات السنوية.

4- سعر الشراء لكل مادة.

5- سعر البيع لكل مادة لسنة 2012 / 2013.

و بما أن المؤسسة تستعمل المحاسبة العامة لحساب تكاليفها و تقييمها، و لذلك فهي لا تستعمل تكاليف التخزين و تكاليف استلام أو إصدار الطلبية أو تكلفة انقطاع المخزون، و لكن عند طلبنا للمصلحة المالية و المحاسبية تم إعطاء بعض المعلومات و التي حاولنا من خلالها حساب التكاليف التالية:

تكلفة استلام الطلبية = النقل (كراء شاحنة مثلاً) + أجره 3 عمال لمدة ساعة لإنزال الحمولة + أجره أمين المخزن (إجراءات استلام الطلبية).

النقل: تبعا للقانون الداخلي للمؤسسة نجد أجره كراء شاحنة من المؤسسة بالوادي إلى أرزيو لإحضار الزيت معروف أنها 75000 دج (معطى من طرف مصلحة التسويق).

أجره 3 عمال لإنزال حمولة شاحنة هي 90000 دج (أي أجره الواحد 30000 دج، و أجره أمين المخزن 60000 دج).

الشاحنة حمولتها 18 طن = 18000 كغ.

و بالتالي يمكننا حساب تكلفة الطلبية الواحدة (دج)

لدينا 1 كغ	←	0.9 ل	A ←	سعر حمولة الشاحنة
60000	←	A	B ←	أجرة العمال

$$54000 \text{ ل} = 0.9 \times 60000 = A$$

بما أن سعة الوحدة الواحدة هي 5 ل إذن نجد أن:

$$45000 \text{ ل} / 5 \text{ ل} = \text{BD1080}$$

- أجرة العمال الثلاثة (3) لمدة ساعة:

أجرة العمال الثلاثة لمدة يوم

$$3000 = 30/90000$$

$$125 = 24/300 \text{ دج للساعة}$$

- أجرة أمين المخزن لمدة يوم:

$$2000 = 30/60000 \text{ دج لليوم}$$

$$\text{مجموع التكاليف} = 75000 + 2000 + 125 = 77125 \text{ دج}$$

- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:

- في شهر: لدينا أجرة العمال هي 90000 دج.

- أمين المخزون 60000 دج.

- تكلفة الكهرباء 600 دج.

- مجموع المصاريف السابقة:

$$150600 = 600 + 60000 + 90000 \text{ دج}$$

في السنة نجد:

$$150600 \times 12 = 1807200 \text{ و هي تكلفة الاحتفاظ السنوي للمخزون.}$$

مجموع المخزونات المتواجدة فيما يخص أنواع الزيوت الثلاثة لسنة 2013:

لدينا في السابق إجمالي الزيوت الكلي هو 800000 كغ.

$$1 \text{ كغ} \longleftarrow 0.9 \text{ ل}$$

$$800000 \longleftarrow A$$

$$A = 0.9 \times 800000 = 720000 \text{ ل}$$

$$5 \text{ ل} \longleftarrow BD1$$

$$BD = 144000 = 5/72000$$

و للبحث عن تكلفة الزيوت الثلاثة نطبق القاعدة الثلاثية:

$$23860 \text{ إجمالي الزيوت الثلاثة خلال سنة 2013}$$

$$1807200 \longleftarrow 144000$$

$$A \longleftarrow 23860$$

$$A = 1807200 \times 144000 / 23860 = 299443$$

$$A = 299443 \text{ دج.}$$

تكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة:

$$ت و = 12.55 \text{ BD} = 23860 / 299443$$

الجدول رقم 06: حركة المخزون للزيوت الثلاثة المذكورة لسنة 2013

CHILLIA.TD			CHILLIA.VP			CHIFFA.40			
المبيعا ت	المدخلات	مخزون أول مدة	المبيعات	المدخلات	مخزون أول مدة	المبيعات	المدخلات	مخزون أول مدة	
200	1500	750	175	/	75	1080	/	1042	جانفي
950	/	600	100	108	200	38	5561	1878	فيفري
350	/	300	8	196	98	3721	80	2000	مارس
50	/	/	106	/	80	1801	/	1050	أفريل
50	2500	2000	26	/	26	751	900	1900	ماي
550	/	200	0	730	730	7851	/	850	جوان
350	25	150	/	/	/	7001	70	1882	جويلية
225	70	80	/	888	800	5189	/	820	أوت
215	/	95	88	1200	200	4369	/	1248	سبتمبر
120	3558	821	1088	520	1110	3121	/	2080	أكتوبر
2857	/	1015	498	/	418	1041	250	430	نوفمبر
1842	/	1120	80	1544	1124	8061	230	120	ديسمبر
7131	7653		5186	4861		15191	15300		المجموع
		722			500			971	مخزون

المطلب الثالث: تحليل و تقييم المخزونات

حسب المعطيات التي عندنا يمكننا حساب ما يلي: بالنسبة لـ **CHIFFA 40**

متوسط المخزون = مخزون بداية جانفي + مخ نهاية جانفي + مخ نهاية فيفري + ... مخ نهاية ديسمبر

13

$$\frac{722+1842+2857+120+215+225+350+550+50+50+350+950+200}{13}$$

13

$$BD652.38 = 13/8481$$

سرعة دوران المخزون = المخرجات السنوية / متوسط المخزون

$$10.93 = 652.38/7131$$

بالنسبة لـ **CHILLIA.VP**

$$\frac{500+1124+418+1110+200+800+730+26+80+98+200}{13}$$

13

$$412.384 = 13/536$$

$$11.78 = 412.384/4861 = \text{سرعة دوران المخزون}$$

بالنسبة لـ CHPLLIA.TD

متوسط المخزون =

$$971+861+1041+3121+4369+5189+7001+7851+751+1801+3721+38$$

13

$$BD2829.69 = 13/36789$$

$$5.40 = 2829.69/15300 = \text{سرعة دوران المخزون}$$

مما سبق نلاحظ بأن سرعة دوران المخزون لمادة CHILLIA.VP هي أكبر سرعة مقارنة بالمادتين و هما CHILLIA.40 التي تعد في المرتبة الثانية من حيث سرعة دورانها التي تساوي 10.93 و تليهم مباشرة CHIFFA.TD التي تساوي 5.40 بالتالي بما أن سرعة دوران CHILLIA.VP كبيرة فهذا يعني أنها الأكثر استهلاكاً أما CHILLIA.40 فتعد سرعة دورانها معتبرة بالرغم من حدوث انقطاعات لها و بالتالي على المؤسسة الاهتمام بهذه المادة، و عليها أن تحدد لها مخزون أمان لتغطية هذه الانقطاعات لأنها مطلوبة و ذلك لتغطية الاحتياجات للزبائن.

الجدول رقم 07: يوضح أسعار البيع لسنة 2013/2012

المواد	سعر البيع لسنة 2012	سعر البيع لسنة 2013
CHIFFA.40	230.50	240.60
CHILLIA.TD	390.55	450.70
CHILLIA.VP	380.44	370.66

نقوم بحساب التكلفة الوسطية في أول السنة لأن الأسعار تبقى ثابتة لمدة طويلة أحيانا سنة و أحيانا أكثر أما سعر الشراء فهو ثابت تقريبا منذ سنوات.

حساب التكلفة الوسطية المرجحة:

$$\text{التكلفة الوسطية المرجحة} = \frac{\text{القيم الإجمالية (الإدخالات + مخزون أول مدة)}}{\text{الكميات (إدخالات + مخزون أول مدة)}}$$

$$\text{الكميات (إدخالات + مخزون أول مدة)}$$

$$\text{CHIFFA.40 - 1} = \frac{(240.60 \times 7653) + (230.50 \times 200)}{7653 + 200}$$

$$7653 + 200$$

$$240.34 = 7853/187411$$

$$\text{CHILLIA.TD - 2} = \frac{(450.70 \times 36780) + (390.55 \times 1080)}{36780 + 1080}$$

$$36780 + 1080$$

$$448.98 = 37860/16998540$$

$$\text{CHILLIA.VP - 3} = \frac{(370.66 \times 36786) + (380.44 \times 175)}{36786 + 175}$$

$$36786 + 175$$

$$370.70 = 36961/13701675$$

و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة وجدنا أن الطريقة المستعملة في تقييم المخزونات هي طريقة التكلفة الوسطية المرجحة فهذه الطريقة تظهر أسعار غير متباعدة من معدلات الأسعار الحقيقية.

الجدول رقم 08: وضع المخزونات السنوي لسنة 2013 للزيوت الثلاثة

مخزون أول مدة		مخزون آخر مدة		التخزينات		الاستهلاكات		البيان
الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	المواد
2240295	200	765	20673	713	450013	72	253561	CHIFFA.40
.2		3	10	1	6.21	2	.97	
48871.5	175	367	74347	486	169766	50	205672	CHILLIA.VP
5		86	13	1	5	0	.5	
478570.	108	367	41721	153	592663	97	12138	CHILLIA.TD
68	0	80	68	00	40	1		

¹المصدر: مصلحة التسويق

خلاصة:

من خلال الدراسة النظرية استخلصنا أن لعملية تسيير المخزونات أهمية كبيرة في التسيير الحسن و الفعال لنشاط أي مؤسسة و نجاعتها و لقد تبين كذلك أن للمخزونات ضرورة حتمية تضمن استمرار النشاط الاقتصادي للمؤسسة إلا أن تسييرها لابد أن يكون تبعا للنماذج و التقنيات العالمية الحديثة.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها بوحدة نפטال أدركنا المكانة التي تستغلها مصلحة تسيير المخزونات على الرغم من أنها تعتمد على الطرق الحديثة و التقنية مما ينتج عليه أنها لم تجد صعوبات في تسييرها للمخزونات و الوصول للتخزين الأمثل.

من خلال ما سبق عرضه يتبين لنا أن وظيفة التخزين في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها وظيفة ديناميكية تتطلب مهارة و دقة و تركيز كبير، فهذه الوظيفة تهدف إلى توفير المواد من أجل العمليات الإنتاجية و العمل على توقفها من جهة و التخفيض من التكاليف الخاصة بالمخزون من جهة أخرى.

كما أنها تعتبر من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة للاستمرار في نشاطها الاقتصادي فالتسيير الفعال و الجيد لهذه الوظيفة و المبني على توسيع مجال نشاطها الاقتصادي.

أما التسيير السيئ و غير المعقول لها يؤدي حتما إلى عرقلة حركة رؤوس الأموال. و عليه فعبارة هذه المذكرة هي محاولة تبيان السير الجيد لإدارة المخزون، و التي يجب على المؤسسة تحقيقها من خلال وضع تخطيط محكم مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التكاليف

و المخاطر التي يمكن أن تنجم عن هذا التخطيط.

و لكي تكون النتائج المحصل عليها مطابقة للنتائج المرجوة، يجب أن يكون هناك تنظيم و توجيه و رقابة مشددة و مستمرة للمخزونات، فوضحنا بذلك أهم مراحل التخطيط و طرق تقدير الاحتياجات ضمن الهيكل التنظيمي و الإجراءات التي يجب أن يلتزم بها المشرفون على المخازن من أجل متابعة حركة المخزون من حيث الكمية، القيمة، معتمدين على مختلف المستندات.

و في الأخير تناولنا رقابة المخزون و الذي يقتضي أن تشمل مراقبة جميع العمليات الخاصة بالمواد ابتداء من استلامها ثم تخزينها و صرفها.

إذا فإدارة المخازن عليها أن تتبنى إستراتيجية محكمة و فعالة من أجل تفادي التراكم و الجمود الذي يعرقل حركة دوران الإنتاج و المبيعات الذي يؤدي في كلا الحالتين إلى زعزعة قاعدة المؤسسة و وضع ديمومتها في خطر.

أهم النتائج المتوصل إليها:

من خلال تقديمنا لموضوع تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية و مروراً على المراحل الإدارية نستخلص أهم النتائج المتوصل إليها و المتمثلة فيما يلي:

1- المؤسسة هي تنظيم معقد أشمل من بعدها الاقتصادي، حيث يتعداه إلى البعد الاجتماعي و الذي لابد أن يتلائم فيه الرشاد الاقتصادي، بالإضافة إلى تلبية حاجيات عمل المؤسسة و تحقيق أكبر هامش ربح ممكن.

2- وظيفة التخزين هي المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المؤسسة من المواد و الحافظة عليها في الأماكن الملائمة.

3- وظيفة التخزين تساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية و زيادة مستوى جودة منتجاتها لذلك فإن أي إهمال في هذه الوظيفة أو بعض مهامها و أهدافها و عدم تناولها بأسلوب علمي يثير عدد من المشاكل و الاضطرابات.

4- إن وظيفة تسيير المخزون تمثل أساس عقلاني لكونها تأخذ بعين الاعتبار الاقتصاد في الوقت و التكاليف.

5- يجب على المؤسسة التي تريد أن تحسن من أدائها في وظيفة التخزين أن تصنع خططا محكمة و فعالة.

6- المراقبة و المتابعة المستمرة للمخزون تضمن للمؤسسة الاستمرارية في المستقبل.

7- التسيير الاقتصادي للمخزونات هو إيجاد توازن بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة و تكلفة الطلب من جهة أخرى.

8- إن إدارة التخزين يمكن أن تحقق قيمة مضافة للمؤسسة الصناعية، حيث أن الرقابة على المخزون و وضع مستويات للكميات التي يجب أن تتوفر في أي وقت من الأوقات ثم تحديد مستويات للحد الأدنى و الأقصى تعتبر ضرورية لتحقيق التوازن كلما أمكن ذلك.

9- تسيير المخزونات صعب التحكم فيه إذ يتطلب إجراءات أمنية في المخازن و إجراءات رقابية على مستوى الإدارة، و ذلك بفحص السجلات المخزنية و مطابقتها مع الفواتير الموجودة في المخازن أثناء القيام بالجرد.

الحلول و المقترحات:

و في الأخير ما يمكن قوله أن هذه الدراسة ما هي إلا محاولة على واقع المؤسسة لتحقيق نتائج إيجابية حسب الظروف المحيطة بها و لكن هذه الدراسة تبقى غير كاملة، و ذلك لاتساع موضوع تسيير المخزونات و شساعة محتواه رغم أننا حاولنا قدر الإمكان الإلمام ببعض الجوانب الهامة، و عليه نستطيع أن نقترح:

1. الاهتمام بالوسائل العلمية و الحديثة التي من شأنها تسهيل عملية تحديد الكميات أو دراسة المشروع كبحوث العمليات بالإضافة إلى التحليل المالي الذي يساعد على إعطاء

صورة حقيقية عن وضعية المؤسسات، و بالخصوص النسب المالية التي تبين لنا حالة الخزينة و السيولة.

2. تسهيل الاتصال المباشر بين الأقسام و خاصة الأقسام الرئيسية مع الفرعية مثل قسم المحاسبة المالية و قسم محاسبة المواد.

3. إعطاء صلاحية لقسم المحاسبة لإرسال استمارات لتبيان معرفة تكاليف كل قسم.

4. الاهتمام بالعنصر البشري و القيام بتكوينه وفق ثقافة تنظيمه للمؤسسة التي تضمن بقاءها و استمرارها.

5. اهتمام النظام العام بالقواعد و الأسس لقيام كل قسم من أقسام المؤسسة، و هذا لضمان السير الحسن للمؤسسة.

6. عملية تسيير المخزون و مراقبته تتطلب وضع نظام محكم و دقيق لضمان السير الحسن للمواد المخزنة مع الإسهام على توفير الكفاءات و الإطارات لتسييرها.

7. أن يتم التعامل مع الزبائن و موردين يمكن الاعتماد عليهم.

8. أن تكون خطة التخزين تتماشى مع خطط المبيعات و الإنتاج.

9. أن يكون هناك تخطيط و تنظيم علمي للمخازن مع تطوير أساليب التخزين و معداته و أيضا أحكام الرقابة على المخزونات.

10. أن يكون هناك توازن بين الوظائف داخل المؤسسة، كما أن طبيعة عمل المؤسسة تعتبر من العناصر المؤثرة في تنظيم عملية التخزين.

11. أن تكون إدارتها قائمة على التخصص و تقسيم العمل.

الآفاق المستقبلية:

إننا نؤكد على كفاءة و غدارة المخازن ترتبط من جهة بتطبيق أساليب الإدارة العلمية على إدارة المخازن و ما يتبعها من تحديد نطاق الإدارة المخزنية و تقسيم العمل بها، و تحديد مسؤولياتها، و من جهة ثانية بكفاءة العاملين فيها و مدى إدراكهم لرسالة المخازن و قيمة المخزون بها و أثره في كفاءة الإنتاج و في نتائج أعمال المؤسسة.

بعد عرضنا للبحث و تحليلنا إليه و تبقى مشكلة تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية مستمرة خاصة بعد التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم الآن في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، بحيث أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز.

فهي إما أن تورد بدفعات قليلة لكي تقلل من تكلفة تجميد رأس المال مع إمكانية نفاذ المخزون و إما تورد بدفعات كبيرة لكي تقلل من تكاليف الشراء و كذلك النقل و إمكانية نفاذ المخزون.

1- الكتب:

1-1 الكتب باللغة العربية:

1. عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 2003.
2. صمويل عبود " اقتصاد المؤسسة " - ديوان المطبوعات الجامعية - الطبعة الثامنة.
3. ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة " دار المحمدية العامة 1998.
4. شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة، ح م م الوطني، ديوان المطبوعات، 1994.
5. زهير مصطفى، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية، بيروت 1986.
6. علي الشرقاوي، المشتريات و إدارة المواد و المخازن، جامعة بيروت، 1994.
7. محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، القاهرة، الإسكندرية، دفعة 1998.
8. أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
9. محي الدين الأزهر، إدارة المخازن، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، 1989.
10. مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين، دار الفكر للطباعة، عمان، 1988.
11. كريد، جنكتر، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، ترجمة سيف عبد العزيز سيف، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء النشر، معهد الإدارة العامة، 1417هـ.
12. بويعقوب عبد الكريم، محاسبة تحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4، 2005.
13. جعفر عصمت حسين، الإدارة العملية للمخزون، القاهرة، 1979.
14. صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد من الناحية العملية و العلمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.

2-1 الكتب باللغة الفرنسية:

1. Mohamed Said Belacel, la gestion des stockage, édition gestion.
2. Ramdaux , gestion économique des stockages , édition du nos Paris , 1997.
3. J P Beaulien et Apegry audit et gestion des stock collection , wibert , 1985.
4. B.Martory, Y.Pesqueux, economie d'entreprise, nothan technique, 1986.

2- مذكرات التخرج:

1. مرازقة ليلي، عبيلة أمينة، تقنيات تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في المحاسبة المالية " معهد التكوين المهني " 2007.
2. بن بلقاسم عادل، بجاوي سمير، أبو شامة ياسر، تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، دفعة 2001.
3. قيبوعة صلاح الدين، لعباسي خالد، أبو بكر الصديق، مذكرة لنيل ليسانس شهادة تطبيقي، تسيير مخزونات، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
4. بوجليد عثمان، تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، ملحقة خروبة، دفعة 2001.
5. قاتر نصر الدين، بوفلوح عمر، مذكرة تقني سامي في تسيير المخزونات، م ت م في التكوين المهني، المحمدية، 2003.
6. بوجليد عثمان، تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، ملحقة خروبة، دفعة 2001.
7. قاتر نصر الدين، بوفلوح عمر، مذكرة تقني سامي في تسيير المخزونات، م ت م في التكوين المهني، المحمدية، 2003.
8. بابا حاجي محمد، يحيى أحمد، مذكرة ليسانس، تقنيات تسيير المخزونات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002.
9. واردي لندة، نارون أمال، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تطبيقي، تسيير المخزونات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

3- محاضرات:

1. محمد عبد الله عبد الرحيم، محاضرات في إدارة المخازن، 1987.

المحور

المقدمة العامة..... أ، ب

أ. الجانب النظري

الفصل الأول: المخزونات و وظيفة التخزين في المؤسسة الاقتصادية..... 27-3

تمهيد..... 3

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية..... 4

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية..... 4

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية..... 5

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية..... 7

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية..... 11

المطلب الأول: تعريف التسيير..... 11

المطلب الثاني: تعريف المخزون..... 11

المطلب الثالث: تعريف تسيير المخزون..... 12

المطلب الرابع: تعريف المخزن..... 12

المبحث الثالث: المخزونات (أنواعها، أصنافها، دورها و أهميتها)..... 13

المطلب الأول: أنواع المخزونات..... 13

المطلب الثاني: أصناف المخزونات..... 16

المطلب الثالث: دور و أهمية المخزون..... 17

المبحث الرابع: أهداف وظيفة التخزين..... 18

المطلب الأول: تعريف وظيفة التخزين..... 18

المطلب الثاني: أهداف وظيفة التخزين..... 19

المطلب الثالث: العوامل المحددة لمستويات المخزون..... 20

المطلب الرابع: مسؤوليات وظيفة التخزين..... 22

المطلب الخامس: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى..... 23

خلاصة..... 27

الفصل الثاني: سياسات تخطيط المخزونات و الرقابة عليها	71-29
تمهيد	29
المبحث الأول: التخطيط المخزوني	30
المطلب الأول: تعريف التخطيط المخزوني	30
المطلب الثاني: مراحل التخطيط المخزوني	31
المطلب الثالث: أهمية و فوائد التخطيط المخزوني	35
المطلب الرابع: فوائد التوصيف، التوبيب و الترميز للمواد	36
المبحث الثاني: إجراءات و سجلات التخزين	39
المطلب الأول: إجراءات التخزين	39
المطلب الثاني: إجراءات الصرف	42
المطلب الثالث: مسك سجلات التخزين	45
المطلب الرابع: أهداف الاحتفاظ بسجلات التخزين	48
المطلب الخامس: مستندات التخزين	48
المبحث الثالث: سياسة التخزين و الرقابة على المخزونات	52
المطلب الأول: سياسات التخزين و أنواعها	52
المطلب الثاني: تعريف الرقابة على المخزونات	53
المطلب الثالث: مجالات الرقابة على المخزون	54
المطلب الرابع: مسؤوليات الرقابة على المخزون	56
المطلب الخامس: مداخل الرقابة على المخزون	57
المبحث الرابع: تصنيف المخزونات	59
المطلب الأول: التصنيف حسب دوران المخزون	59
المطلب الثاني: تصنيف المخزونات وفق طريقة (ABC)	60
المطلب الثالث: تصنيف المخزونات وفق طريقة (80/20)	63
المطلب الرابع: تصنيف المخزونات حسب معدل دوران المخزون	64
المطلب الخامس: نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (Wilson)	65
خلاصة	71

II. الجانب التطبيقي

116-73.....	الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة نפטال
73.....	تمهيد
74.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
74.....	المطلب الأول: التعريف بوحدة نפטال بالوادي
75.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
87.....	المطلب الثالث: أنواع المخازن و المواد المخزنة بالوحدة
90.....	المطلب الرابع: المستندات
95.....	المبحث الثاني: دراسة المخزونات
95.....	المطلب الأول: عملية التموين
97.....	المطلب الثاني: عملية التوزيع
98.....	المطلب الثالث: النقل
101.....	المطلب الرابع: المراقبة على المخزونات
106.....	المبحث الثالث: تقييم المخزونات بالوحدة
106.....	المطلب الأول: الإشكالية
108.....	المطلب الثاني: بيانات حركة المخزون
113.....	المطلب الثالث: تحليل و تقييم المخزونات
116.....	خلاصة
118.....	الخاتمة العامة
124.....	قائمة المراجع