



جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية

تخصص : تسيير مخزون

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس LMD في علوم تجارية

تسيير مخزونات في المؤسسة الانتاجية

دراسة حالة : مؤسسة مطاحن سوفيا

إشراف الأستاذ :

* عبد الكامل بالحبيب

إعداد الطلبة :

✓ علي تومي

✓ ياسين زيدي

✓ بدر الدين دريهم

السنة الجامعية : 2013 \ 2014 م

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات ، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، الحمد لله على كل حال ونعوذ بالله من حال أهل النار والصلاة والسلام على سيدنا وقائدنا وقره أعيننا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين
أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى الغاليين أبي وأمي وأتمنى لهما دوام الصحة والعافية وطول العمر .

إلى الإخوة والأخوات كل واحد بإسمه خاصة الصغيرتين جمانة - أسماء

إلى جدتي أتمنى لها الشفاء وطول العمر .

إلى جميع الأقارب والأصدقاء

خاصة : بالقاسم سلطاني - العمارة حمودة - احمد نافع - جلال باسي

والثنائي المتميز : دريهم بدر الدين - زيدي ياسين

تومي علي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”... وَالصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ...“

”... وَالصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ...“

إلى من فاق حنانه غزارة الأمطار، وتحدى صبره مرارة الأقدار، وبنى بعطفه قصرًا من الحلم والإسرار، ورسم مجسه طريقًا
تخطى الأمصار، وتلقى نجاحاتي دوما بالأحضان وتبع خطواتي رغم مشاغل الأزمان،
أبي الحنون أطال الله في عمره وأعزه.

إلى من غرست فينا العطف صفحات وصفت لنا من الأمل طرقات ومسحت بابتسامتها من عيوننا عبرات وفي صلاتها كم
أكثرت من الدعوات، فلها مني كل الحب والتقدير والإحترام وجميع الأمنيات،
أمي الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها

إلى من عشت براءة طفولتي معهم، فلم اتصور للدينا طعما بعيدا عنهم، إخوتي "علي، حسين، محمد"، أخواتي "نوال،
صفية، زهرة و شهرزاد"، إلى زوجات إخوتي "عواطف، الهام"
إلى أبناء اخوتي وأخواتي كل باسمه، إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء .
إلى كل من تتبع نجاحاتي، وكان لي دعما وسندا، فلم يخل علي بالتشجيع
وكل تمنياته لي بالنجاح

إلى رفاق الدرب الثنائي المميز "نومي علي ، دريهم بدر الدين "

إلى كل من نسيتهم قلبي وضمهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

زيد ياسين



دا لهدراء

لكل بداية نهاية ونهاية مشوامري الدراسي هذا البحث المتواضع الذي
أتمنى أن نكون قد وفقنا فيه إلى حد بعيد والذي أهدي ثمرة جهده
إلى من اللجنة تحت أقدامها
... أمي الغالية ...

إلى الذي مهد لي طريق النور وعلمني معنى الحياة أبي العزيز .
كما لا أنسى من كانولي السند والعون في حياتي أخوتي
عادل، حمزة، وليد، حسين .

إلى جد تاي تيوه مرشيدة، سموحي مسعودة حفظهما الله وجداي دريهم الحسين ، بن عمر عبد الرزاق
مرحمهما الله ،

إلى من كان لي سندا وعونا في مشوامري الدراسي : العربي مبارك .
إلى الأصدقاء : عبد الكامل ، عماد ، توفيق بومراس ، يوسف .
والى كل الأهل والأقارب والذين وسعهم قلبي ولم تسعهم قرطاسي .

دريهم بدر الدين

شكر وعرافان

. الحمد وشكر لله الذي من علينا من غير حول منا ولا قوة نشكره جزيل الشكر

ونحمده جزيل الحمد على إتمام هذا البحث

" اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك "

. نتقدم بخالص الشكر والعرافان إلى :

. الأستاذ المؤطر بالحبيب عبد الكامل الذي لم يبخل جهدا إلا بذله لإتمام هذا العمل على وجه صحيح

. الطاقم الإداري لمعهد العلوم الاقتصادية وجميع الأساتذة وعاملات المكتبة .

. الاصدقاء الذين ساهم في إثراء هذا الموضوع .

. كافة عمال مؤسسة مطاحن سوفيا الذين لم يبخلوا علينا لإمدادنا بالمعلومات الكافية.

علي + ياسين + بدر الدين

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبيّن تصنيف المخزونات حسب طريقة ABC في المؤسسة الواحدة بالقنطار	62
02	يبيّن بطاقة المخزون للقمح اللين خلال سنة 2011 الوحدة بالقنطار	63

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج بطاقة الصنف	37
02	بطاقة المخزون	38
03	الهيكل التنظيمي والإداري للشركة	50
04	مراحل الإنتاج بشركة مطاحن سوفيا	53
05	يبيّن ترتيب المخزونات حسب الأهمية	62

- 1 بطاقة تقنية للمنتجات
- 2 كشف يومي للمبيعات المخزون
- 3 بطاقة طلب المشتريات
- 4 فاتورة
- 5 قائمة المواد الأولية

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاهداءات	
	شكر وعرفان	
	الفهرس	
	قائمة الجداول والأشكال	
	قائمة الملاحق	
أ.ب.ج.د.هـ.	المقدمة العامة	
07	الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات	01
07	تمهيد	02
08	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإنتاجية	03
08	المطلب الأول : تعريف و خصائص المؤسسة الانتاجية	04
10	المطلب الثاني : اهداف المؤسسة الانتاجية و وظائفها	05
12	المطلب الثالث: العوامل المؤدية الى زيادة حجم المؤسسة	06
14	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخزونات	07
14	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المخزون	08
15	المطلب الثاني : أنواع المخزونات ومستوياتها	09
18	المطلب الثالث: تعريف تسيير المخزون	10
20	المبحث الثالث: أهداف وظيفة التخزين و علاقتها بالوظائف الأخرى	11
20	المطلب الأول: تعريف وظيفة التخزين	12
20	المطلب الثاني: أهداف وظيفة التخزين	13
21	المطلب الثالث: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى	14
25	خلاصة الفصل الأول	15
27	الفصل الثاني:تنظيم ومراقبة المخزون	16
27	تمهيد	17
27	المبحث الأول : التخطيط المخزني	18
28	المطلب الأول:تعريف التخطيط المخزني	17
28	المطلب الثاني : مراحل التخطيط المخزني	18
29	المطلب الثالث : أهمية وفوائد التخطيط المخزني	19
30	المبحث الثاني :إجراءات وسجلات التخزين	20
32	المطلب الأول :إجراءات الاستلام	21
33	المطلب الثاني : إجراءات الصرف	22

23	المطلب الثالث : مسك سجلات التخزين	36
24	المبحث الثالث : رقابة وتقييم المخزونات	39
25	المطلب الثاني : تقييم الإدخالات	39
26	المطلب الأول : تعريف الرقابة على المخزونات وأهدافها :	41
27	المطلب الثالث : طرق تقييم الإخراجات : (cmp.fifo/ Lifo)	42
28	خلاصة الفصل الثاني	46
29	الفصل الثالث : دراسة حالة للمؤسسة " مطاحن سوفيا	48
30	تمهيد: الجانب التطبيقي	48
31	المبحث الأول:تقييم عام لمؤسسة مطاحن سوفيا	49
32	المطلب الأول:نبذة عن نشأة مؤسسة مطاحن سوفيا	49
33	المطلب الثاني:الهيكال التنظيمي لمؤسسة مطاحن سوفيا	50
34	المطلب الثالث: مراحل الإنتاج بشركة مطاحن سوفيا	53
35	المطلب الرابع:نشاطات المؤسسة وأهدافها.	56
36	المبحث الثاني: واقع تسيير المخزونات مطاحن سوفيا.	58
37	المطلب الأول :طريقة تسيير المخزونات في المؤسسة مطاحن سوفيا	58
38	المطلب الثاني:الرقابة على المخزونات داخل المؤسسة	59
39	المطلب الثالث:تصنيف المخزونات لتحديد المواد الإستراتيجية في المؤسسة.	61
40	المبحث الثالث : تطبيق الدراسة على أهم المخزونات الإستراتيجية في المؤسسة	65
41	المطلب الأول :حساب التكلفة الكلية لتخزين القمح .	65
42	المطلب الثاني :تطبيق النماذج العلمية لتحديد الكمية الاقتصادية.	67
43	الخاتمة العامة	71
44	قائمة المراجع	74
45	الملاحق	76

المؤسسة عبارة عن كيان متفتح على البيئة المحيطة به ، وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، ونظرا لاضطراب هذه البيئة وعدم استقرارها ، وتميز مستقبلها بعدم اليقين ، فإن المؤسسات الإنتاجية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة ، واشتداد المنافسة ، وتسارع وثير الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة ومن جهة أخرى ما تقضيه الشراكة مع البلدان الأخرى ، وفي إطار تحرير التجارة الدولية ورفع القيود الجمركية ، كل هذا يفرض على المؤسسة الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة عدم الاكتفاء بطرق التسيير القديمة بل يتعين عليها تعلم المهارات الحديثة وإدخال تغييرات جوهرية على أنظمة التسيير والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وضرورة التكيف معها ، ومحاولة التأثير فيه كلما توفرت الوسائل لذلك .

هذا ولقد عرفت النظرية الاقتصادية ذاتها تطورات جد مهمة إذ بات الاقتصاديون يعتقدون بأن قوة المؤسسة تكمن في قدرتها على البقاء والاستمرارية في ظل ظروف تنافسية ، وتماشيا مع التطورات التي أضحت تجبر المؤسسة على إحكام سيطرتها على أسواقها وذلك عن طريق تحسين الإنتاج كما ونوعا والخدمات المقدمة بأسعار مدروسة ولا يتأتى لها ذلك إلا في سير العملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير المخزونات في الزمان والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة .

ومن ناحية أخرى يتحتم على المؤسسة تنظيم مخازنها تنظيما محكما يتماشى مع ما يتطلبه التخزين من ظروف وتخطيط جيد ، لأن انخفاض المخزون عن حده الأدنى سيؤدي إلى توقف العمليات الإنتاجية وارتفاع نفقات الإنتاج الناشئة عن انخفاض الإنتاجية وارتفاع النفقات ، علاوة على الخسارة عن انخفاض المبيعات وعدم التسليم في المواعيد المتفق عليها وزعزعة الثقة بين المنتج وعملائه ، وزيادة المخزون عن حده الأقصى يعني تعطيل جزء كبير من رأس المال والواقع أن الاحتفاظ بمخزون يعد أمرا مكلفا جدا فشركات الإنتاج التقليدية تحتفظ حوالي 20 % من إنتاجها في شكل المخزون وتصل تكلفته الاحتفاظ به إلى حوالي 25 % من قيمته وذلك فليس من الغريب بذل المنظمات الكثيرة من الجهد لتدنيه تكاليف التخزين مع العمل في ذات الوقت على تلبية احتياجات العملاء ، لذلك نجد المؤسسات تسعى بعناية لاختيار أنسب وأدق النماذج لتسيير المخزون على أساس أنظمة

معينة بما يضمن لها الإمداد المستمر وتجنب انقطاع والنفاذ الذي يؤدي إلى نقص فعالية المؤسسة وتذبذب إنتاجها في السوق .

وفي السياق المتصل لا تستطيع المؤسسة تطبيق سياستها المرسومة إلا بإتباع نظام رقابي محكم على المخزونات يعتمد على إيجاد نوع من التوازن بين التكاليف المتعارضة ،تكلفة الاحتفاظ بقدر كاف من المخزون لتحقيق مستوى معين من خدمة العملاء وتكلفة نفاذ المخزون وخسارة المبيعات، والنقطة التي يحدث عندها التوازن هي التي تحدد ما ينبغي الاحتفاظ به من مخزون ، وهي التي تحدد متى يتم إعادة الطلب وكذا الكمية المطلوبة .

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة الإنتاجية تقوم بمهامها بالاعتماد على مجموعة من الوسائل البشرية، المادية ، والمالية تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله وهو تصنيع المنتجات بشراء المواد وتحويلها ثم بيعها ، حيث تقوم بتسجيل وترتيب البيانات الناتجة عن عملياتها اليومية من شراء والتحويل الإنتاجي والبيع ، وذلك بالاعتماد على المحاسبة التي تساعد على تسجيل البيانات في سجلات محاسبية منظمة تظهر قيمة المخزون التي تحدد بطرق مختلفة ، عند قيام المؤسسة بأعمال التسوية والجرد عند نهاية الدورة .

مما سبق فإن الإشكالية الرئيسية التي ارتأينا طرحها في هذا البحث هي :

1)- كيف للمؤسسة تحقيق التسيير الأمثل للمخزونات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها ؟

-ولتبسيط هذه الإشكالية أكثر تم معالجة الدراسة انطلاقاً من الإجابة عن التساؤلات التالية :

- الأسئلة الفرعية :

1)- ما المقصود بالمخزون وبعملية التخزين ، وكيف يتم تخطيطه وتنظيمه ؟

2)- كيف يتم عملية الرقابة على المخزون ؟

3)- فيما تتمثل طرق تقييم المخزونات ؟

-الفرضيات :

ولكي نصل إلى أجوبة على الأسئلة المطروحة سابقا بصياغة الفرضيات كركيزة لعملنا :

- التخطيط والتنظيم المحكم والجيد يضمن تسيير حسن لعملية التخزين .
- المتابعة الدقيقة والمستمرة تستوجب وضع سياسة رقابة على المخزونات.
- تقسم طرق المخزون الى قسمين :

1- طرق خاصة بالمدخلات

2- طرق خاصة بالمخرجات

- أسباب اختيار الموضوع :

ونميز في هذا السياق أسباب موضوعية وأسباب ذاتية .

أسباب موضوعية :

يعود اختيار الموضوع بالدرجة الأولى لأهميته الكبيرة في الاقتصاد وتأثيره على مردودية

واستمرارية نشاط المؤسسة .

أسباب ذاتية :

اعتباره قريبا نوعا ما من مجال دراستنا ، وكذا توفر المراجع في هذا الموضوع وتوفر

الدراسة التطبيقية له

- أهداف البحث :

نظرا للمرحلة الحرجة التي يمر بها الاقتصاد الوطني والتحول الذي تعرفه المؤسسات

بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة من الخصخصة ، بات من الضروري تبني

الحذر من السياسة المطبقة داخل المؤسسات خاصة كل من عملية التموين والتخزين لقرنها

من جميع الوظائف بالمؤسسة .

حيث أن التخزين يمكننا من الاستمرارية في عملية الإنتاج دون انقطاع وبالتالي ،

ضمان السير الحسن لهذه العملية .

ومن هذا المنطلق ارتأينا عرض هذا الموضوع لأجل الوصول إلى وضع إستراتيجية ،

ورسم منهجية لتسيير المخزونات ، حتى نرقى بالمؤسسة إلى مستوى الفعالية الاقتصادية .

ولا يكون هذا حسب رأينا إلا إذا كانت هناك علاقة جيدة بين الوظائف المختلفة للمؤسسة ووظيفة التخزين ، وكذا توفر وسائل عملية ، وتقنية لتسمح بتحقيق ذلك .

- أهمية البحث :

ويمكن حصرها في إظهار الدور الكبير الذي تلعبه عملية التخزين في المؤسسات ، خاصة الصناعية منها ، الذي لا بد من إعطائها حقها ، والأخذ بالمعايير والأسس العلمية ، حتى تتمكن من تحديد الانحرافات التي يمكن أن تحدث نتيجة التسيير الغير الدقيق ، والغير المحكم ، ومن ثم الوقوف عن أسباب هذه الانحرافات .

- المنهج المتبع :

ولالإلمام بجوانب الموضوع ، اعتمدنا إلى إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يسمح لنا باستخدام مختلف المصطلحات والأشكال والجداول ومنهجاً تطبيقياً لدراسة حالة مؤسسة "مطاحن سوفا" .

- تقسيمات البحث :

ومن المعلوم أنه لنجاح أي عمل لا بد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل ، وفي موضوعنا هذا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجودة بسهولة . ولهذا احتوت خطتنا على :

مقدمة عامة للموضوع

بالإضافة إلى ثلاثة فصول ، حيث تناولنا في :

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات، وذلك في ثلاثة مباحث

حيث تناولنا في :

- المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإنتاجية .

- المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول المخزونات

- المبحث الثالث : أهداف وظيفة التخزين و علاقتها بالوظائف الأخرى

- الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون ، وذلك في ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في :

- المبحث الأول : التخطيط المخزني

- المبحث الثاني : إجراءات وسجلات التخزين

- المبحث الثالث : رقابة وتقييم المخزونات

وفي حين خصص الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا" وهذا بدراسة عملية تسيير المخزونات في الواقع العملي لهذه الوحدة وهذا في ثلاث مباحث ، الأول تقديم عام للمؤسسة ، أما الثاني تسيير المخزونات لمؤسسة مطاحن سوفيا أما الثالث تطبيق الدراسة الحالة على أهم المخزونات الإستراتيجية لمؤسسة (م.س)

تمهيد :

في عالم المال والأعمال نجد أن المؤسسات الإنتاجية تقوم بتجميع حقائق ومعلومات تتعلق بنشاطها ومدى

المنافسة في الأسواق وذلك قبل اتخاذ أي قرار خاص بإنتاج مستويات معينة من المنتجات .

ولقيام هذه المؤسسة بنشاطاتها تحتاج إلى مواد أولية وأجزاء نصف مصنعة أو حتى الأجزاء الكاملة والتي تدخل

مباشرة في العملية الإنتاجية ، هذه المواد يطلق عليها اسم المخزونات.

هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في المؤسسة أين يحتفظ بها في المخازن لتسهيل حركة المواد مما يؤدي إلى تخفيض في

نفقات الإنتاج والتفاوت في أنواع المنتجات ، وكذا تخزين جزء لمواصلة نشاطها في الظروف غير العادية وأين تعتبر

وظيفة التخزين من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسة .

وفي هذا الفصل الأول تطرقنا إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإنتاجية

المبحث الثاني : مفاهيم حول المخزونات

المبحث الثالث : وظيفة التخزين وعلاقتها بالإدارات الأخرى

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإنتاجية

تشهد المؤسسات الانتاجية تطورات مستمرة سريعة ، فهي تتوسع و تتعدد أنشطتها و يكبر حجمها يوم بعد يوم او تغير و تنوع من انشطتها من اجل بلوغ أهدافها و غاياتها بأكثر فعالية و بكفاءة ، و ذلك باستغلال مواردها المالية و البشرية استغلالا امثل موجه نحو بلوغ تلك الاهداف و تجنب اي انحراف في الخطط الموضوعة من قبل ادارة المؤسسة ، ان اهم التدابير التي من الضروري على الاخطار التي تعترضها و استغلال الفرص ، و ذلك من اجل الوصول الى معدلات نمو سريعة مع البقاء و الاستمرار في ظل محيط يزداد يوم بعد يوم في المنافسة و في هذا المبحث تطرقنا الى ثلاث مطالب ، المطلب الاول تناولنا فيه تعريف و خصائص المؤسسة الانتاجية اما المطلب الثاني يتعلق بأهداف و وظائف الإنتاجية ، و الثالث يعالج العوامل التي تؤدي الى انتاج المؤسسة .

المطلب الاول : تعريف و خصائص المؤسسة الانتاجية

ان المؤسسة الانتاجية تشكل النواة الاساسية للاقتصاديات المعاصرة ، من خلال إنتاج السلع الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، و هذه المؤسسة تمثل شخصية قانونية قائمة بذاتها لها من الخصائص ما يميزها عن باقي المؤسسات الاخرى .

الفرع الأول : تعريف المؤسسة الانتاجية

هي تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة انتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع ، فهي اذن تخضع بعض انواع المواد الاولية للتغيير او التحويل عبر او بواسطة وسائل التشغيل المتاحة و بإشراف و إدارة القوى البشرية و هذا في ظل معطيات طبيعية ، و بمعنى اخر هي عبارة عن تلك الوحدة الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج ، او عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية او الكيميائية للمواد الطبيعية ، او عن طريق التكرير او

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

التصفية لتنتقى هذه المواد و عزلها عن الشوائب و بالتالي جعلها صالحة للاستعمال ، المؤسسة هي مجموعة الوسائل البشرية و المادية و المالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين.¹

المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين ، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الانتاج او هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين شراء و بيع من اجل تحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها.²

و المؤسسات الانتاجية قد تكون للصناعات التقليدية او الاستخراجية التي تحتاج لرؤوس اموال كبيرة و كفاءات عالية كما قد تكون للصناعات الخفيفة او التحويلية التي تشكل في مقدمتها الصناعات الاستهلاكية

الفرع الثاني : خصائص المؤسسة الإنتاجية

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات او من حيث واجباتها و مسؤولياتها .

قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرارية و لا يتأتى لها ذلك إلا بتوفير ظروف ملائمة و عمالة كافية ، و استراتيجية مواتية و ان تكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة .

القدرة على الانتاج و تحقيق الوظيفة التي من اجلها .

تحديد الاهداف و السياسة و البرامج و اساليب العمل تحديدا واضحا، فكل مؤسسة تضع اهدافا معينة تسعى لتحقيقها .

¹ عبد الستار محمد علي : مرجع سبق ذكره ، جامعة اليرموك ، دار وائل للنشر 2000 ، ص 77.

² عبد الستار محمد علي : نفس المرجع السابق ، ص 78.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

البحث على الموارد المالية اللازمة من اجل استمرار عملياتها ، و ذلك عن طريق اما الاعتمادات و اما

الايادات الكلية ، او القروض ، او الجمع بين هذه العناصر حسب الظروف¹

المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة الى مساهماتها في الانتاج و نمو الدخل

الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.²

المطلب الثاني : اهداف المؤسسة الانتاجية و وظائفها

الفرع الاول : اهداف المؤسسة الانتاجية

ان اي مؤسسة انتاجية انما في الواقع تسعى لتحقيق الاهداف التي تسعى من اجلها و يمكن تلخيصها فيما يلي

البقاء و الاستمرارية في الوجود ، و التطورات ان امكن على امتداد سنوات هذا البقاء .

تحقيق الربح الذي يعتبر من المعايير الاساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية .

النمو، و يتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات .

المسؤولية الاجتماعية و تتمثل فيمايلي :

العائد على المستثمرين : تسعى المؤسسة الى تحقيق ارباح سنوية بهدف توزيعها على المستثمرين.

ارضاء الزبائن : من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية و اسعار معقولة.

ارضاء العاملين : على المؤسسة ان تضمن للعامل مستوى من الاجر يسمح له بتلبية حاجياته و الحفاظ على

بقائه.³

الفرع الثاني: وظائفها

للمؤسسة وظائف مختلفة يمكن تقسيمها الى وظائف الاستغلال و وظائف توفير عوامل الانتاج .

¹ احمد طرطار تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، المطبوعات جامعية طبعة 3-1999 ، ص 16 .

² عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة المطبوعات الجامعية طبعة 3 - 2003 ص 24 - 25 .

³ شبابكي سعدان تقنيات المحاسبة حسب مخطط المحاسبي الوطني مجموعات جامعية 1- 2002 ، ص2.

اولا : وظائف الاستغلال

هي مجموعة الأنشطة و العمليات التي تساهم في تنفيذ البرامج و الخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة ، و تتمثل فيما يلي :

وظيفة التمويل : لها اهمية كبيرة اذ تمثل الخطوة الاولى لمباشرة العملية الانتاجية و تشمل :

مهام وظائف الشراء : و هي ارسال الطلبات الى الموردين ثم متابعة هذه الاخيرة حتي استلام المواد المطلوبة و مراقبتها لتسليمها الى مصلحة التخزين.

مهام وظائف التخزين : هي مجموعة مهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد الى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير ، ثم تحفظ المخزونات و ترتب بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء و الانتاج و حتي قسم المبيعات.

وظيفة الانتاج : تعتبر من اهم الوظائف ، و هي تحويل المواد إلى سلع لإشباع حاجيات المستهلكين ، و هي تنطوي على الكثير من الوظائف مثل اختيار موقع المصنع ، تخطيط الآلات و التصميم الهندسي للسلعة ، التنظيم الداخلي للتسهيلات الانتاجية و العمليات الانتاجية داخل المصنع ، الحصول على المواد ، تخطيط الانتاج ، رقابة الانتاج و الجودة .

وظيفة التسويق: هي الأنشطة التي ترافق السلع من مراكز انتاجها الى مراكز استعمالها او استهلاكها ، و هي بدورها تنطوي بدورها على وظائف هامة تتعلق بالبيع و كل ما يستلزمه من اختيار منافذ التوزيع المناسبة و تحديد الاسعار ، و اختيار رجال البيع الخ كما تشمل على النقل من اجل خلق المنفعة الممكنة للسلعة. تهميش¹

ثانيا : وظائف توفير عوامل الانتاج

وظيفة الافراد: تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة و جعلها قادرة و متعاونة في تنفيذ الاعمال ، و هذا يستلزم القيام بأنشطة مثل الوظائف الآتية و تحديد مواصفاتها ، المحافظة علي اتصال وثيق مع سوق العمل ،

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير مؤسسة ، المطبوعات الجامعية 2000 ، ص 144.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

الحصول على عمال مناسبين و تهيئتهم للعمل و تدريبهم بالإضافة الى المحافظة على علاقات طيبة بين المؤسسة و العاملين فيها ، و وضع نظام التعيين و الترقية و الفصل .

وظيفة المالية: تعتبر وظيفة حيوية حتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها و كل و وظائف المؤسسة الاخرى ، لا يمكن النهوض بها دون توافر الاموال اللازمة و تتمثل في الحصول على الاحتياجات المالية من مصادر مختلفة سواء كانت دائمة او مؤقتة و لا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الاموال ، بل يمتد ليشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الاموال ، و من اهم اهدافها احتفاظ المؤسسة بتقنية كافية تجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها عند حلول مواعيدها.¹

الوظيفة المحاسبية: حيث تتضمن جميع البيانات المالية و تسجيلها و تبويبها و تلخيصها و مراجعتها و عرضها و المراقبة الداخلية و التقنيين المالي بالإضافة إلى توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة على اسس رشيدة.

المطلب الثالث: العوامل المؤدية الى زيادة حجم المؤسسة

الاستفادة من التقدم التكنولوجي و التقني عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم و لها رؤوس أموال ضخمة فإنها تقوم بشراء اكبر و احدث الآلات و استخدامها استخداما كاملا و ملائما (دائما) و اللجوء الى اساليب الانتاج التي تضمن حياة اطول من الناحية التقنية و الاكثر انتاجية من الناحية الاقتصادية .

الاستفادة من التخصص و تقسيم العمل : حيث كلما كانت المؤسسة اكبر كلما استطاعت ان تستفيد من التخصص و تقسيم العمل بصورة اكبر ، توزيع المهام على اوسع وجه الامر الذي يزيد من انتاجية العمل .
الاستفادة من التالف او المرفوضات: فعندما تكون المؤسسة كبيرة تكون الكميات التالفة كبيرة ما يمكن للمؤسسة من استخدامها في اغراض اخرى ، انتاج سلع جديدة و هذا كله يتطلب امكانيات مادية ضخمة.

¹ جميل احمد توفيق إدارة الأعمال ، دار النهضة للطباعة و النشر ، بيروت 1987، ص 49، 48

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

الاستفادة من الأسعار التمييزية (prix olisxriminoltion) : فعندما تشتري المؤسسة المواد الأولية و

الآلات بكميات كبيرة ، تستطيع ان تحصل من البائعين على اسعار تمييزية او اقتصادية و هي اسعار منخفضة كما يمكنها ان تحصل تسهيلات و مزايا كثيرة.

الاستفادة من وفرة الحجم (Economies of siols): حيث تستطيع المؤسسة ذات الانتاج الضخم

بفضل حجمها تخفيض تكاليف انتاجها فبالنسبة للتكاليف الثابتة فإنها توزع على عدد كبير من الوحدات المنتجة ، الامر الذي يؤدي الى تخفيض كلفة انتاج كل وحدة.

غير ان هناك عوامل اقتصادية اخرى تؤثر على حجم المؤسسة و هي :

طبيعة السوق : حيث حجم السوق يتوقف على طبيعة الطلب فاذا كان الكلب كبيرا و يتوقع في المستقبل ، و

يمكن للمؤسسة الزيادة في حجم انتاجها في حدود إمكانياتها المتاحة .

طبيعة الصناعة : حيث كلما كانت صناعة تلك المؤسسة رواج في السوق فان انتاجها الكبير له ما يبرره

كالصناعات التقليدية¹

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة مرجع سبق ذكره ، ص 87 ، 88

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخزونات

سننظر خلال هذا المبحث الذي تمت تجزئته لثلاث مطالب الى بعض المفاهيم المتعلقة بالمخزون من تعاريف و انواع و تسيير المخزونات

المطلب الاول: مفاهيم عامة حول المخزون

المخزون كلفظ عام لا يقتصر على الأرصدة ، و الكميات التي تحتفظ بها المؤسسة من الموارد لمواجهة الظروف المستقبلية ، و انما يشمل ايضا جميع الموارد الاخرى بما في ذلك الارصدة المالية و البشرية و الاحتياطات المختلفة من الآلات و المعدات و مصادر الطاقة و غيرها من الموارد.¹

مفهوم المخزون:

و لقد عرف بعض العلماء المخزون كما يلي :

تعريف PierrZermati: الذي يقول : "بان المخزون هو عبارة عن مجموعة من البضائع او العناصر

المختلطة و المنظمة داخله و هي موجهة للاستخدام في وقت لاحق اي تقوم بتقديمها الى مستخدمها على حسب احتياجاتهم ."

كما عرف المخزون حسب المخطط الوطني المحاسبي على انه : "يتضمن مجموعة السلع المستثمرة او المصنوعة من قبل المؤسسة الموجهة للبيع او الاداء او الاستهلاك من اجل حاجات الصنع او الاستغلال)".²

اما ARAMBAUX فيعرف المخزون : "بانه كمية متغيرة من المواد ترتفع بالمدخلات و تنخفض

بالمخرجات ، فالمدخلات هي عبارة عن شريان او منتجات ، اما المخرجات فهي عبارة عن مبيعات المؤسسة لمنتجاتها او تنقل المواد الاولية الى الورشات".¹

¹عبد العزيز جميل محيم، ادارة المشتريات و المخازن، جامعة الملك سعود، 1997، ص 175.

² 18:30 -2010-04-29. [www.http\(2\)etudiantdz.com/vb/t17384.html](http://www.etudiantdz.com/vb/t17384.html)

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

التعريف الشامل للمخزون و الذي وضعته الجمعية الامريكية للرقابة على المخزون و الانتاج و المعروف باختصار APICS في عام 1984 ، هو : " اجمالي الاموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام و الأجزاء و السلع الوسيطة ، و كذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع . " يتميز هذا التعريف بانه يوضح أن المخزون ما الا اموال مستثمرة (تعريف مالي) ، و على ذلك فان المخزون الزائد ما هو الا راس مال معطل ، الا اننا نجد فيه انه يتصف بالشمولية حيث انه يتضمن المجموعات المختلفة للمخزون بما فيها قطع الغيار و المنتجات الوسيطة.²

كما يعرف الدكتور مازن البكري وظيفة التخزين بأنها : " تتمثل في مجموعة الموارد و الكميات المحتفظ بها من الموارد الأولية و الموارد الوسيطة و الأدوات الاحتياطية و كذلك الاجزاء نصف المصنعة و السلع النهائية"³

المطلب الثاني : أنواع المخزونات ومستوياتها

يمكن تقسيم وفقا للغرض من استخدامه الى الانواع التالية : - المخزون الدوري - المخزون في مرحلة النقل - مخزون الامان - مخزون المقاربة - المخزون الموسمي - المخزون الراكد.

أنواع المخزونات:

اولا : المخزون الدوري:

و هو المخزون الذي ينتج عن عملية التجديد لتبتيب الطلب على البضاعة في ظل ظروف التأكد ، فإذا كان معدل المبيعات من احد المنتجات هو 20 وحدة في اليوم و فترة الانتظار ، 10 ايام لن تظهر الحاجة الى الاحتفاظ بمخزون يزيد عن الحجم الدوري و المؤكد من المخزون ، كما يظهر من الشكل رقم (6 . 2) نجد انه طالما ان حجم الطلب و فترة الانتظار ثابتة و معروفة فان تخطيط الطلبيات يتم بحيث تصل الطلبية في نفس

¹ IBID

² محمد توفيق ماضي إدارة و ضبط المخزون ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،1998، ص 12.
³ سعدان ، تقنيات في المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ص 66.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

اللحظة التي يتم فيها بيع الوحدة الاخيرة و هنا لن نحتاج الى مخزون يزيد عن المخزون الدوري و بالتالي فان متوسط دورة التخزين مساوي لنصف الكمية المطلوبة في كل الحالات

ففي الحالات الثلاث التي يشير اليها الشكل نجد ان متوسط المخزون الدوري يساوي مع نصف الكمية المطلوبة حيث يبلغ 200 ، 100 او 300 وحدة وفقا لحجم الكمية المطلوبة.

ثانيا: المخزون في مرحلة النقل:

يشير هذا النوع من المخزون الى المخزون تحت النقل موقع الى موقع اخر و عندما نرغب في حساب تكلفة الاحتفاظ بهذا النوع من المخزون يجب ان نعتبر ان هذا المخزون موجود في مكان الشحن الأصلي لأنه غير متاح للاستخدام أو لإعادة البيع .

ثالثا : مخزون الامان :

هذا المخزون هو المخزون الذي يزيد عن المخزون الدوري بسبب ظروف عدم التأكد المرتبط بكل من طلب و فترة الانتظار و يساعد هذا المخزون على مواجهة التقلبات غير المتوقعة و التي قد تؤدي إلى مشاكل تشغيلية و يلاحظ أن التنبؤ بالمبيعات لن يكون في ظل ظروف العمل العادية دقيقا كما ان الطلب على المواد الخام او المنتجات لن يكون ثابتا في جميع الأحوال ، هذا بالإضافة إلى التغيرات في ظروف النقل لذلك لابد من الاستعداد لمثل هذه التقلبات عن طريق الاحتفاظ بمخزون امان يحمي المشروع ضد مخاطر توقف عمليات التشغيل.

رابعا: مخزون المقاربة :

و هو ذلك المخزون الذي يتم الاحتفاظ به لإغراض أخرى ليس لهذا علاقة بالأهداف الخاصة بالطلب ، فقد يتم شراء مواد خام بإحجام أكبر مما يحتاج المشروع فعلا لإغراض التشغيل و ذلك بهدف الحصول على خصم كمية أو خوفا من حدوث بعض التوقف لدى المورد كما ان المشروع نفسه يقوم بإنتاج كميات أكبر من المبيعات المتوقعة.

خامسا: المخزون الموسمي:

هذا المخزون هو نوع اخر من مخزون المقاربة و يشير الى المخزون الذي يتراكم قبل بدء الفترات الموسمية و ذلك بهدف الاحتفاظ بمستوى مستقر من عمليات التشغيل.

سادسا: المخزون الراكد:

المخزون الراكد يتكون من عناصر لا يوجد عليها طلب فعلي و بالتالي فان هذا المخزون هو عبارة بضائع متقادمة او تالفة لا بد من التخلص منها.¹

مستويات المخزون :

لا يعتبر فصل المخزون يتحرك عن مخزون الساكن لي احتياطي أمر واقع أو يتم على طبيعة فهما يتوجدان في المخزن معا دون انفصال وكان الهدف من الفصل بينهما تحليلا وعلى الورق هو الوصول إلى تحديد مقدار المخزون الأمثل وستتكم دائما على المخزون ككل ما لم نذكر المخزون الاحتياطي أو الدفعة المثلى لتوريد كالا على حدا ، وهناك عدة مستويات متعلقة بالمخزون وهي :

مستوى الحد الأعلى للمخزون : وهو يساوي مجموع الدفعة المثلى والاحتياط ، وإذا زاد المخزون عنه كان

هناك إصراف في تخزين نتيجة زيادة الدفعة أو انخفاض الاحتياجات ، ما لم تكن الزيادة مؤقتة وبسبب وصول الدفعة مبكرة

مستوى طلب الشراء : أي مستوى طلب شراء دفعة جديدة لتصل قبل هبوط المخزون بسبب السحب منه

إلى مستوى الحد الأدنى ، وقد يحدث هذا مؤقتا ، إذا تأخر التوريد أو زاد السحب بصفة مؤقتة

مستوى الحد الأدنى للمخزون : وهو مخزون الساكن أو احتياطي اللازم لامتناس زيادة السحب عن المدة

المنتظرة أو تأخر الدفعة التوريد عن موعدها وذلك بصفة مؤقتة حتى لا يحدث النفاذ رغم دقة خطة المخزون

¹فريد ، أستاذ إدارة الاعمال المساعدة، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، الاكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا، الشراء و الإمداد. ص 169، 170.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

والأسباب الخارجة عن الإدارة ، إلا أن استمرار هذا الذبذبات في مقدار السحب وتأخر دفعة التوريد تعرض الاحتياطي الساكن للنفاذ بالتدريج ثم يتعرض المخزون لنفاذ الكلي مما يقتضي مواجهة هذه الظاهرة مبكرا وتعديل الخطة ومستويات المخزون

مستوى النفاذ : أي بلوغ المخزون صفرا ، وعادة يسبقه مستوى أعلى قليلا وهو مستوى الخطر ، تمنح عنده

سلطات استثنائية من اجل تدارك الوضع قبل الوقوع في حالة النفاذ

المستوى الضروي (مستوى مخزون العمل): يمثل هذا المخزون الفرق بين المخزون الأدنى والمخزون الأقصى وهو

المخزون الدوار من المواد والمنتجات النصف مصنعة والتي تستعملها المؤسسة فعلا خلال فترة زمنية معينة

المطلب الثالث: تعريف تسيير المخزون

تعريف تسيير المخزون:

و يعني الاحتفاظ و المحافظة على المخزون و تخطيط و تنظيم و تنفيذ و رقابة اجراءات التخزين و صرف

المخزون حسب الكميات و النوعيات المقررة للوحدات او الاقسام او الادارات الطالبة للمخزون.

و من هذا التعريف نجد انه بالإضافة إلى ما يتعلق بالعملية الادارية المتعلقة بالمخازن من تخطيط و تنظيم و

توجيه و رقابة و يشمل عنصرين رئيسيين هما :¹

الاحتفاظ: و هي عملية التخزين بحيث يتم وضع المواد في المخازن من لحظة وصولها الى المخازن و حتى لحظة

خروجها من المخازن .

المحافظة: و هي عملية تتضمن إجراءات التأكيد من سلامة المخزون و العمل على ابقاء هذا المخزون صالحا و

مطابقا الى حد كبير للحالة او الطريقة التي تتم استلامه بها و فيكون بعيدا عن مخاطر التلف و الحريق و السرقة.²

¹ سليمان عبيدات مصطفى شاوش ، إدارة المواد الشراء و التخزين ، دار النشر عمان الأردن ص 149 ، 150

² احمد راشد الغديو ، إدارة الشراء و التخزين ، دار زهران للنشر عمان الاردن 1997، ص 255.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

تعريف تسيير المخزون:

يقصد بعبارة تسيير المخازن استعمال و تطبيق كل المبادئ العلمية اللازمة للمحافظة على التخطيط الامثل و الفعال من مواد، و القضاء على امكانية الوقوع في مشاكل مستقبلية بسبب زيادة سرعة خروج المواد من المخازن "سرعة دوران المخزون" او عدم احترام مدة التموين من المومنين و هنا نستخلص انه بتطبيق المبادئ و الاسس العملية و الضرورية لتسيير المخازن و الممثلة في التقنيات الكمية و وسائل القياس منها الوزن و مسك دفاتر اثبات الوقائع اليومية و اعداد جدول تظهر فيه حالة المخزون و مستواه.

و تقوم بوضع دراسة التعديلات لمواجهة الظروف الطارئة و هذا ما نجده في تعريف beayhien et apeyry.jd " تسيير المخزونات يجب ان نتبع اليات واضحة و هذا حتى نستطيع الاجابة على سؤالين من وكم ؟ يتكون التموين".

و كذلك تعريف pierrZermat " التسيير الأحسن للمخزون هو الذي يكون دائما باستطاعته تلبية

حاجيات الزبائن و العملية الإنتاجية من المواد المخزنة".¹

¹تسيير المخزونات دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم

المبحث الثالث: أهداف وظيفة التخزين و علاقتها بالوظائف الأخرى

المطلب الأول: تعريف وظيفة التخزين

تعريف وظيفة التخزين: هي عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد و السلع الجاهزة الصنع و تحت التصنيع لفترة زمنية معينة، و المحافظة عليها و توفيرها حسب الحاجة اليها ، مع اقل استثمار ممكن و باقل تكلفة ممكنة و حمايته من جميع الاخطار.¹

تعريف وظيفة التخزين: ان التخزين هو النشاط الرئيسي في المخازن و المستودعات و ينطوي هذا النشاط على نقل البضاعة التي تم استلامها الى الاماكن الملائمة لحفظها ، و يشمل نشاط التخزين نوعين من الوظائف الفرعية

وظيفة استبدال و تحديد المخزون

(2)وظيفة إعداد طلبيات العملاء.²

المطلب الثاني: أهداف وظيفة التخزين

أهداف وظيفة التخزين: تسعى وظيفة التخزين في المنشآت المختلفة الى المساهمة في انتاج السلع او الخدمات و لا توجد وحدة انتاجية او جهة حكومية مهما كان حجمها يمكنها ان تعمل بدونها ، وهو عمل له اهميته في المنشآت الصناعية الحديثة ، لكنها ايضا تخدم الوظائف التسويقية بالاستجابة لطلبات العملاء. و من ابرز اهداف وظيفة التخزين ما يلي:

مواجهة متطلبات و احتياجات الصناعة و التي تتطلب الاحتفاظ بكميات من المواد لمواجهة الظروف الغير متوقعة لعملية الانتاج ، غير ان القيام بهذه مرتبط بطبيعة المواد ، الامكانيات المالية للمؤسسة ، تكاليف الحصول و الاحتفاظ بالمخزون و طرق و وسائل النقل.

¹ سليمان عبيدات مصطفى شاوش ، إدارة المواد الشراء و التخزين ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص 126.

² نغال فريد مصطفى ، إدارة الإمداد ، دار النشر والتوزيع ، جامعة الإسكندرية ، 1997 ، ص 230.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

رفع درجة الوفاء في الوقت المناسب لمتطلبات الوحدات الانتاجية من خلال مواجهة ظروف عدم التأكد التي تفرض عدم انتظار عمليات الشراء و التوريد.

توفير المواد و الاجزاء او المنتجات النصف مصنعة ... و غيرها لمواجهة ارتفاع أسعار المواد مستقبلا. القيام بتخزين و حفظ ال¹اصناف و الأنواع المختلفة في أماكن مناسبة و بالأساليب و الترتيب و التنسيق المناسب مع القيام بالتنسيق الداخلي للمخزن مما يتفق و وظيفة الاصناف المخزونة دون تلف او ضياع اوقفه، مما يمكن من الاستخدام الفعال للمساحات المخصصة للمخزون باقل تكلفة¹.

المطلب الثالث: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الاخرى

علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الاخرى: لا بد من الاشارة الى نقطتين هامتين في هذا المجال هما:

تحدد العلاقة و الاتصال بين وظيفة ادارة التخزين بوظائف ادارات المنظمة الاخرى من خلال مدير ادارة المواد ، التي تشكل وظيفة التخزين نصفها الاول و وظيفة التخزين نصفها الثاني ، و يتولى مدير التخزين عملية الاتصال و التنسيق المباشر اليها من خلال رئيسه المباشر و هو مدير المواد، الذي يراس وظيفتي الشراء و التخزين معا. العلاقة بين وظيفة التخزين المنظمة الاخرى، مشيرين الى ان طبيعة نطاق هذه العلاقة ، فتختلف من منطقة الى اخرى حسب ظروف و طبيعة العمل في كل منها، لذلك نجد من الصعوبة بمكان تحديد علاقة وحدة نمطية، و عليه يجب أن نأخذ باعتبارنا أوضاع كل منظمة على حسب، لكن بشكل عام يمكن تحديد مجالات التعاون و الاتصال التالية بين وظيفة التخزين و وظائف المنظمة الاخرى.

العلاقة بين وظيفة التخزين و وظيفة الانتاج:

تعتبر ادارة الانتاج العميل الرئيسي لوظيفة التخزين، حيث هناك علاقة مباشرة بينهما، على اعتبار ان وظيفة التخزين هي التي تخزن جميع احتياجات ادارة الانتاج في عملياتها الصناعية، لذلك يجب ان تقوم بعملها بشكل

¹ نظيمة عبد العظيم خالد ، إدارة المشتريات والمخازن ، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، بدون بنة النشر ، ص 16-18.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

مرضي من كافة الواجهه، و في الواقع تقوم وظيفة التخزين بتقييم خدمات متعددة لإدارة الإنتاج، فهي التي تقوم بإبلاغها عن مختلف الصعوبات التي تتعرض لها و التي تحول دون امدادها بشكل منتظم باحتياجاتها و في الوقت المحدد ، وذلك لتتمكن من تكييف اعمالها بما يتفق مع هذه الصعوبات ، لمساعدتها في التغلب عليها و خاصة في مجال توفير المناخ المادي الجيد لتخزين المواد، و المحافظة عليها من خطر التلف . و تقوم وظيفة التخزين ايضا بتزويد ادارة الانتاج بجميع احتياجاتها من المواد و المستلزمات بالكميات و في الاوقات التي تحددها الاخيرة ، كما تقوم بتخليصها من مخلفات العمليات الصناعية (المواد او القطع التالفة او الزائدة عن الحاجة) التي قد تعيق الحركة داخل الاقسام الانتاجية . و من ضمن الخدمات التي تقدمها وظيفة التخزين لإدارة الانتاج انها تخزن لها القطع او السلع المنتهية الصنع بحيث الحاجة لها ، كما تقوم بموافاتها بالتعديلات التي قد تطرا على برامج التخزين قبل مدة معقولة ، لتعمل ادارة الانتاج على اتخاذ الاحتياجات الازمة ، و لا شك ان على ادارة الانتاج اعلام ادارة التخزين عن اي تعديل في الجدول الإنتاجية.

العلاقة بين وظيفة التخزين و وظيفة التصميم الهندسي :

يجب على إدارة الهندسة أو التصميم أن تتأكد مقدما من وظيفة التخزين و قبل تغيير طريقة الانتاج او تعديل خصائص الانتاج الحالي، من ان المواد الاولية المتبقية في المخازن و التي كانت تناسب التصميم القديم، لا توجد ارصدة كبيرة منها و ذلك لكي تتجنب الخسائر الناشئة عن تعديل التصميم فتؤجل استخدام التصميم الجديد لحين استهلاك اغلب المخزون القديم، لكن تجدر الاشارة الى انه قد يحدث في بعض الحالات ان تدخل ادارة الهندسة التصميم الجديد للاستخدام بالرغم من وجود مخزون قديم كبير في المخازن، و ذلك في حالة كون الفوائد التي ستعود على المنظمة من سرعة استخدام التصميم الجديد، تفوق خسارة الاستغناء عن المخزون القديم.¹

¹ سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب شاوش، ادارة المواد الشراء و التخزين، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 140-141.

العلاقة بين التخزين و الصيانة:

تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدمات الى وظيفة (ادارة) الصيانة، و ذلك بالاحتفاظ بقطع الغيار و المعدات في المخازن بحيث الحاجة اليها و ذلك عند الطلب، و لتسهيل تقديم هذه الخدمة تقوم إدارة الصيانة بإعداد جدول زمني تفصيلي، يتضمن مواعيد الصيانة الدورية للتجهيزات الالية و الاحتياجات المطلوبة، و ذلك قبل فترة من الزمن و الغرض من هذا ان تستعد وظيفة التخزين و لتكون جاهزة لتلبية احتياجات الصيانة في مواعيدها المحددة.¹

العلاقة بين وظيفة التخزين و وظيفة المالية:

هناك تدفق معلومات بين ادارة المخازن و المالية و هذا لتقييد الحمايات في الفواتير و كذلك لتسديد قيمة الفواتير.

تحديد تكلفة المواد.

و لغرض الرقابة على نسبة راس المال المستثمر في المواد المخزنة ترسل ادارة المالية نشرات دورية او قوائم مالية توضح تكلفة العمل في المخازن.

علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المبيعات :

تقوم إدارة المخازن بقبول البضاعة الجاهزة و تخزينها و المحافظة عليها حيث ان تطلبها ادارة المبيعات عند تنفيذ بعض الصفقات. و حينئذ يتعين على المخازن ان تعد الوحدات و الكميات المطلوبة مع تغليفها و تعبئتها بالطريقة التي يطلبها العملاء ثم السرعة في صرف هذه الكميات حتى يتم تسليم هذه الشحنات في المعد المحدد. بينما تقوم ادارة المبيعات بتحديد حركة المبيعات القادمة اي تحديد الكميات التي ستطلبها من المنتجات الجاهزة لكي تعدها المخازن مقدما و لكي تكون معدة للشحن الى العملاء في الوقت الذي تطلب فيه.²

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، ادارة المشتريات و المخازن، المكتب الغربي الحديث، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2000، ص 383-388.

² تفيده هلال، إدارة المواد و الإمداد، الإسكندرية، الدار الجامعية 1998، ص 180.

الفصل الأول : مفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات

علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الفحص: على كل الإدارات ان تقدم المساعدة و العون لمصلحة الفحص (التفتيش) و ذلك عن طريق تقديم المعلومات و الخدمات.

و من الضروري اقامة علاقة جيدة بين الإدارتين و تمكن هذه العلاقة في:

تسهيل التفتيش للفنيين المختصين بالتفتيش بلوغ فحص كل الاصناف .

قيام رجال التخزين بحجز البضائع الواردة و تقديم عينات منها لفحصها.

تساعد ادارة المخازن على ادارة السلع المرفوضة من طرف إدارة التفتيش إلى الموردین.¹

علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الشراء:

كثيرا ما يتم جمع الإدارتين في ادارة واحدة بالنظر الى العلاقة الوثيقة بينهما و ذلك على اساس ما يلي أن

إدارة الشراء لا يمكنها تنفيذ الشراء الا اذا ما تحقق لديها و من خلال اتصالاتها بإدارة المخازن عدم توفر المواد.²

كما ان ادارة الشراء هي التي ترسل اوامر الشراء لابد ان تحبر ادارة المخازن بذلك لتكون على استعداد

للاستلام.³

كما لابد ان تحيط إدارة الشراء إدارة المخازن بأحوال و ظروف التخزين قبل وصول الشحنة لذلك من تأثير

على جودة البضاعة ، و ذلك لكي يتم اتخاذ الاجراءات المناسبة للمحافظة على المواد و لتجنب توقف الانتاج.

تقوم الإدارتين بعمليات التدقيق في الحسابات الخاصة بالفواتير و الطلبيات الطارئة و التصرف بالمواد الراكدة و

الفائضة.⁴

¹ عبد الستار محمد علي، مرجع سبق ذكره، جامعة اليرموك، دار وائل للنشر 2000، ص 77.

² صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات و المخازن من الناحية العلمية و العملية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001 ص 10.

³ علي الشرقاوي، إدارة المخازن، المكتب العربي الحديث بالإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 4.

⁴ نظمية عبد العظيم خالد، ادارة المشتريات و المخازن، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، بدون سنة نشر، ص 16-18.

خلاصة الفصل الأول

إن المؤسسة الإنتاجية تشكل القلب النابض للاقتصاد والدافع القوي لعجلة النمو وهي تعمل على رفع وتطوير النشاط الاقتصادي إذا ما تم استغلال جميع الإمكانيات استغلالاً عقلانياً وإذا ما قدمت بدورها جديد ومدرّوس .

ومن أجل تكوين مؤسسة إنتاجية منافسة لا بد من توفر هذه الأخيرة على المخازن بمقاييس مدرّوسة تعمل على تحقيق وفورات النقل والإنتاج وتضمن عدم انقطاع العملية الإنتاجية ، وأن وظيفة التخزين لها دور كبير في المؤسسة من أجل تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ولا يتأتى لها بذلك إلا عن طريق التكامل مع باقي الإدارات الأخرى من أجل أهداف المؤسسة.

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم حول المؤسسة الإنتاجية والمخزونات ووظيفة التخزين مع إبراز مختلف أنواع المخزونات ومستوياتها، بالإضافة إلى علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى. أوجب على المؤسسة إعداد إستراتيجية للتخزين وتأمين سياسة مثلى في تسيير مخزونها، تمكننا من تحقيق أهدافها ومواصلة نشاطها .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تنظيم ومراقبة المخزون ومن خلاله سنتوقف على التخطيط المخزني وسجلات وإجراءات التخزين وكذا الرقابة وتقييم المخزونات .

محاولة منا للإلمام بالجوانب الخاصة بالمخزون وتنظيمه ورقابته ،ذلك من خلال هذه المباحث .

المبحث الأول : التخطيط المخزني

تتأثر عملية تخطيط المخزني بوظيفة التخزين ، وكذلك وظيفة التوزيع واختيار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف ، وبأقل تكلفة ممكنة .

-التخطيط المخزني (1): بصفة عامة هو الوظيفة الأولى والأساسية من وظائف التسيير ، بها تتمكن المؤسسة من تحديد أهدافها ، والعمل على إدماج كل مواردها بصفة جيدة تمكنها من الوصول إلى هذه الأهداف بالطرق والأساليب الأكثر مردودية وتأمين للمستقبل .¹

- التخطيط المخزني (2): وهو كمهمة إدارية يقوم أساسا على المفاضلة بين عدة بدائل للعمل سواء كانت أهدافها أو سياسات عامة أو خاصة ، واختيار البديل الأمثل الذي يتماشى مع الأهداف المسطرة.² ومن خلال هذه التعاريف للتخطيط ، باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف التسيير ، سنذكر ونتطرق إلى التخطيط المخزني وذلك في مجال وظيفة التخزين.

المطلب الأول : تعريف التخطيط المخزني

1 / تعريف التخطيط المخزني : يعبر عن عملية الاختيار بين بدائل متعددة للتخزين ، واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف ، ومن هنا المنطلق فإن تعريف التخطيط المخزني هو تخطيط النشاطات أو الأعمال الواجب تنفيذها في وظيفة المخازن ، لتحقيق أهداف الوظيفة في الكفاءة المخزنية³ وعليه هناك عدة مراحل أساسية يمكن إتباعها للتخطيط الداخلي للمخزون⁴.

¹ بوعسكر سعدان بن سباح شهيرة ، مذكرة لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (دور المحاسبة التحليلية في المؤسسة العمومية ملحقه خروية - الجزائر، دفعة 2002 ، ص 49

² بوعسكر سعدان بن سباح شهيرة ، نفس المرجع سابق . الجزائر، دفعة 2002 ، ص 50.

³ سليمان عبيدات ومصطفى شاويش ، إدارة المواد الشراء والتخزين ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2007 ، ص 155.

⁴ مذكرة ليسانس ، تسيير المخزونات المواد الصيدلانية ، ملحقه دالي إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 30.

1 - تحديد الأهداف : فقد يكون الهدف العام لنشاط التخزين هو تحقيق هذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة، أما الأهداف الخاصة بالتخطيط المخزني الداخلي قد تشمل استغلال المساحة المتاحة بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة ، تأمين كفاءة في مناولة الأصناف ، تحقيق درجات الاقتصاد في التخزين وذلك بالنسبة لتكاليف المساحة والمعدات والتلف والعمل وتأمين مرونة الأزمنة لمواجهة التغيرات المحتملة في احتياجات التخزين ومعداته .

2 - جمع البيانات وتحليلها : وذلك بالتركيز على تحديد أبعاد المخزن وتفصيله نوعا وكمية، واحتياجاته من وسائل ، ويتم تحليل هذه البيانات في ضوء الهدف العام لنشاط التخزين بحيث يكون الاتجاه الضروري في التوازن الأمثل وتحقيق المستوى المنشود من الخدمة .

3 - وضع خطة وتنفيذها : على ضوء تحليل البيانات مع الملائمة بين الاحتياجات والتكاليف وكفاءة الخدمة يتم وضع مشروع التخطيط الداخلي للمخزن عن طريق رسومات أو النماذج المصغرة ، فإذا ما تم ذلك فإن الخطة تأخذ طريقها إلى تنفيذ ما يطابق المشروع المعتمد دون تهور.¹

المطلب الثاني : مراحل التخطيط المخزني

3 - مراحل التخطيط المخزني : لتخطيط المخزون عدة مراحل تتمثل في :¹

1 - مرحلة إعداد المخزون : وتتعلق بتقدير الاحتياجات في حدود الإمكانيات ومستويات الطلب وظروف السوق، بما يضمن استغلال المساحات المتاحة في المخازن وعدم تجميد الأموال على شكل مخزون .

2 - مرحلة الحصول على المخزون : وتتعلق بالشراء الفعلي للمواد والكميات المطلوبة بحيث تصل إلى المخازن في الوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب وبالأسعار المناسبة للتخزين وتحفظ في المكان المناسب .

3 - مرحلة الاحتفاظ بالمخزون : وتتعلق بتخزين الكميات الواردة للمخازن في ظروف تخزينية ملائمة بما يضمن المحافظة على صلاحية هذه المواد والكميات لتكون جاهزة للاستخدام والصرف عند الطلب .

¹ قطاف كمال ، تسيير المخزونات ، مذكرة ليسانس تقني سامي في المحاسبة والمالية التكوين المهني للتسيير بالجزائر ، دفعة 2005 ، ص 38.

- 4 - مرحلة تداول المخزون : وتتعلق بعمليات الاستخدام والصرف للمخزون وتحويله من مخزون لآخر ومن قسم لآخر وعمليات أخرى مثل: صرف للإرادات أو الأقسام الطالبة وحسب خطة المؤسسة .
- 5 - مرحلة إستهلاك المخزون : وتتعلق باستخدام المواد المخزونة في العمليات الإنتاجية أو التشغيلية أو عمليات بيع وتصريف المخزون إلى المستهلك المشتري ، كما تتضمن مرحلة الإستهلاك عمليات إتلاف المخزون بعد استهلاكه ، في بواقي الإنتاج والمخلفات الصناعية وفي المرحلة الأخيرة التي تنتهي فيها إرادة المخازن علاقتها بالمواد المخزونة.²

المطلب الثالث : أهمية وفوائد التخطيط المخزني

للتخطيط المخزني فوائد عديدة نذكر منها :³

- 1 - التخطيط المخزني وسيلة فعالة للاستخدام الأمثل لرأس المال وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة ، والحجم الاقتصادي والحدود الدنيا والقصى، وحد الطلب وهي كلها مجالات إقتصاد في إنفاق واستخدام فعال ومثمر لرأس المال .
 - 2 - الابتعاد عن سياسة الارتجال والاعتماد على التخطيط العلمي الذي يتطلب توفر المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل واختيار البديل الأمثل .
 - 3 - التخطيط الجيد للمخزون يصنع توقف الإنتاج بتوفير احتياجاته وفق متطلبات الإنتاج وخطته وتوفير المرونة في الحصول على المواد وذلك لمواكبة تقلبات الإنتاج نتيجة تقلبات السوق .
 - 4 - التحوط للمتغيرات المستقبلية في ظروف السوق والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية .
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التخطيط المخزني تتأثر بعدة عوامل منها :

¹ أحمد راشد الغدير ، إدارة التخزين ، دار الزهران ، للنشر 1997 ، ص 218

² علي شريف وعلي الشرقاوي ، إدارة الشراء والتخزين ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة 1987 ، ص 296 .

³ مهدي حسن زوليف ، علي سليم العلاونة ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفكر للطباعة ، عمان 1998 ، ص 215 ، ص 216

(1). إن التخطيط في مجال المخزون كغيره من أنواع التخطيط الأخرى يعتمد على التنبؤ وقد تخطأ التنبؤات .

ولذا لا بد من خطط بديلة يعتمد عليها عند حدوث تغير في الظروف ، تبعد التنبؤات عن الصحة والواقعية .

(2). عوامل سياسية : سواء كانت محلية أو دولية ، القوانين الدولية وتحديد الاستيراد والضرائب وحماية المنتج

الوطني كلها قيود على التخطيط . إلى جانب التغيرات الدولية ، كالمقاطعة الاقتصادية .

(3). التغير في ظروف الإنتاج ، إن هذا التغير في ظروف الإنتاج من زيادة ونقص يجعل التخطيط عرضة لعدم

التطبيق ، فزيادة الطلب على المنتج تتطلب الزيادة في توفير المواد . وكذلك فإن هبوط المبيعات غير المتوقع أو تعثر

ظروف الإنتاج وأساليبه كلها تفرز تغييراً في كمية المواد ، ونوعها ، وتغير من درجة جودتها .

(4). عدم توفر متطلبات التخزين كتوفير المكان الملائم ، أو عدم توفر المال اللازم للشراء لظروف قاهرة ، أو

التغير في سياسة الموردين ، كلها أمور تؤثر على مصداقية التخطيط في تنبؤاته.

(5). التغير في متطلبات التوريد ، والتعبئة ، والشحن وطرق الشراء وطرق التعاقد . إذ يجب أن تؤخذ تلك

التغيرات المستقبلية في عملية التخطيط وإلا أصبحت عقبة في مصداقية التخطيط .

تخطيط المخزون هو المرحلة المتممة من الشراء والتموين إلى مرحلة الاستهلاك .

المبحث الثاني : إجراءات وسجلات التخزين

إن أهمية التخزين في المؤسسة وضع إجراءات صارمة تنظم حركة هذا المخزون ومتابعته من لحظة دخوله إلى المخزن لغاية خروجه منه ، مع ضرورة تسجيل وتدوين كل هذه العمليات في سجلات ودفاتر خاصة بالمخزون وهذا بغرض إعطاء صفة أكثر قانونية ورسمية لدخول وخروج هذه البضائع ومر فيها ذلك من أجل السير الجيد للمخزون .

المطلب الأول : إجراءات الاستلام

إن عملية التخزين تتطلب إجراءات لا بد من إجرامها والتي تتمثل في مجموعة من العمليات ، تبدأ من لحظة عملية استلام المواد من الخارج عن طريق الموردين أو من الداخل عن طريق المخازن الفرعية للمخازن الرئيسية ، أو إرجاع البضاعة سواء من وظيفة الإنتاج أو الوظائف الأخرى أو استلام مخلفات العمليات الإنتاجية ، ضف إلى ذلك عملية صرف المواد من المخازن إلى الوظائف الأخرى أو إلى الخارج وعليه تجلئ إجراءات الاستلام علة مايلي

- استلام المواد من الموردين :

- عادة ما تخير وظيفة الشراء وظيفة المخازن حال إرسال أمر بالشراء للموردين ويتضمن هذا البلاغ أنواع المواد المشتراة وكذا وقت الاستلام لكي تتخذ وظيفة المخازن الاستعدادات الخاصة بالاستلام .

- تتسلم وظيفة المخازن ، وبعد استلام المورد لأمر الشراء إخبارا من المورد حالما يرى نفسه مستعدا لإرسال البضاعة والمتضمن كمية المادة وطريقة شحنها ووقت الشحن المتوقع .

- وبعد شحن البضاعة من المورد وإعلام وظيفة المخازن بوصول البضاعة فإن وظيفة المخازن وقبل استلام البضاعة ، تقوم بمطابقة إعلام المورد مع إعلام الشاحن ، ومن ثم يتم الاستلام الفعلي بعد التأكد من كمية المطلوبة .

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

- وبد ذلك تتولى لجنة الفحص والاستلام كتابة محضر للاستلام والفحص ، المتضمن اسم المورد والشاحن ووقت الاستلام ورقم أمر الشراء وتاريخ إعلام المورد

- إجراءات الاستلام عند تحويل المواد من المخازن الفرعية إلى المخازن المركزية :

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

- إجراءات استلام مخلفات العملية الإنتاجية :

يرسل مخلفات العمليات الإنتاجية إلى المخازن ، لتخصيص مكانا خاصا توضع به تمهيدا للتخلص منها ، أو التصرف بها ، بإعادة الاستخدام في مجالات أو بيعها ، وعادة يتم استلام هذه المخلفات وفق نموذج خاص ، وعلى غرار إذن لإرجاع الذي يخلو من بعض التفاصيل كشكل المادة ، أو مواصفاتها الدقيقة ، إذ أن وظيفة المخازن لا تحتاج لمثل هذه البيانات مادام عملها يقتصر على الاحتفاظ بها ، وتخصص أماكن خاصة بها ، انتظار للتصرف بها ، ولكن ذلك لا يعفى من تسجيلها بعد التخلص منها في الدفاتر والسجلات .

المطلب الثاني : إجراءات الصرف

لا يقتصر عمل وظيفة المخازن على الاستلام فقط ، بل لا بد من إجراءات عمليات صرف المواد وأن هذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية :

1) سلطة صرف البضاعة :

إن لكل مركز من مراكز التنظيم الحق في طلب البضاعة بمحدود سلطة ، وعادة ما ترجعهم هذه السلطة إما بتعبير نقدي ، أو بكميات معينة ، فقد تصرف الطلبات بطلب شفوي إذا كانت بسيطة، أو قد تقتضي الكتابة إن كان غير ذلك ، وقد تكتفي بقبول توقيع شخصي أو شخصين لقبول مستند صرف ، كما أنه قد يتطلب

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

الصرف موافقة الوظائف العليا ، إن كل هذه المتطلبات قائمة أو معتمدة على أساس قيمة المواد المطلوبة صرفها ، وعليه يتطلب وجود قواعد تحديد دقيق لسلطة صرف البضاعة .

(2) التحقق من الحاجة :

عادة عمليات صرف المواد لا تتم إلا إذا تم وصول مستندات الصرف ، موضحة نوع ومواصفات البضاعة هذا للتأكد من سلامتها وكذا الكميات المطلوبة ، ولكن في بعض الحالات يصعب على مسؤول المخازن التعرف على الاحتياجات بشكل دقيق تشبه عدم استخدام الرموز أو الأرقام الدالة على نوع البطالة المطلوبة ، أد استخدامها على نحو خاطئ ، مما يضطر إلى الرجوع للجهة الطالبة لذلك ، أو باستعمال الخبرات الذاتية والتي كثيرا

(3) توقيت الصرف :

لوظيفة المخازن الحق في تحديد فترات الصرف ، وكذا تنظيم ساعات معينة للصرف ، كما أنها قد تمنع الصرف في أحد أيام الأسبوع للمراجعة ، كما أنه يحق للمسؤول المخازن أن يطلب إرسال طلبات الصرف قبل مواعيدها ، مدة كافية من الجهة الطالبة للمواد وكثيرا ما تساعده خبرته السابقة من تعرف على المواعيد التي تكثر فيها أوامر الصرف ، يحضر لها سبقا، وقد تعدد أوامر صرف من جهة معينة مما يلزم مسؤول المخزن تجميع هذه الأوامر وصرفها سرية في موعد محدد ، وقد تحدد ساعات معينة لتنفيذ طلباتها وتتعدد أشكال إذن الصرف من المخازن ، ولكنها غالبا ما تتضمن رمز البضاعة واسمها الكمية المطلوبة منها .

1 - الصرف من المخازن إلى الوظائف الأخرى :

تتم عملية الصرف من المخازن إلى الوظائف الأخرى كما يلي :

أ - الصرف عند الطلب :

- إرسال الجهة المطالبة للمواد مندوبها لاستلام البضاعة عند تجهيزها

- تقوم الجهة الطالبة للمواد بتحديد وقتا للاستلام ، وبذلك تتجنب انتظار مندوبها لحين تجهيزها

- وقد تطلب وظيفة المخازن شفهيًا أن يمر طالب السلعة على المخازن لأخذ طلبيته .

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 مواد التي طلبتها العملية الإنتاجية ، من خلال معدلات الاستخدام للوحدة ، وغالبا ما يتم صرف المواد ، إما إلى مندوب وظيفة الإنتاج ، أو أن ترسل مواد مباشرة إلى خطوط الإنتاج .

2 - الصرف من المخازن إلى خارج المؤسسة :

ويجري هذا الصرف عادة من مخازن البيع كمنتجات جاهزة إلى الجهات الطالبة أو المناطق التوزيع ، وفي مثل هذا النوع من الصرف تكون وظيفة المبيعات طرفا فيه وعادة ما تقوم وظيفة المبيعات بإعلام وظيفة المخازن لتجهيز الكميات المطلوبة ، وتسليمها للزبائن المختلفين ، ويشمل هذا النوع من الإعلام على طريقة التعبئة والتغليف وطريقة الشحن وتوصيف البضاعة ، وحالما تكون البضاعة جاهزة للصرف تقوم وظيفة المخازن بإعلام الجهة الطالبة بأن البضاعة في الطريق إليها .

3 - بعض حالات الصرف الخاصة :

أ - صرف قطع الغيار :

لا يختلف صرف قطع الغيار من صرف المواد الأخرى إلا في حالة اشتراط وظيفة المخزون إرجاع المادة المراد استبدالها ، قبل استلام القطع الجديد وذلك لضمان استخدام القطع الجديدة لا الاكتفاء بتصليح القطع القديمة واستخدامها والتصرف غير المشروع بالقطع الجديدة ويتم عادة وصول قطع الغيار من مخزن الغيار لمواقع الصيانة وفق برنامج محدد شبيه بعملية تزويد مواد لمواقع الإنتاج ، إذ أن دائرة الصيانة لها برامج محددة وخاصة في الصيانة الوقائية .

ب - صرف السلع على سبيل الإعارة :

قد يحتاج بعض الوحدات للسلعة لوقت قصير ، ليبرر وجودها لديها بصورة مستمرة بل تأخذ سبيل الإعارة وإعادةها لكي تستفيد منها الوظائف الأخرى ولفترات محددة أيضا ، وبذلك تحقق حركة البضاعة حينما تخرج وحينما تعاد تواريخ ذلك والجهة التي استعارت البضاعة والطلب من الجهة المستخدمة للبضاعة والتوقيع في سجل خاص .

المطلب الثالث : مسك سجلات التخزين

وهي بطاقة تنبي عليها حركة المادة المخزنة وتختلف مشاريع وفي تصميمها وقد تأخذ عدة أشكال معينة ، حيث تحتوي على بيانات تسهل عمليات التعرف على المادة ، مثل تحديد إسم المادة والكمية الواردة والكمية المسحوبة والرصيد بعد كل عملية أو وجود بطاقة الصنف يحتم تسجيل التغير فيما على بطاقة قبل إجراء الصرف أو الإستلام الفعلية ، هذا بإضافة إلى إمكانية تلف عند الإستخدام المتكرر فيصعب تعرف على محتوياتها

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

شكل رقم 01 يبين نموذج بطاقة الصنف

		الحد الأقصى		رقم المادة	
		الحد الأدنى		اسم المادة	
		الحد الطلب			
اسم المورد أو المستخدم	الرصيد	الصادر	الوارد	المستند	التاريخ

- بطاقة المخزون :

إلى جانب بطاقة الصنف هنالك بطاقة المخزون وهي عادة لا توضع مع المادة ، بل تحتفظ بها في سجلات خاصة بخلاف بطاقة الصنف ، والتي تحتوي عادة على معلومات مستقيمة قد تفوق معلومات بطاقة الصنف ومن هذه المعلومات ، كمية البضاعة الواردة والصادرة لمستويات تخزين هذه بضاعة القصوى والدنيا وحد الطلب ، وسعر ومكان المخازن فهي تساعد وظيفة التخزين في المجالات التالية :

- سهولة إجراء عمليات الجرد حيث تجرى مقارنة أرصدها مع واقع فعلي للمواد .
- تعرف على المواد وذلك من خلال المعلومات المسجلة على البطاقة .
- سرعة توقف المعلومات وتحديد الحد الأقصى والأدنى وحد الطلب .

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

الشكل رقم (02) بطاقة المخزون

			الحد الأدنى						رقم الصنف/الرمز	
			الحد الطلب						اسم الصنف	
			الحد الأقصى							
الرصيد			الصادر			الوارد			المستند	التاريخ
القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية		

المبحث الثالث : رقابة وتقييم المخزونات

المطلب الأول : تعريف الرقابة على المخزونات وأهدافها :

(1) - تعريف الرقابة على المخزونات : هناك عدة تعاريف نذكر منها :

1 - تعد الرقابة على المخزون مبدأ من مبادئ التسيير فهي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء الفعلي وقياسها ومن مقارنة نتائج القياس بالمعايير المرسومة وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة تصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها أو غيرها في المستقبل .

2 - هي عملية تصميم الطرق والوسائل التي تكمل التحقق من أن تصرفات الإدارة في الحصول على المواد المستخدمة في عملية التحول بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تتم وفقا لخطة موضوعية . مستهدفة الانتفاع لموارد المنشأة لأقصى حد ممكن وما يضمن استمرار عملية النتائج.

3 - هي ذلك النشاط الخاص بالتخطيط والجدولة للخدمات والمواد والأجزاء ومختلف الاحتياجات المستخدمة في العمليات الإنتاجية ومتابعتها حتى يمكن توفيرها بما يتفق وجدولة التشغيل كما ونوعا وزمنا

4 - يقصد بالرقابة على المخزون تلك الوسيلة التي تتبعها إدارة المخازن لتأكد من توفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب وحسب احتياجات المشروع مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر.

5 - ضمان توافر الكميات المطلوبة من المواد وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات المطلوبة مع اقل استثمار ممكن أي دون تمهيد جزء كبير من رأس المال في الأصناف المخزنة وتخفيض نفقات التخزين والمناولة وتخفيض مخاطر التلف والفساد ومخاطر التقلبات في الأسعار من خلال ما سبق :

نرى أن الرقابة على المخزون عولجت من عدة نواحي منها :

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

- من ناحية الرقابة على الأداة وذلك من خلال التعريفان الأول والثاني ، حيث اعتبرت الرقابة على المخزون

مبدأ من مبادئ التسيير وهي عملية تصميم الطرق والوسائل التي تتضمن تحديد

معايير نموذجية للأداء الفعلي ومقارنة نتائجه بالمعايير المرسومة وتحديد الانحرافات وتصحيحها من خلال معرفة

أسبابها وذلك لمعالجتها مما يضمن استمرارية عملية الإنتاج .

- من ناحية الرقابة المادية وذلك من خلال التعريف الثالث حيث اعتبرت الرقابة على المخزون على أنها

نشاط خاص بالتخطيط والجدولة لمختلف المواد والاحتياجات بجميع أنواعها ، وذلك لاستخدامها في العملية

الإنتاجية ومتابعتها .

- أما من ناحية الرقابة المادية وذلك من خلال التعريفين الرابع والخامس ، حيث يقصد بالرقابة على

المخزون تلك الوسيلة التي تضمن توفير الكميات المطلوبة وبالتالي تحقيق التوازن بينهما وبين ما هو موجود مع أقل

استثمار ممكن وتحقيق أقل عائد على المال المستثمر وذلك بتخفيض التكاليف .

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن عملية الرقابة على المخزون تستهدف تحقيق التوازن بين المواد المشتريات

والإنتاج ، بحيث تضمن وجود أقل كمية من المخزون في المخازن لغرض الوصول إلى أقل تكلفة ممكنة مع استمرار

العملية الإنتاجية دون توقف وحتى يتحقق ذلك لا بد من التأكد من توافر مجموعة من المعلومات الضرورية حتى

تتحقق حالة التوازن وهذه المعلومات :

- التوصيف الصحيح لأنواع المخزون الذي سوف يخضع للمراقبة ، أي ماذا نراقب ؟
- التوصيف الدقيق لوحدة قياس أنواع المخزون الذي سوف يخضع للمراقبة ، أي كيف نقيس؟
- التوصيف الدقيق لسياسة مراقبة المخزون المتبعة مثلا سياسة نقطة وكمية الطلب وذلك لكل نوع

من أنواع المخزون الخاصة للمراقبة أي كيف نراقب ؟

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

2 - أهداف الرقابة على المخزونات :

أهداف الرقابة على المخزونات كمايلي :

- 1 - تقليل رأس المال المستثمر إلى حد أدنى حد ممكن تجنب يترتب على ذلك من سلبيات متمثلة في تجميد أموال كبيرة في المخزون وحرمان مجالات أخرى منها وانخفاض معدل دوران المخزون والخسائر الناجمة عن إنخفاض المواد المخزنة بالإضافة إلى الأضرار المحتملة كالتقادم والتلف .
- 2 - تقليل تكلفة التخزين والشراء إلى أقل حد ممكن .
- 3 - رفع كفاءة النشاط التخزيني ودوره وعلاقته الشرائية والإنتاجية والتبعية المالية .
- 4 - تحقيق التوازن بين المواد المخزونة حيث يتم الاحتفاظ بالكمية المناسبة من المواد والسلع وذلك لضمان ما يلي :

*عدم تعطيل أو توقيف الإنتاج .

* الوفاء بتسليم المنتجات النهائية في تواريخها المحددة .

* كسب ثقة العملاء .

* زيادة المركز التنافسي للمؤسسة .

وتشمل الرقابة على المخزون جميع أنواع المواد ومتابعة كل صنف من أصناف المخزونات

المطلب الثاني : تقييم الإدخالات :

إن البضائع المتبقية في آخر المدة يجب أن تسعر بسعر التكلفة إلا أنه إذا كان أكبر من سعر السوق من الأسباب التي تجعل سعر التكلفة أقل من سعر السوق هي التقادم ، التلف أو التغير في مستوى الأسعار... إلخ. وقد تقوم بعض المؤسسات بتطبيق مبدأ سعر التكلفة أو سعر السوق فتقوم بالمقارنة بينهما ولكل مادة مخزنة وتأخذ القيمة الأقل بالنسبة لتلك المقارنة وبعد الانتهاء من تلك العملية تقوم بجمع كل القيم سوى من جانب

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

التكلفة أو سعر السوق وينتج عن ذلك في الأخير سعر أو تكلفة المخزون ويتم تقييم مختلف الأنواع من الإدخالات كما يلي :

أ - العناصر المشتراة : وتشمل المواد والبضائع ويتم تقييمها بتكلفة شرائها .

ب- إدخالات العناصر المنتجة : تشمل هذه العناصر المنتجات التامة والنصف مصنعة والنفايات ويتم تقييمها بتكلفة إنتاجها .

ج - إدخالات المردودات : وتتمثل في العناصر التي تخرج ثم تعود إلى المخزن بسبب ما ، وتقييم هذه العناصر بتكلفة خروجها من المخزن .

المطلب الثالث : طرق تقييم الإخراجات : (cmp.fifo/ Nifo.Lifo):

ونجد في هذا عدة طرق وهي :

1 - التقييم بالتكاليف الحقيقية :

وتنقسم على عدة طرق :

1-1/ طريقة التكلفة الوسطية المرجحة :

نأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار قيمة الإدخالات وكمياتها ، وذلك بضرب كل تكلفة وحدة لكل إدخال

بتاريخ معين في عدد الوحدات التي دخلت في هذا التاريخ ، ومجموع هذه القيمة تنقسم وترجع بالكميات

لهذا فليست هذه الطريقة كحساب الوسط الحسابي لتكاليف الوحدات للإدخالات ، وفي هذه الطريقة ثلاثة

أنواع :

أ - التكلفة الوسطية المرجحة بعد كل خروج :

يتم الإخراج بالتكلفة الوسطية المرجحة بعد كل عملية إدخال ، أي أن الإخراج يختلف في عملية تقييمها "

سندات تكلفة وحدة وحيدة أو مشتركة ، وتستعمل العلاقة :

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

(الإدخال الجديد + المخزون المتبقي) بقيمة / (الإدخال الجديد + المخزون المتبقي) بالكمية.

ب - التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات :

تقيم مجموع الإخراجات يكون بتكلفة وحدة مشتركة تحسب عند دخول كل المشتريات أو إنتاج الفترة ،

وتستعمل العلاقة :

الإدخالات للشهر بالقيمة / الإدخالات للشهر بالكمية = (مجموع تكلفة الإدخالات / مجموع كمية

الإدخالات).

ج - التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات (+) مخزون أول مدة :

تستعمل هذه الطريقة في حساب تكلفة الوحدات الخارجية من المخازن وتحسب في آخر الفترة بعد الإطلاع

على مجموع الإدخالات الحقيقية التي يتم في المؤسسة ، وتحسب بالعلاقة التالية :

تكلفة (مخزون أول مدة + مجموع الإدخالات) / كمية (مخزون أول مدة + مجموع الإدخالات).

1-2/ طريقة نفاذ المخزون :

تعتمد هذه الطريقة على تقييم الإخراجات بنفس قيمة الإدخالات ، وتتكون من طريقتين:

أ- ما دخل أولاً خرج أولاً (fifo):

نعتبر أننا نستعمل المواد التي تخرج من المخزن بنفس الترتيب التي دخلت به ، أي أن المواد الأولى التي دخلت

تخرج أولاً ، ثم يتتابع الخروج حسب الإقدام في الدخول إلى أن نصل إلى إخراج الإدخالات الأخيرة ، ويمكن

استعمالها في المواد ذات التأثيرات الزمنية السريعة .

- ومن مزايا هذه الطريقة :

● يستحسن تطبيقها في حالة انخفاض الأسعار فهي بذلك ذات نجاعة.

● القيمة المحسوبة بهذه الطريقة تكون عادة قريبة من قيمة البيع العادية .

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

- وأما عيوب هذه الطريقة :

- رفض الطريقة من مصلحة الضرائب .
- تؤدي إلى تضارب الأسعار في حالة الانكماش .

ب - طريقة ما دخل أولاً خرج أولاً (lifo) :

هذه الطريقة فإن المخزونات تخرج وفق ترتيب عكس دخولها ، أي الأحداث دخولاً هو الذي يخرج أولاً إلى أن

نصل إلى الأول دخولاً ، ومنه ينتج أن سعر التكلفة تحتسب بتكلفة المواد التي اشترت حديثاً.

والمخزون النهائي يبقى بتكلفة المواد التي تحصلت عليها المؤسسة أولاً .

- من مزايا هذه الطريقة :

*يستحسن تطبيق هذه الطريقة في حالة ارتفاع الأسعار فهي بذلك ذات نجاعة .

*تعبيد تموين المخزون بالأسعار الجديدة عن طريق الفائدة الناتجة من سوء التقدير .

- ومن عيوب هذه الطريقة :

* غير معتمدة من طرف مصالح الضرائب .

* في حالة تغير الأسعار يؤدي إلى الخطأ في التقدير .

3 - 2 / التقييم بالإخراجات بالتكاليف النظرية :

3- 2- 1 / التكلفة النموذجية (المعيارية):

هذه الطريقة يعتمد عليها في محاسبة التكاليف باستعمال برامج تقديرية معدة مسبقاً ، حسب الظروف المتوقعة

اقتصادياً ومالياً .

ومن ضمن العناصر المحددة في هذه التقديرات تكلفة الوحدة للمواد المستعملة في الإنتاج .

الفصل الثاني : تنظيم ومراقبة المخزون

وبعد تنفيذ البرنامج تقوم المؤسسة بتحويل التكاليف الحقيقية ، وبعد ذلك تحسب المخزونات بينها وبين التكاليف المعيارية أو النظرية ، وتحديد اثر ذلك الأسباب والمسؤوليات عنها .

3- 2- 2 / طريقة سعر التعويض :

تعتمد هذه الطريقة على حساب تكلفة المواد المستعملة ، والتي تؤخذ المخزون ليس على أساس قيمتها الحقيقية بل على أساس القيمة التي تتكلفتها عملية تعويض هذه المخزونات المستهلكة. وبعبارة أخرى بالتكلفة السوقية لنفس الكمية والنوع من المواد في تاريخ استعمالها حتى التكلفة الإنتاج الفعلية وتتطابق مع مستويات الأسعار في السوق

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة حول كيفية تنظيم ومراقبة المخزون ، باعتبار أن التخطيط المخزني هو وسيلة فعالة للاستخدام الأمثل لرأس المال ، إذ يعتبر كأداة لتحديد الكمية المثلى والمطلوبة ، وكذا باعتبار أن إجراءات وسجلات التخزين هي إجراءات صارمة تنظم حركة المخزون ومتابعته من لحظة دخوله إلى المخازن لغاية خروجه منها وصرفه ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى أن وظيفة الجرد من الوظائف الهامة التي تعمل على مطابقة ما هو موجود في المخازن وما تحمله السجلات المخزنية من أرصدة ، إذ يسمح الجرد بمراقبة المخزون . وحتى تتمكن المؤسسة من رقابة وتقييم مخزونها باعتباره الأساسي لمحاسبة المخزونات والتقييم بسعر التكلفة من خلال طرق تقييم المخزونات من إدخلات وإخراجات ، واختيار الطرق الأفضل والأسلم حتى تضمن المؤسسة تسيير أمثل لمخزونها وتحقيق أهدافها وتواصل نشاطها .

تمهيد: الجانب التطبيقي :

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وتدعيماً لمعلوماتنا اخترنا المؤسسة "مطاحن سوفيا" لمزاولة التربص التطبيقي بها باعتبار أن الموضوع يصب في هذا السياق، إذ أنها مؤسسة إنتاجية .
وقد اخترناها لإعطاء نظرة مفصلة عن كيفية تسيير المخزونات بها وتبين مدى أهمية عملية التخزين في المؤسسة وما تتطلبه من اتخاذ للإجراءات ذلك لتصميم نشاطها وبلوغ أهدافها .
وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم العمل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن سوفيا
- المبحث الثاني : تسيير المخزونات للمؤسسة مطاحن سوفيا
- المبحث الثالث : تطبيق دراسة حالة على أهم المخزونات في مؤسسة مطاحن سوفيا .

المبحث الأول: تقييم عام لمؤسسة مطاحن سوفيا

تلعب الشركة الاقتصادية دورا كبيرا في تنمية وتطور الاقتصاد الوطني ومن وخاصة القطاع الخاص ومن بين هذه الشركات الخاصة نجد شركة سوف للصناعات الغذائية "مطاحن سوفيا" التي تمول السوق المحلية والمخابز وحتى يتسنى لنا معرفة ذلك قمنا بدراسة عملية وميدانية في تربصنا هذا في هذه الشركة

المطلب الأول: نبذة عن نشأة مؤسسة مطاحن سوفيا

1- تعريف المؤسسة:

هي شركة ذات قطاع خاص تحمل اسم شركة سوف للصناعات الغذائية "مطاحن سوف" تم افتتاحها في 01 أفريل 2006 إي منذ 08 سنوات، تقع الشركة في المنطقة الصناعية بدائرة البياضة في ولاية الوادي

حيث تقوم بإنتاج مادة الفرينة بجمولات مختلفة أكياس 10 كلغ ، 25 كلغ و50 كلغ ، ومادة النخالة في أكياس ذات حمولة 25 كلغ.

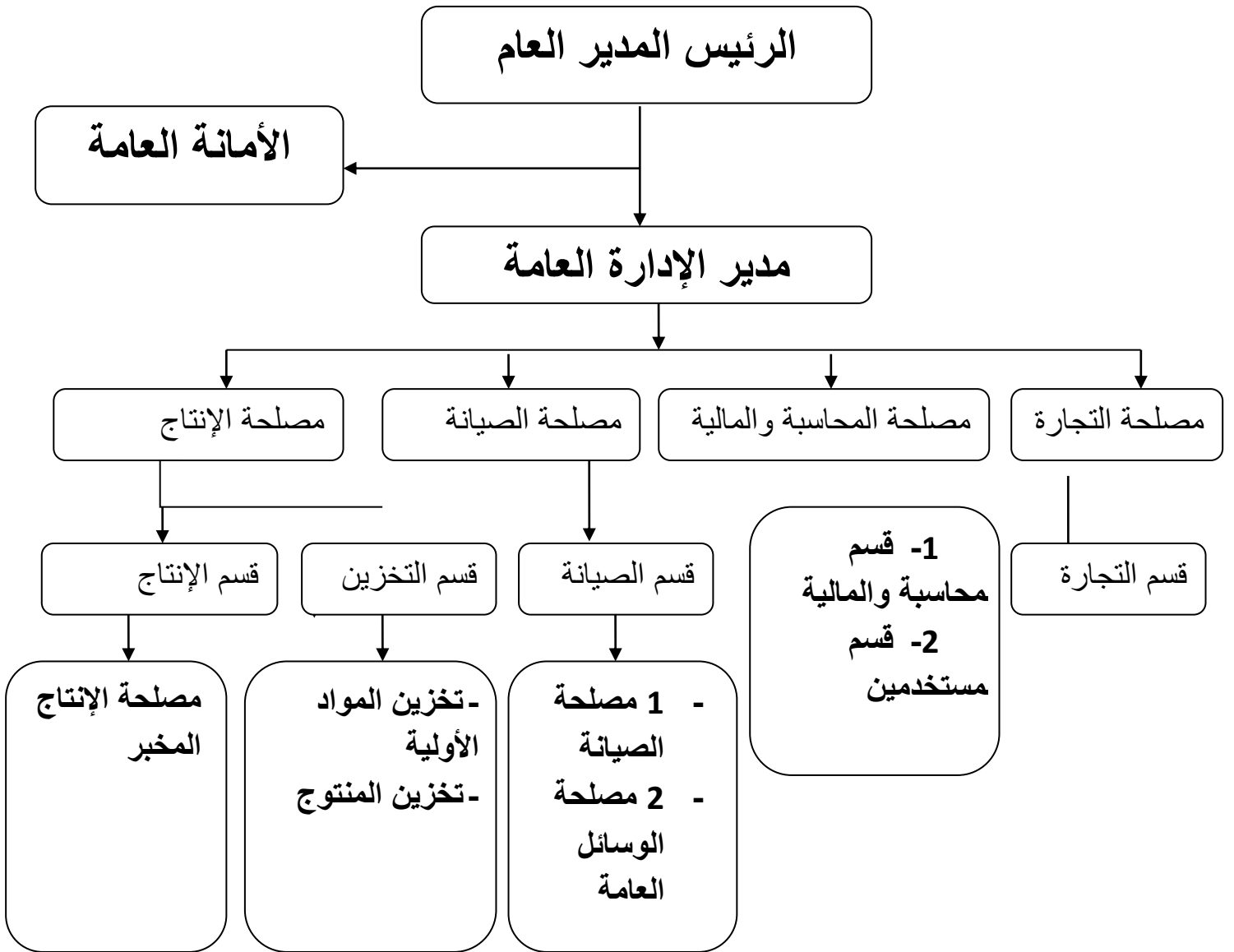
أما بالنسبة للموارد البشرية داخل الشركة فهي تنشط حاليا 54 عاملا ومؤهلة للزيادة، فجميع العمال يستأنفون عملهم بهذه الشركة حسب المدة

القانونية للعمل الأسبوعي

وهي 40 ساعة، أي ما يعادل 173,33 ساعة في الشهر، وهي موزعة على شكل ثماني ساعات في اليوم، ضمن دوام مستمر خلال 5 أيام ونصف، أما أيام الراحة فيتمثل في يوم الجمعة الراحة الأسبوعية والأعياد الوطنية والدينية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن سوفيا

3.1 الهيكل التنظيمي والإداري للشركة:



1 الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول عن الشركة وتتم اعماله بالتنسيق مباشرة مع

مدير الإدارة العامة وكذا المصالح المختلفة.

2 أمانة المدير: وتضم كل من السكرتاريا العام ومساعدته ومن مهامها:

. يتلقي المعلومات مثل: المراسلات والمكالمات الهاتفية .

. يقوم بتسجيل المعلومات على المستندات خاصة لها ثم ترتيبها.

. تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة عن المدير.

. حفظ المراسلات الخاصة بالمدير.

3 مدير الإدارة العامة: يقوم بالتنسيق مع المصالح المختلفة في الشركة كما يحدد القرارات

مع المجلس اfdاري عبر اجتماعاته الدورية.

4 مصلحة التجارة: وهي المصلحة المسؤولة عن بيع المنتج داخل وخارج الولاية ،وتضم

قسم التجارة وهو المسؤول عن العلاقة بين الزبائن

والشركة .

5 مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر العمود الفقري للشركة ،ولها مكانة متميزة وذلك بصفتها

تشرف الشركة لتمويل وتجهيز وهي المسؤولة عن تحصيل الحقوق وتسديد الديوان وتضم كل

من:

* قسم المحاسبة والمالية: والذي يتولى تحصيل حقوق الزبائن بالتنسيق مع مصلحة التجارة.

* قسم ادرة المستخدمين: وهو المسؤول عن العمال وكيفية توظيفهم ومعالجة الأجرور والعيابات ومتابعة كل أمورهم وانشغالاتهم وطرحها للمجلس الإداري.

6 **مصلحة إنتاج** هدفها الأساسي إنتاج مادتي الفرينة والنخالة وفقا للبرنامج المعد مسبقا، والعمل على تحسين هذا الإنتاج بحيث يتماشى مع المقاييس الدولية المعمول بها وتنقسم هذه المصلحة إلى قسميه هما: قسم الإنتاج، وقسم المخبر.

يتضمن قسم الإنتاج العدد الكبر من العمال الموزعين على مختلف ورشات الإنتاج ويهدف هذا إلى تنفيذ البرنامج المسطر .

أما الخبر مهامه هي أن يأخذ العينات من المواد الأولية ويقوم بتحليلها منه أجل معرفة مدى مطابقتها للمقاييس المعمول بها وإعطاء الإشارة للطاحنة.

7 **مصلحة الصيانة**: وينقسم قسم الصيانة وقسم الوسائل العامة فقسم يشرف عليها رئيس القيم بإصلاح وصيانة كل وسائل الإنتاج والإشراف على ورشة الميكانيك وإعداد برنامج سنوي للصيانة .

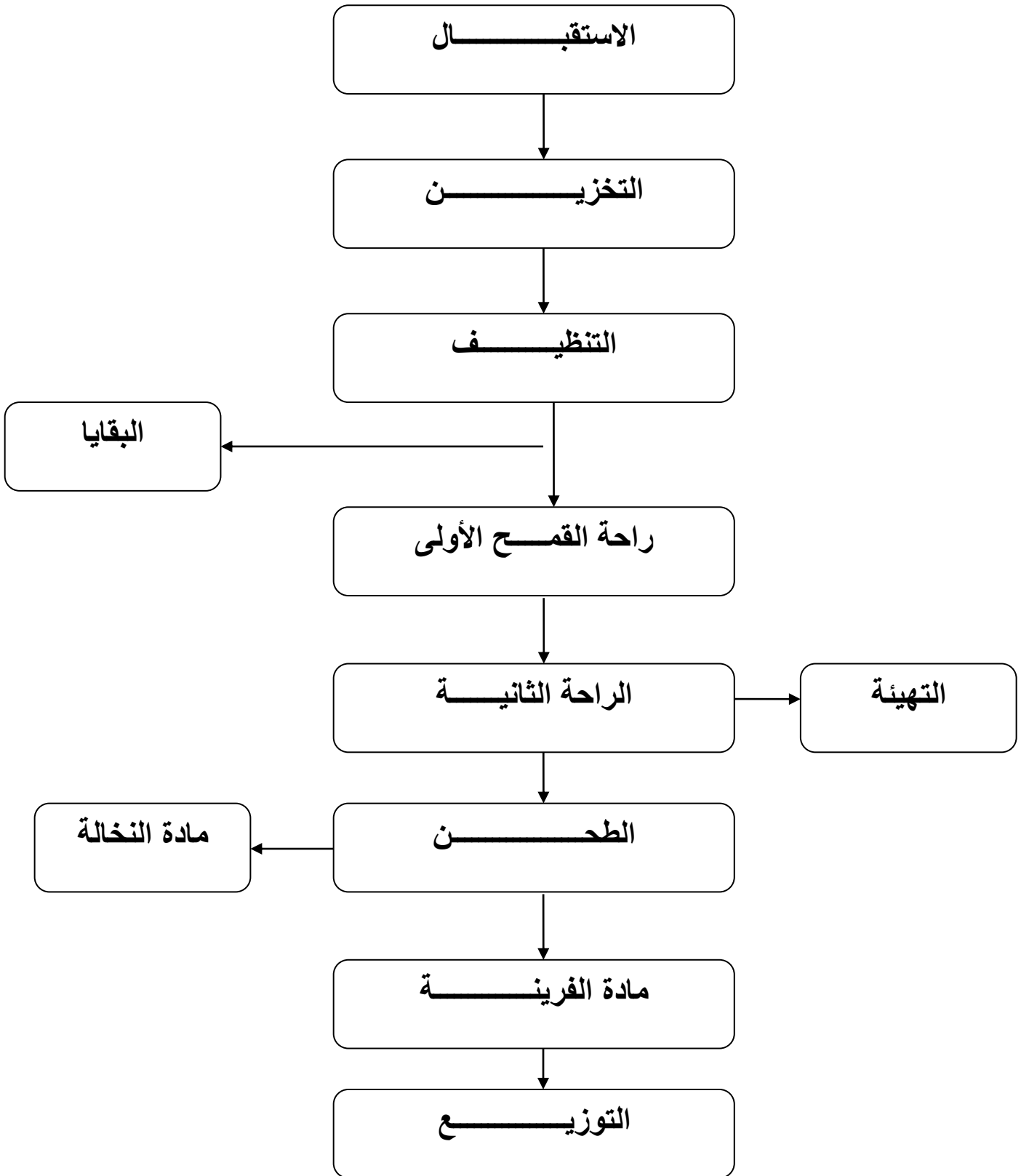
أما قسم الوسائل العامة تعمل على المحافظة على أماكن العمل داخل الشكل والتكلفة بنقل البضاعة أو جلبها وكذلك التكلفة ينقل العمال في مهمات رسمية .

8 **مصلحة التخزين**: وتنقسم إلى :

*تخزين المواد الأولية : حيث تخزن القمح في حاويات كبيرة معينة ثم يوجه إلى الإنتاج.

*تخزين المنتج: يخزن في مخزون كبير يرأسه مسؤولا عن دخول وخروج المنتج.

المطلب الثالث: مراحل الإنتاج بشركة مطاحن سوفايا



الشكل 1-2 مراحل الإنتاج بشركة مطاحن سوفايا

تعريف المادة الأولية :

القمح أو الحنطة جنس نبات حولي من الفصيلة النجيلية ،وينتج القمح حبوبا مركبة على شكل سنابل حيث تعتبر هذه الحبوب الغداء الرئيسي لكثير من شعوب العالم ،لا ينافسها في هذا المجال الا الذرة والأرز ،حيث تتقاسم هذه الحبوب غذاء البشر على وجه الأرض يزرع القمح في أكثر بلاد العالم مرة واحدة في السنة وفي بعض البلدان يزرع مرتين ،والقمح له أنواع متعددة جدا،فمنها ما يصلح لعمل الخبز ومنه ما يصلح لعمل المعجنات أو المعكرونة يزرع القمح في الكثير من دول العالم بالاعتماد على ماء المطر في السقي ،وفي بلدان أخرى يزرع بالاعتماد الري بالواسطة

6.1 تعريف المنتج النهائي: ينقسم المنتج النهائي إلى نوعان هما النخالة والفرينة

تعريف الفرينة :

وهو مسحوق يصنع عادة من حبوب مثل القمح ،الشعير ،الذرة

إلى آخره ،وفي بعض الأحيان ويصنع كذلك من البطاطس،الرز أو أي محصول غني بالنشاء.والطحين هو المادة الخام الرئيسية في صناعة المأكولات الأساسية مثل الخبز ،الكعك والشعيرات وغيرها من المأكولات.

يعتبر الطحين ،وخاصة طحين القمح ،من المواد الغذائية الأساسية التي يجب توفيرها للجسم ولو في حالة الطوارئ من أجل منع المجاعة.

أكثر أنواع الطحين المستخدمة في أنحاء العالم حالياً هو القمح لما يحتوي من بروتينات عالية بالإضافة لارتفاع نسبة الغروية فيه التي تساعد في صناعة الخبز والمعجنات.

تعريف النخالة أو الردة:

هي الطبقة الخارجية الصلبة من الحبوب، ويتكون من ألورون مشتركة مع القشرة. وجنبا الي جنب الجرثومية، هي جزء لا يتجزأ من الحبوب الكاملة، وكثيرا ما تنتج كمنتج ثانوي للمطاحن من خلال إنتاج الحبوب المكررة وعندما تتم إزالة النخالة من الحبوب، تفقد الحبوب جزء من قيمتها الغذائية .

والنخالة يمكن طحنها من الحبوب، بما في ذلك الأرز، الذرة، القمح، الشوفان، الشعير، والدخن. ويجب أن لا يتم الخلط بين النخالة والقشرة، والذي هو مادة خشنة مقشرة محيطية بالحبوب، ولكن لا تشكل جزء من الحبوب نفسها .

والنخالة غنية بالألياف الغذائية والأحماض الدهنية الأساسية وتحتوي على كميات كبيرة من النشاء، البروتينات والفيتامينات والمعادن الغذائية.

والمحتوى الزيتي المرتفع في النخالة يجعلها عرضة لفساد الرائحة، وهو أحد الأسباب التي غالبا ما يتم فصلها عن الحبوب قبل تخزينها أو مزيد من المعالجة، ويمكن معالجة النخالة بالحرارة لزيادة طول عمرها.

*المكلف بالتسويق: مهمة هذا القسم هي كالتالي

. القيام بعملية التسويق لمنتجات المؤسسة .

الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

. عملية الإشهار لمنتجات المؤسسة.

. دراسة التغيرات في حجم المبيعات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

. دراسة سلوك المستهلك والزبون.

. وضع مزيج تسويق مناسب لكل سوق.

. البحث عن أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة.

وحتى إن لاحظنا أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة نقائص في تقسيم المهام إلا أن المدير

ومساعدة وكذلك عمال الإدارة والعاملين في ورشات الإنتاج يعملون جنباً إلى جنب حتى

تسير العملية الإنتاجية والإدارية على كامل وجه .

المطلب الرابع: نشاطات المؤسسة وأهدافها.

. نشاطات المؤسسة :

تتمثل نشاطات المؤسسة في النشاط الصناعي التجاري حيث أنها تقوم بشراء القمح اللين

من الواحدة الحكومية لتوزيع الحبوب الكائن مقرها باوماش بسكرة حيث إنها تزودها

بالكميات المطلوبة من القمح وإما النشاط الصناعي فيتمثل فيما يلي:

حيث تقوم المؤسسة بعملية الطحن و النخالة (غذاء الأغنام

وإما النشاط التجاري هو البيع بالجملة ونصف الجملة لمنتجات المؤسسة.

. أهدافها

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فيما يلي:

الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

- نشوء الحاجة إلى قيام مثل هذا المشروع الإنتاجي وهذا نظرا للاستهلاك الكبير من طرف

سكان المنطقة إلى مثل هذه المنتوجات وهذا المشاريع .

. المساهمة في حل مشكلة تأخير تزويد المنطقة بالفرينة.

رؤية مستقبلية لنشاطات المؤسسة:

نظر إلى حداثة المؤسسة فإن مدير المؤسسة يرى إن تبدأ المؤسسة بالنشاط الإنتاجي للدقيق

نظرا للإمكانيات المادية المتوفرة لديها إلا أن هذا لا يمنع إن لدى مسيري المؤسسة رؤية

مستقبلية لمؤسسة حيث انه بدأ التفكير جديا في إنشاء مجمع يضم عدة نشاطات

وهي: توسيع النشاط الإنتاجي للمؤسسة الأم وهو وكذلك صناعة وتغذية الأنعام بمختلف

الأنواع وكذلك أغذية الدواجن وتوسيع لإنتاج باللات جديدة

1 - أهداف هذه الرؤية:

. تقليص نسبة البطالة بالمنطقة .

. محاولة تحسين المنتج والحصول على شهادة الايزو العالمية .

. إنشاء مجتمعات صناعية وتجارية لتصعيد إلى منافسة المنتجات الأجنبية .

. محاولة جعل منطقة وادي سوف قطب صناعي وتجاري ذو قيمة .

. إثارة روح المنافسة للمستثمرين المحليين وكذلك الأجانب للاستثمار في المنطقة .

. محاولة إيجاد شراكة أجنبية .

. رسكلة العمال وتكوينهم.

المبحث الثاني :واقع تسيير المخزونات مطاحن سوفيا.

يعتبر المخزون من اهم العناصر المكونة لرأس مال المؤسسة حيث تعتمد في سير نشاطها بالدرجة الأولى على توفير المخزون خاصة من المواد الولية والمنتجات النصف مصنعة ليس بالكمية التي تحتاجها فحسب وإنما بالقدر الذي يحميها من أي تغير في المحيط ولأطول فترة ممكنة لذا لا تلجا إلى تكوين احتياطات ضخمة توازي إمكانياتها المالية خاصة ما تعلق بالمواد الإستراتيجية.

المطلب الأول :طريقة تسيير المخزونات في المؤسسة مطاحن سوفيا

تنتهج مؤسسة سياسة مركزية في تسيير المخزونات خاصة بالنسبة للموارد الأولية المستوردة وبالأخص الموارد الإستراتيجية بحيث وبعد إعداد الموازنة الشاملة التي تحددتها المؤسسة تخزن الكميات داخل الواحدة وبالتالي فالواحدة هي التي تقوم بعملية التخزين الحفاظ على المخزونات وحماتها من التلف والسرقة ومختلف الإخطار الأخرى. كما يجب أن يقوم مسير المخزون في الواحد بعملية مراقبة مستويات المخزون والعمل على عدم الوقوع في حالة النفاذ من اجل تفادي الأضرار بعملية الإنتاج كما تعمل مؤسسة مطاحن سوفيا على توفير المخزون لجميع المواد يغطي استهلاك الواحدة لمدة أربعة اشهر هذا بالإضافة إلى المخزون المتواجد على مستوى الواحدة.

أما بالنسبة لمؤسسة مطاحن سوفيا فإنه يطبق عليها ما ورد سابقا بالإضافة إلى انه يسمح لها بتسيير المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة التي يتم شراؤها من الديوان الوطني

للحبوب الجافة (OAIC) بحيث تعد خطة سنوية مماثلة لتلك المعدة بالنسبة للمواد المستوردة. أما الطلب الفعلي لها فانه يتم على تقدير الطلب في مدة قصيرة جدا عادة ما تكون 15 يوم أو شهر بالإضافة إلى تكوين احتياطي أو ما يعرف بمخزون الأمان يكفي لاحتياج الشهر.

المطلب الثاني: الرقابة على المخزونات داخل المؤسسة

من اجل ضمان السير الحسن لإعمال التخزين وتفادي التلاعب في مصالح المؤسسة وإضرار بها نتيجة تغليب المصلحة الخاصة على مصلحة المؤسسة أثناء أداء العمل تتبع عدة إجراءات رقابية وتخص الجوانب التالية:

الفصل بين المسؤوليات:

تعمل الإدارة في مؤسسة مطاحن سوفيا على تحديد دقة واجبات ومهام كل عامل في المؤسسة كما ينطبق الأمر كذلك على مصلحة تسيير المخزون حيث نجد المسؤول عن الاحتفاظ بالمخزون يختلف عن من يتابع ويضبط حركة المخزون كما أن من يقوم بإعداد طلبيات الشراء يختلف عن من يقوم بالاستلام وهذا الأخير يختلف عن من يقوم بجرد المخزون . كما أن إدارة المؤسسة تحدد بدقة .

1. الوثائق القانونية التي يجب التعامل بها بين هؤلاء الأشخاص وبتالي كل شخص مسؤول عن عمله بقدر ما هو مكلف به

2. تصنيف المخزونات : تعمل إدارة المؤسسة على تحديد قائمة المواد المهمة أو ما

يسمي بالمواد الإستراتيجية من أجل تركيز الجهود كذا ضمان حسن إدارتها وتفادي الخسارة في شرائها أو تلفها أو فقدانها .

3. تقييم المخزونات: تطبق المؤسسة طريقة التكلفة الوسطية المرجحة في تقييم

المخرجات من المخازن وتستعمل هذه الطريقة منذ مدة من الزمن أي ثابتة في تطبيق هذه الطريقة مما يعني عدم وجود تلاعب في تقييم المخزونات.

4. الجرد :تطبق المؤسسة الجرد الدوري الاسبوعي لأصناف المخزونات حيث أنها تقوم

بالتأكد الفعلي من أرصدة المواد المخزنة شهريا ومقارنتها بما هو مقيّد على سجلات المخزون وفي حالة وجود فروق مهمة يطلب من أمين المخزن أن يعطي تفسير لهذه الوضعية وهذا بعد التأكد من عدم وجود أخطاء حسابية أما إذا كانت غير مهمة فيمكن الاستغناء عنها .

5. المراجعة: تخضع المؤسسة لمراجع دورية ومراجعة فجائية من لجنة تابعة للإدارة المركزية

وبالتالي يتم مراجعة المخزونات من حيث الوجود، الملكية، وكذا قيمتها وكميتها وتسجيلها محاسبيا في دفاتر الوحدة

المطلب الثالث: تصنيف المخزونات لتحديد المواد الإستراتيجية في المؤسسة.

بعد الوقوف على آلية وطريقة تسيير المخزونات وكذا ممارسة الرقابة على أداء وظيفة تسيير المخزون من اجل ضمان الحماية اللازمة للمخزونات ،فانه يجب التطرق إلى كيفية توزيع الجهود المبذولة للحفاظ على الأصناف ومراقبة مستوياتها ...

فليس من المعقول أن توزع الجهود على جميع الأصناف دون تمييز بين الغالي والرخيص وبين المطلوب وما هو غير مطلوب ،كل على حد سوى ،لان معاملة المواد على هذا الشكل يؤدي إما لزيادة التكاليف في حالة مساواة المواد الرخيصة بالغالية التي تتطلب جهد وعناية كبيرة ،وبالتالي تتطلب هذه الأخيرة نفقات كبيرة ،أما في حالة معاملة المواد الغالية كالثمينه فان هذا يؤدي إلى تهميش المواد الثمينه وبالتالي تعرضها للأخطار كالسرقة والضياع وغيرها...

وللعلم فان الوحدة تخزن اكثر من 5 مواد من بينها مواد اولية ،ومواد مصنعة ،وبالتالي نحدد مواد الأهم من كل نوع من المخزون ،له أكثر من ضرورة كون أن معرفة هذه المواد تسهل على الواحدة كيفية تخصيص الجهود حيث تعطي الاولوية لهذا النوع من المواد ،ومن اجل تحديد المواد التي يطلق عليها اسم المواد الإستراتيجية نقوم بتصنيف الطلب السنوي على المواد والمنتجات النصف مصنعة باستعمال طريقة ABC ثم اختيار المخزون من المواد الأولية دون غيرها من المواد الأخرى كون أن هذه المواد تمثل ما يزيد عن 70% من تكلفة المنتج النهائي.

الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

الجدول رقم 1 يبين تصنيف المخزونات حسب طريقة ABC في المؤسسة الواحدة بالقنطار

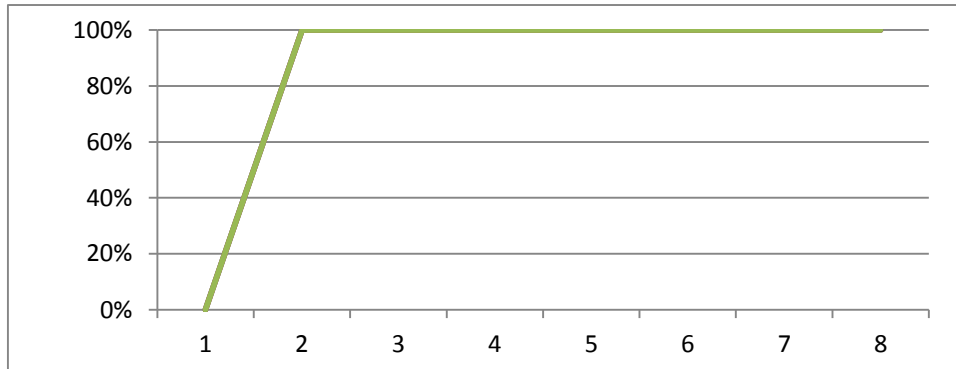
المواد	الكمية المستهلكة	سعر الوحدة	القيمة المستهلكة
قمح لين	119000	1285	152915000
فريسة	92338	1800	166208000
نخالة	39050	500	195250001

المصدر: معلومات من قسم المالي

*قمح لين: . فريسة: 75% ← 78%

. نخالة: 23% ← 25%

الشكل رقم 5: يبين ترتيب المخزونات حسب الأهمية



المواد نسبة القيمة المتراكمة للمواد المستهلكة

المصدر: من اعداد الطلبة من معلومات الجدول أعلاه.

؛الصنف A: ويتمثل هذا الصنف المخزونات استراتيجية بالنسبة للوحدة والمتمثلة في مادتين

من مجموعة مواد تم استخدامها دون الأخذ بعين الاعتبار المواد المركدة ويقدر استهلاكها

الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

السنوي حسب معطيات سنة 2011 ب 75% من مجموع الاستهلاك السنوي من المواد
الولية للمنتوجات مصنعة ،ولذا فان هذه الفئة من المواد يجب أن تعنى بالعناية الكافية من
اجل التحكم في تسييرها.

*الصف B :وهي المخزونات الأقل أهمية من الفئة السابقة بحيث أن هذه الفئة من المواد

تمثل 25% من مجموع الماد التي تم طلبها ،في حين أن الاستهلاك منها ممثل ب 25,72%

الجدول 6 : يبين بطاقة المخزون للقمح اللين خلال سنة 2011 الوحدة بالقنطار

الأشهر	المدخلات	مخزون أول مدة	الاستهلاك	مخزون آخر مدة
2008/12				0
1	2130,40	6130,40	5800,00	330,40
2	9380,40	9710,80	9200,00	510,80
3	9132,20	9643,00	9200,00	443,00
4	10249,00	10692,00	10000,00	692,00
5	5054,80	6046,80	5700,00	346,80
6	10340,20	1068,00	10200,00	487,00
7	9466,00	9953,00	9500,00	453,00
8	9063,20	9516,60	9100,00	316,60
9	4853,60	5270,20	5000,00	270,20
10	7070,80	7341,00	7000,00	341,00
11	9988,40	10329,40	9800,00	529,20
12	10219,80	10729,20	10300,00	449,20

المصدر : بطاقة مخزون المادة لسنة 2011

من مجموع الاستهلاك السنوي .

*الصف C :وهي المخزونات الأخرى التي لا يتعدى استهلاكها 8,12% من مجموع

الاستهلاك السنوي من المخزون، وبالتالي هذه المواد لا يجب أن يخصص لها عناية كبيرة وإنما

يستحسن طلب ما يتم استهلاكه من هذه المواد دفعة واحدة أو على الأكثر دفعتين

، تتمكن الواحدة من تخصيص جهودها في تسيير الصف A من المولد وبدرجة اقل من مواد

الصف B.

المبحث الثالث : تطبيق الدراسة على أهم المخزونات الإستراتيجية في المؤسسة

تعتمد المؤسسة على مادة القمح بنسبة 100% من الاستهلاك السنوي من المواد الأولية والمنتجات مصنعة، ولذا فان التحكم في تسييرها، وضبط حركتها من أوليات الوحدة، كون أن التحكم فيها يعني التحكم في 100 % من تكاليف التخزين .

القمح وهو عبارة على مادة نصف مصنعة يزرع بنسبة 95% في الشمال وهو نوعان، قمح صلب و قمح لين، وتتكفل الدولة بشراء القمح من الفلاحين عن طريق الديوان الوطني للحبوب الجافة OAIC والذي بدوره يقوم بالبيع والتوزيع عن باقي المؤسسات الانتاجية للدقيق والأعلاف متبعا في ذلك نظام الحصص الثابتة .

وللوقوف على مدى اهتمام المؤسسة بهذه المادة نقوم في هذا المبحث بحساب التكلفة الكلية ثم تطبق النماذج العلمية لتحديد الكمية الاقتصادية .

المطلب الأول : حساب التكلفة الكلية لتخزين القمح .

يعتبر القمح اهم مادة نصف مصنعة تستعملها المؤسسة حيث أن استهلاكها يتجاوز 90% من مجموع الاستهلاك السنوي من المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة حسب معلومات 2009 بحيث أن المؤسسة تستهلك ما يفوق 119000 ق من القمح اللين في السنة .

ولأجل حساب تكاليف التخزين يجب معرفة حركة المخزونات خلال السنة، ويمكن توضيحها من خلال بطاقة المخزون لهذه المادة .

الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الكمية المطلوب متقاربة كما أن الاستهلاك أيضا يتغير تغير طفيف وهذا راجع إلى كون أن المادة الأولية ثابتة الطلب عبر فصول السنة لأنها مادة أساسية ولا يمكن الاستغناء عنها.

ولحساب التكلفة الكلية وتحديد معالم نموذج التكلفة :

$$Ct = D \cdot L \cdot Q / 2 \cdot C \cdot H$$

بجيث أن :

D: الطلب السنوي يقدر ب: 100000 قنطار

Q: متوسط الكمية المطلوبة خلال السنة تقدر ب: 84000 قنطار

L: تكلفة إعداد الطلبية تقدر ب: 15000 دج

C: سعر الشراء يقدر ب: 2280 دج

H: نسبة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون خلال السنة وتقدر ب: 6,8 % تتوزع على الشكل

التالي :

تكلفة الفرصة الضائعة: 4,8 % وتكلفة اليد العاملة: 1% وتكلفة التأمين بالإضافة إلى

تكلفة الكهرباء

والهاتف: 1%

الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

ومنه يمكن حساب التكلفة الكلية باستعمال هذه المعلومات :

$$Ct=D/Q*L*Q/2*C*H$$

$$CT=100000/8400*15000+8400/2*2280*0,068$$

$$ct=82939,43\%$$

ومنه التكلفة الكلية لتخزين القمح الصلب : 82939,43

المطلب الثاني: تطبيق النماذج العلمية لتحديد الكمية الاقتصادية.

من اجل تخفيض تكاليف التخزين وجب على الوحدة أن تحدد الكمية الاقتصادية التي

تجعل التكلفة الكلية في أدنى مستوى لديها ، وذلك بالاعتماد على نموذج الكمية

الاقتصادية للطلب:

. الطلب السنوي : 100000 ق

. تكلفة إعداد الطلبية : 15000 دج

. تكلفة الإحتفاظ بالمخزون : 6,8 %

. سعر الشراء الوحدوي : 2280 دج

$$Q^*=\sqrt{2*D*L*/C*H}$$

$$Q^*=\sqrt{2*100000*15000/2280*0,068}$$

$$Q^*=4398,84$$

وعليه يمكن تحديد العناصر التالية:

التعدد الأمثل لأوامر الشراء :

$$N^* = D / Q^*$$

$$N^* = 100000 / 4398,84$$

$$N^* = 22$$

ومنه يمكن للمؤسسة إعداد تقريبا 23 طلبية في السنة من القمح اللين

. المرحلة لإعداد الطلبية (D^*) المثلى:

$$D^* = 360 / N^*$$

$$D^* = 360 / 22,73$$

$$D^* = 15,83$$

أي يمكن إعداد طلبية كل 16 يوم تقريبا .

متوسط المخزون = الكمية الاقتصادية / 2

$$2199,42 = 4398,84 / 2 = \text{متوسط المخزون}$$

التكلفة الكلية المثلى (CT^*) :

$$CT^* = D / Q^* * L + Q^* / 2 * C^* H$$

$$CT^* = 100000 / 4398,84 * 15000 + 2199,42 * 2280 * 0,068$$

$$CT^* = 681997,09 \text{ DA}$$

ومنه التكلفة الكلية هي : 681997,09 دج

. الفرق بين التكلفة الكلية والتكلفة المثلى :

$$CT-CT^*=829739,43-681997,09$$

$$CT-CT^*=147742,34DA$$

ومنه تطبيق نموذج الكمية الاقتصادية للطلب يؤدي إلى التكلفة الكلية للتخزين ب
147742,34دج.

كما أن المؤسسة تقوم بتوريد القمح من الديوان الوطني للحبوب الجافة و بالتالي فإن سعر
هذه المادة ثابت ومحدود لجميع المؤسسات ومنه لا يمكن تطبيق الكمية الاقتصادية في
حالة الخصم كما أن المؤسسة لا يمكنها إنتاج هذه المادة وبالتالي لا يمكن تطبيق نموذج
الكمية الاقتصادية للإنتاج.

ومنه أفضل نموذج لتسيير هذه المادة هو نموذج الكمية الاقتصادية للطلب.

تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي ، والنشاط المتعلق به من شراء وتخزين ، وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .

ونظرا لاعتبار وظيفة التخزين إحدى وظائفها الهامة كما لها من تأثير كبير على نشاطها ، وحتى تستطيع القيام بدورها على أكمل وجه لابد من وجود تعاون بينهما وبين سائر الوظائف الأخرى ، ليس فقط من الجانب الخدماتي بل حتى من الجانب المعلوماتي وبالتالي فإن المحافظة على هذه العلاقة تؤدي إلى الرفع من كفاءتها ، لعملية التخطيط المخزني دورا أساسيا في تحقيق هذه الكفاءة (كفاءة التخزين) وكذا تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية التخزين عن طريق الاستفادة من فروق الأسعار .

كما تظهر أهمية الدراسة التي قمنا بها من الناحية التطبيقية في التربص الذي قادنا إلى مؤسسة مطاحن سويفيا في التعرف عن قرب على كيفية سير المخزونات بها ، إذ زادت في معارفنا وساعدتنا على متابعة أهم الإجراءات والأساليب والطرق المعتمدة في تسيير المخزونات . ولقد توصلنا من خلال هذا البحث الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي سنلخصها كما يلي :

النتائج النظرية:

لضمان حسن سير هذه الوظيفة كنا قد صغنا فرضية أن التخطيط والتنظيم المحكم والجيد يضمن حسن سير هذه الوظيفة، ومن خلال دراستنا اتضح أن التخطيط والتنظيم المحكم حقا يضمن لنا ذلك، وكذلك تبني النماذج العلمية من شأنه أن يخفف التكاليف الخاصة وبالتالي يضمن التدفق المنتظم ولا بد لهذا كله من متابعة ومراقبة دورية ومستمرة وذلك عن طريق المراقبة والجرد.

كذلك المؤسسة مطالبة باختيار السياسة والنموذج اللذان يسمحان لها بتحقيق الوفرة المناسبة من المواد، كذلك نظرا لأهمية المخزون فإن إجراءات دخوله وخروجه من المخازن تخضع لمعايير ومقاييس لا ينبغي إهمالها في أي لحظة، كما يجب احترام الوقت المحدد لصرف المواد للجهات المستخدمة وتحديد الطرق المثلى لصرف المواد من أجل ضمان أكثر فعالية وأكثر مردودية لها.

النتائج التطبيقية:

من خلال دراستنا لهذه العملية في مؤسسة "مطاحن سويفيا"، وجدنا أنها تولي التخزين اهتماما جد كبير، وهذا من خلال ما سخرت من موارد بشرية وامكانيات، نظرا للمكانة الهامة التي يحتلها في الوحدة، بالرغم من عدم احترام بعض الأسس العلمية في نشاطاتها خاصة في عملية الصرف، أو المخزون الاحتياطي أو المخزون الأمان، وكذلك الطريقة المتبعة في عملية الشراء التي تنتهجها المصلحة العامة للمؤسسة ككل.

التوصيات والاقتراحات:

وبعد التربص الذي قمنا به يمكننا من خلال النقائص المتواصل إليها على مستوى المؤسسة لتقديم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

- إعادة النظر في طريقة الشراء حتى لا تتعرض إلى حالة توقف للنشاط.
- ضرورة تبنى نموذج لعملية تسيير المخزون.
- تحديد الطرق ومناهج لحساب تكاليف التخزين من أجل تقييم أداء وظيفة تسيير المخزون وكذلك تخفيض تكاليف التخزين.
- تحديد وبدقة المواد التي لا يتم استعمالها في الفترة الحالية حتى لا تكون بمثابة مخزون راكد يمثل عبء تتحمله المؤسسة، في حين تكون هي في أمس الحاجة لاستعمال المبالغ في تمويل الاحتياجات الضرورية الأخرى.

آفاق البحث:

وفي نقول أننا حاولنا أن نحيط بجميع جوانب وانشغالات هذا الموضوع فأفاق الدراسة واسعة في المستقبل وذلك من خلال تطور وظيفة التخزين ونظم الرقابة على المخزونات ونماذج تسييرها ومن الآفاق التي بدت لنا هي:

- كيف يمكن أن نفصل بين الوظائف الداخلية ضمن تسيير المخزونات.
- كيف يمكن أن نصل إلى استعمال الوسائل الحديثة في مناولة المواد المخزنة.
- كيف يمكن للمؤسسة الاعتماد على البحث والتطوير في مجال تسيير المخزونات.

المقدمة العامة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الفصل الأول :

مفاهيم حول المؤسسة

الإنتاجية والمخزونات

الفصل الثاني :

تنظيم ومراقبة المخزون

الفصل الثالث :

دراسة حالة المؤسسة " مطاحن سوفيا "

الفهرس

قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

شكر و عرفان

الأهداءات

الملاحق

- 1- احمد راشد الغديو ، إدارة الشراء و التخزين ، دار زهران للنشر عمان الاردن 1997
- 2- احمد طرطار تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، المطبوعات جامعية طبعة 3-1999 ،
- 3- بوعسكر سعادن بن سباح شهيرة ،مذكرة لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (دور المحاسبة التحليلية في المؤسسة العمومية ملحقة خروبة . الجزائر، دفعة 2002
- 4- جميل احمد توفيق إدارة الأعمال ، دار النهضة للطباعة و النشر ، بيروت 1987
- 5- تفيده هلال ،إدارة المواد و الإمداد، الإسكندرية، الدار الجامعية 1998.
- 6- مهدي حسن زوليف ، علي سليم العلاونة ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفكر للطباعة ، عمان 1998 ، ص 215
- 7- علي شريف وعلي الشرفاوي ، إدارة الشراء والتخزين ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة 1987.
- 8- قطاف كمال ، تسيير المخزونات ، مذكرة ليسانس تقني سامي في المحاسبة والمالية التكوين المهني للتسيير بالجزائر ، دفعة 2005
- 9- نihal فريد مصطفى ،إدارة الإمداد ،دار النشر والتوزيع ، جامعة الإسكندرية ، 1997
- 10- نظمية عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات و المخازن، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، بدون سنة نشر.
- 11- عبد الستار محمد علي : مرجع سبق ذكره ، جامعة اليرموك ، دار وائل للنشر 2000 ،
- 12- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة المطبوعات الجامعية طبعة 3 - 2003

- 13- شبايكي سعدان تقنيات المحاسبة حسب مخطط المحاسبي الوطني مجموعات جامعية 1-
2002
- 14- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير مؤسسة ، المطبوعات الجامعية 2000
- 15- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة مرجع سبق ذكره
- 16- عبد العزيز جميل محميم، إدارة المشتريات و المخازن، جامعة الملك سعود، 1997
- 17- [www.http\(2\)etudiantdz.com/vb/t17384.html](http://www.etudiantdz.com/vb/t17384.html)
- 18- محمد توفيق ماضي إدارة و ضبط المخزون ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1998
- 19- فريد ، أستاذ إدارة الأعمال المساعدة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، الأكاديمية العربية
للعلوم و التكنولوجيا ، الشراء و الإمداد.
- 20- سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب شاوش ،إدارة المواد الشراء و التخزين، دار الميسرة
للنشر و التوزيع، عمان 2007
- 21- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات و المخازن، المكتب الغربي الحديث، كلية التجارة،
جامعة الإسكندرية 2000
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات و المخازن من الناحية العلمية و
العملية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001