



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المحاسبة المالية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: مالية و محاسبة التخصص: التدقيق مراقبة التسيير

مدي استخدام وتطبيق الرقابة الداخلية في ادارة مخزونات في مؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته - « GIPLAIT » مستغانم

تحت اشراف :

بن سادات كريمة

مقدمة من طرف الطلبتين :

بن عوالي نور الهدى اكرام

بن فريجة نجوى

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مقرر	بن سادات كريمة	استاذة محاضرة	مستغانم
مناقش	بن شني يوسف	استاد محاضر أ	مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019





جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المحاسبة المالية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: مالية و محاسبة التخصص: التدقيق و مراقبة التسيير

مدي استخدام و تطبيق الرقابة الداخلية في ادارة مخزونات في مؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته - « GIPLAIT » مستغانم

تحت اشراف :

بن سادات كريمة

مقدمة من طرف الطلبتين :

بن عوالي نور الهدى اكرام

بن فريجة نجوى

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مقرر	بن سادات كريمة	استاذة محاضرة	مستغانم
مناقش	بن شني يوسف	استاد محاضر أ	مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، إلى من كانت سندا في حياتي وغمرتني بعطفها،  
إلى منبع الحنان " أمي الغالية " أدام الله صحتها ورعاها.  
إلى من أطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم و المعرفة، إلى من ضحى من أجل أن ينير  
دربي وطريقي " أبي العزيز " أطل الله في عمره.  
إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي.  
إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم و صغيرهم.  
إلى كل الأهل و الأقارب من قريب و من بعيد.  
إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل العلم و لو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام.  
إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته إلى اليوم.  
إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.  
فله مني ألف سلام

## الاهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل : " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " امي حفظها الله و اطال الله عمرها و أبي رحمه الله و طيب الله ثراه و أكرم مثواه و جعل الجنة مستقره و مأواه.

إلى إخوتي متمنية لهم التوفيق و النجاح في الحياة اوجه تحية خاصة و شكر جزيل لكل من ساهم في ثمره جهدي جزاه الله خيرا و جعل عونه في ميزان الحسنات.  
كما أهني أصدقائي على تخرج و خاصة المريح رضا و اقول لهم  
حظ موفق في الحياة المهنية

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا و من علينا بنعمة الإسلام، نحمد الله و نشكره على نعمه الظاهرة و الباطنة،  
و الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة.  
كل الشكر للأستاذة المشرفة: بن سادات كريمة التي مدت لنا يد العون بصبرها و إرشاداتها و توجيهاتها ودعمها  
لإنجاز هذا العمل.  
و لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل و نخص بالذكر كل عمال مؤسسة ملبنة الساحل  
لإنتاج الحليب و مشتقاته "مستغانم" كما نخص بالذكر شمالال حموا و بوبكر ، على ما قدموه لنا من دعم من  
أجل إتمام هذا العمل.  
وأخيرا نسأل الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم و أن يتقبله منا و يجعله في ميزان  
حسناتنا.  
كما لا ننسى كل من ساهم في نجاح مشوارنا الدراسي من قريب أو بعيد و بالأخص أساتذتي الكرام بن شني  
يوسف و و بن طاعة محمد الأمين.

## فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر و تقدير
	فهرس المحتوى
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس الملاحق
	الملخص
01	مقدمة عامة
06	الفصل الأول : الإطار النظري للنظام الرقابة الداخلية.
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية النظام الرقابة الداخلية.
08	المطلب الأول : نشأة النظام الرقابة الداخلية.
09	المطلب الثاني : تعريف الرقابة الداخلية و خصائصها.
11	المطلب الثالث : اهداف و أهمية الرقابة الداخلية.
12	المبحث الثاني : اساسيات نظام الرقابة الداخلية.
12	المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية.
13	المطلب الثاني : أنواع الرقابة الداخلية.
16	المطلب الثالث : مبادئ الرقابة الداخلية.



17	المبحث الثالث : فعالية النظام الرقابة الداخلية.
17	المطلب الأول : مقومات النظام الرقابة الداخلية.
20	المطلب الثاني : خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية.
21	المطلب الثالث : إجراءات الرقابة الداخلية.
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني : الاطار النظري لدور الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخزون .
26	تمهيد
27	المبحث الأول ماهية المخزون
27	المطلب الأول تعرف و أهمية المخزون
28	المطلب الثاني أنواع المخزون
30	المطلب الثالث أسباب و دوافع الاحتفاظ بالمخزون
32	المبحث الثاني عموميات حول إدارة المخزون و المخازن
32	المطلب الأول تعريف و أهمية إدارة المخزون
35	المطلب الثاني مقومات إدارة المخزون و تكليف التخزين
37	المطلب الثالث أنواع و طرق اختيار المخازن
38	المبحث الثالث فعالية الرقابة الداخلية في إدارة المخزون
38	المطلب الأول جرد المخزون
44	المطلب الثاني طرق تقييم المخزون
46	المطلب الثالث الرقابة الداخلية على المخزون
53	خلاصة الفصل
54	الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الساحل لانتاج الحلي و مشتقاته مستغانم
55	تمهيد
56	المبحث الأول تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و

	مشتاقيه مستغانم
56	المطلب الأول لمحعة عن تاريخ انشاء مركبة الحليب في الجزائر
58	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي و مهام مؤسسة ملبنة الساحل
60	المطلب الثالث نشاط و اهداف مؤسسة ملبنة الساحل
61	المبحث الثاني نظرة عن تسيير المخزون في مؤسسة
61	المطلب الأول أنواع المخزونات متواجدة بالمؤسسة
62	المطلب الثاني إجراءات سير عملية التخزين
67	المطلب الثالث علاقة إدارة المخزون بالإدارات الأخرى
68	المبحث الثالث تقييم نظام الرقابة الداخلية لإدارة المخزون
68	مطلب الأول الرقابة اليومية للمخزون في المؤسسة
69	مطلب الثاني جرد عناصر المخزون
70	مطلب الثالث نقاط القوة و الضعف للرقابة الداخلية على المخزون
72	خاتمة الفصل
73	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الاشكال

العنوان	الصفحة
أنواع الرقابة الداخلية	13
إجراءات الرقابة الداخلية	21
أنواع المخزونات	29
اهداف إدارة المخزون	33
أنواع الجرد	39
أنواع الرقابة على المخزون	47
مراحل الرقابة على المخزون	48
هيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الساحل	58
مراحل عملية تسيير المخزون بالنسبة لمواد الأولية و التغليف	63

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
35	مقومات إدارة المخزون
37	تصنيف المخازن
67	علاقة إدارة المخزون بالإدارة الأخرى
68	كميات المنتجة و المخزنة من منتج اللبن
71	نقاط القوة و الضعف للرقابة الداخلية على إدارة المخزون

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة و تطبيق الرقابة الداخلية في إدارة مخزونات في مؤسسة ملبنة الساحل التي تسعى إلى حماية أصولها و موجوداتها و مساعدة إدارة للقيام بوظائفها بكفاءة و فعالية مع توفير احتياجات مطلوبة من موارد و تخزينها حتى وقت الحاجة.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الداخلية - المخزون - إدارة المخزون.

## Abstract :

This study aimed to shed light on the extent of the contribution and application of internal control in the stock management in the dairy company " Giplait " , which seeks to protect its assets and assets and assist the administration in performing its tasks efficiently and effectively while providing the required resource needs and storing them until the time of need.

Keywords : Internal control - stock - Inventory management

## المقدمة العامة :

ما يعيشه العالم في الوقت الحالي من ندرة الموارد المتنوعة يدفعه للمحافظة على ما يمتلك من موجودات وخاصة بعض الأزمات المالية والانهيارات التي تعرضت لها الشركات كما نعلم أن هذه الأخيرة على الرغم من لاختلاف حجمها ونشاطها الإنتاجية كانت أو تجارية أو خدماتية إلى بلوغ مستوى عالي من التطور بغية ضمان تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في البقاء والاستمرارية.

و مما لا شك أن الإدارة هي مسؤولة عن وضع أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة وذلك بهدف المحافظة على موجودات مؤسسة وتسهيل العمل الإداري وإسهام في أداء بكفاءة عالية ويقع على عتق الإدارة تزويد مختلف الأقسام في المؤسسة بالمعلومات والإجراءات الرقابة التي يجب إتباعها والتقيد بها ومن تم الاطلاع على التقرير الاداء كما يجري على أرض الواقع وذلك بغية المساءلة والتطوير من أهم الأنظمة الرقابة . نظام الرقابة الداخلية للمخزون.

تعتبر وظيفة تسعى للتخطيط المخزون بهدف التنظيم حركته والمحافظة عليه وضبط تدفق المواد من و إلى المخزن بالكمية المطلوبة والوقت المناسب دون نقص أو تأخير وتسعى الرقابة على المخزون إلى تطبيق الخطط الموضوعة و التحقق من الإجراءات المتبعة في جميع المراحل منذ دخول مخزون حتى خروجه والتأكد من أن الإجراءات المخطط لها و اكتشاف ومعرفة الأخطاء والانحرافات و تتم عملية رقابة داخلية على مخزون من خلال عملية الفحص والتفتيش والمتابعة مستمرة و جمع المعلومات في قياس وتطبيق جميع عمليات تخزينية بأوقات مختلف الكميات المطلوبة حسب الخطة موضوعها المقسوم تشتمل على جميع أنشطة التي تعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من سلامة الإجراءات الخاصة بتوفير احتياجات المطلوبة من الموارد وتخزينها والمحافظة عليها حتى وقت الحاجة اليها بما يضمن استمرار الوفاء للجهات الطالبة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي مواعيد المحددة.

## الإشكالية

تكمن إشكالية الدراسة في :

كيف يمكن ان تساهم الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخزون في مؤسسة اقتصادية ؟

و مناقشة هذا الأشكال الرئيسي قمنا بتقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما المقصود بالرقابة الداخلية وماهي مقومات وأهمية ذلك ؟

✓ ما هو دور اهمية المخزون والمخازن ؟

✓ فيما تتمثل العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخزون ؟

الفرضيات:

لمعالجة الموضوع قمنا بوضع جملة من الفرضيات كانت على النحو التالي :

✓ الرقابة الداخلية هي نظام يقوم على تحسين الأداء و ترشيد القرارات و اكتشاف نقاط القوة و الضعف في

المؤسسة .

✓ تعتمد المؤسسات الإنتاجية خاصة على وجود مخزون ، ولأهمية هذا أخير يجب وجود تنظيم محكم لضمان عدم

نفاديه.

✓ يعد نظام الرقابة الداخلية من اهم العناصر الأساسية الواجب توفرها في إدارة المخزون في المؤسسة، و هذا من

اجل الحفاظ على المركز المالي، و تفادي الوقوع في عدم التحكم في الوظيفة الإنتاجية.

أهداف البحث :

سوف نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق نقاط التالية:

\* محاولة اظهار إن للرقابة داخلية أهمية بالغة و مدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة في حالة ما إذا تم استغلاله

من طرف المديرية العامة للمؤسسة

\* محاولة التعرف والإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير المخزون

\* محاولة ابراز أهمية الطرق والنماذج العلمية والمنهجية في تسيير المخزون وتحسين العاملين في الميدان

اهمية البحث :

\* الرقابة الداخلية هي عملية لضمان تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة وإصدار تقارير مالية موثوق بها،

والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات.

\* هناك عدة جوانب تبرز أهمية دراسة المخزون. إذ يعتبر المخزون بمثابة المحرك لكل من عمليتي الإنتاج

والتسويق أو النقل، ومن هنا تعطي الإدارة أهمية كبيرة لتوفير مستلزمات المؤسس واحتياجاتها من مواد و

تجهيزات وتوفير المعروض الكافي والمطلوب من السلع والخدمات النهائية كي تتمكن المؤسسة عن استغلال جميع

الفرص التي تتاح أمامها وتحقيق أكبر حصة لها في السوق.

## مبررات اختيار الموضوع :

يمكن تلخيص الأسباب التي دفعت الباحثين لخوض في هذا الموضوع كالآتي:  
أسباب ذاتية:

تعلق الموضوع بمجال دراستنا "التدقيق ومراقبة التسيير".

التعرف على المحيط لمهني و الاستعداد لتحمل مسؤولية العمل مستقبلا.

أسباب موضوعية:

ضرورة تفعيل الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية لما له من أهمية بالغة تعزز تنافسية المؤسسة على المستوى الدولي الضعف الذي تعانيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في شهر فيفري 2020.

الحدود المكانية: تمت دراسة موضوعنا في مؤسسة ملبنة الساحل صلا مندر لولاية مستغانم.

منهج البحث:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة، اعتمدنا على منهجين هما :

المنهج الوصفي : يعتمد البحث على منهج وصفي من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بالموضوع الدراسة أي كل ما يتعلق بالرقابة الداخلية وإدارة المخزون ، ولقد اعتمدنا على جانب نظري لتفسير معلومات و استخلاص النتائج كما جاء في الفصل الأول و الفصل الثاني

المنهج التحليلي :اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم و ذلك من اجل وصف عملية تقييم الرقابة الداخلية في إدارة المخزون و تحليلها في الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

● العمري أيمن , دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية للمخزون , مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 - 2016 ~

تناولت هذه الدراسة أهمية الدور الإيجابي الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تحسين رقابة الداخلية للمخزون و مساعدتها على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ، و بالتالي تقديم نتائج ذات نجاعة ، لخدمة فئات عديدة لتمكينهم من اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بحيث تساهم في مساعدتها على نجاحها و التحقيق الأمثل لأهدافها المناسبة وفي الوقت المناسب.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

-المراجعة الداخلية أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

-خضوع المراجع الداخلي للمدير العام مما يكسبه القوة على مراجعة ومراقبة جميع رؤساء المصالح وعدم خضوعه سلميا إلا للمدير وهذا يؤدي به إلى كشف نقاط الضعف في النظام وإعطاء اقتراحات لتحسين التسيير.



-استقلالية مصالحة المراجعة الداخلية عن باقي المصالح وهذا واضح من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة أساسية داخل المؤسسة بهدف حماية ممتلكات المؤسسة من السرقة و التلاعبات من الأخطاء المحتملة على المستوى الداخلي وبالتالي إظهار الثغرات السلبية في المؤسسة.

-توفر مصالحة المراجعة الداخلية على عامل واحد هو المسئول عنها ولا يوجد أي مساعدين له.

-تساهم إجراءات المراجعة الداخلية في تسيير أمثل للمخزونات في مؤسسة مطاحن الزيان القنطرة بسكرة وهذا عن طريق تطبيق آلياتها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا وهي الميزة الأساسية لتسيير المخزونات تسييرا أمثل.

-غياب المراجع الداخلي أثناء القيام بالجرد الشهري للمخزونات.

• زدون جمال، الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان 2009،-2010 .

اعتمدت هذه الدراسة على ابراز أهمية تسيير المخزون و التي تعتبر بمثابة وسيلة تساعد المؤسسة على فرض وجودها و بقاءها وذلك من خلال ما تمثله مكانتها في حياة المؤسسة و إمكانية ضياع فرص السوق نتيجة انقطاع الإنتاج، وكذا ضمان توافر الأصناف المباشرة تحت ظروف الطلب العادي، كما يؤمن الاحتياطي منه بمواجهة الاحتياطات الطارئة، كذلك ان أهمية البحث تبرز من خلال تطبيق مؤشرات الأمثلة على نماذج تسيير المخزون.

كما توصل الى النتائج التالية

- التسيير الأمثل للمخزون هو إيجاد التوازن بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة، و تكلفة الطلب عليه من جهة أخرى أي وجود تنظيم مسبق للمخازن .

- كلما زاد معدل دوران كلما كان استثمار راس المال العامل فيه استثمار كبير .

- جرد بالمؤسسة يتم وفق القوانين المعمول بها الممولة بها بصفة منتظمة كل شهر، بالإضافة للجرد السنوية.

### صعوبات الدراسة

أثناء إجرائنا لهذه المذكرة واجهتنا عدة صعوبات وعدة عراقيل أهمها :

-الازمة التي مرت بها البلاد خاصة و العالم عامة بسبب جائحة وباء كورونا

- ضيق الوقت و فكرة اسرار المؤسسة و الاحتفاظ عليها أدت الى صعوبة الحصول على المعلومة

### تقسيمات الدراسة

من المعلوم ان لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل، وفي موضعنا هذا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث يسمح للقارئ بفهم المعلومات الموجودة بسهولة و لهذا احتوت خطتنا على ما يلي:

**الفصل الأول:** و جاء تحت عنوان الاطار النظري لنظام رقابة الداخلية حيث قسمناه الي ثلث مباحث تمثل المبحث الأول في ماهية الرقابة الداخلية، و المبحث الثاني اساسيات نظام الرقابة الداخلية، اما المبحث الثالث فقد تطرقنا الى فعالية نظام الرقابة الداخلية .

**الفصل الثاني:** بعنوان دور الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخزون ويشمل على المبحث الأول ماهية المخزون و المخازن ، و المبحث الثاني عموميات حول إدارة المخزون ، اما المبحث الثالث فعالية الرقابة الداخلية في إدارة المخزون.

**الفصل الثالث:** بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة ملبنة الساحل حيث يشمل المبحث الأول على تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتاقتيه GEPLAIT ، و المبحث الثاني نظرة عن تسيير المخزون في المؤسسة اما المبحث الثالث فتطرقنا لتقييم نظام الرقابة على إدارة المخزون .



الفصل الاول  
الاطار النظري  
لنظام رقابة  
الداخلية

## تمهيد

ان الرقابة الداخلية في المؤسسة تهتم بتحديد السلوك العام للتسيير الذي يهدف الى الاحترام الصارم للقوانين، كما يعتبر مصدر الثقة في المؤسسة، وتهدف الرقابة الداخلية الى إدراك وكشف الأخطاء وتحديد الانحرافات واعطاء طرق تصحيحها وكل هذا يكون بطرق عملية وسريعة وكذلك التأكد من أن التسجيل المحاسبي والجرد قد تم القيام بهما من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

حيث تقوم المؤسسة بتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة، وذلك لضمان حسن سير العمل في المؤسسة والتقييد بالسياسات الموضوعة، فنظام رقابة داخل فعال يعتبر بمثابة الوقاية من احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات التي تطرأ على عناصر المخزون .

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيم و النظري لنظام الرقابة الداخلية عبر المباحث الثلاثة

المبحث الأول: ماهية النظام الرقابة الداخلية .

المبحث الثاني: أساسيات نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: فعالية نظام الرقابة الداخلية.

### المبحث الأول : ماهية النظام الرقابة الداخلية.

ادى التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا إلى حاجة الإدارة العليا إلى تفويض صلاحياتها ومسؤولياتها إلى المستويات المختلفة داخل المنشأة ، مما أدى إلى الحاجة إلى توفير الرقابة الكافية للتأكد من قيام المستويات الإدارية المختلفة بواجباتها وفقا للتعليمات الموضوعة، وبهذا ظهرت الحاجة إلى وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف إلى مساعدة الإدارة للقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية.

#### المطلب الأول: نشأة نظام الرقابة الداخلية.

مراحل تطور وتبلور مفهوم الرقابة الداخلية لقد تطور تعريف الرقابة الداخلية تاريخيا ليساير التطور الكبير في النشاط الاقتصادي والتجاري ومرافقه من نمو في حجم المشاريع والوحدات الاقتصادية، اتساع نطاقها ومواكبة التطور في علم الإدارة بصورة عامة يمكن تلخيص وإظهار المراحل التي مرت بها الرقابة الداخلية كما يلي :

**المرحلة الأولى :** في مرحلة الرقابة الشخصية وقد تضمنت المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي تناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت آنذاك، وفيها اقتصر تعريفها على أنها مجموعة من الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة والاختلاس، ثم امتدت لتشمل بعض الموجودات الأخرى مثل المخزون.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الضبط الداخلي وقد شوهد في هذه المرحلة نمو في حجم المؤسسات وزيادة النشاطات ها وعملياتها كما اتسع نطاقها الجغرافي، وبموجب ذلك اعتبرت الرقابة الداخلية بمثابة مجموعة من الوسائل التي تتبناها المؤسسة لحماية موجوداتها وكذلك لضمان الصحة الحسابية للعمليات المثبتة بالدفاتر والسجلات. رمن أهم تعاريف هذه المرحلة ما صدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين عام 1936 حيث عرف الرقابة الداخلية على أنها مجموعة من إجراءات و الطرق المستخدمة في المؤسسة من أجل الحفاظ على النقدية و الأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة.

**المرحلة الثالثة :** هي مرحلة الكفاءة الإنتاجية، اتسع فيها مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل<sup>1</sup> أساليب الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية، إلى جانب الحفاظ على أصول المؤسسة وضمان الدقة الحسابية في تسجيل العمليات، ويمثل التقرير الذي أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبين عام 1949 الأساس لهذه المرحلة، حيث عزف الرقابة الداخلية على أنها تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية.

1 نعمة كاظم حسين، أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية اصول واموال المنظمة، دراسة تطبيقية جامعة بابل، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية المجلد 51 ، العدد 3 ، 2008 ، ص 901

المرحلة الرابعة: مرحلة نظام الرقابة الداخلية وهي تتضمن المفهوم الحديث للرقابة الداخلية، وفيها تم استبدال مصطلح الرقابة الداخلية بنظام الرقابة الداخلية باعتبار أن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، وقد وضع تعريف جنيد لها واعتبرت بموجبه على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعية بما يوفر تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة سوف يتم تحقيقها، ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية هذا على أنه لأداء أي نشاط مسؤوليات أساسية يتحملها المسؤول عن هذا النشاط، وبالتالي عليه تأدية مهامه الخاصة بطريقة معينة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية وخصائصها.**

#### الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية.

من أهم التعاريف الحديثة والمعاصرة لنظام الرقابة الداخلية ما صدر عن المعاهد والمنظمات والهيئات الدولية المتخصصة في هذا الميدان ومنها

**التعريف الأول:** عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها تمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، بهدف حماية أصولها وضبطى مراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية على أنها نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى<sup>3</sup>.

**التعريف الثالث:** عرفها المعيار الدولي لممارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 400، الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين على أنها "كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة الصناعية قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول ومنع الغش وكذا اكتشاف الأخطاء وتحقيق من دقة و اكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية مؤقتة في الوقت المناسب<sup>4</sup>.

**التعريف الرابع:** كما عرفتها لجنة حماية المنظمات على أنها عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين، لتأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة في:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 902.

<sup>2</sup> أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، طبعة 9، ص 11-12.

<sup>3</sup> حسين القاضي، حسين دحدوح، أساليب التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، عمان: الأردن مؤسسة الورق لنشر، ط1، 1999، ص 24.

كفاءة العمليات التشغيلية الموثوقة في التقارير المالية الالتزام بتطبيق القوانين والتنظيمات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : خصائص الرقابة الداخلية .

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي

الفعالية: يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.

الموضوعية: لا شك أن الإدارة المالية تتضمن الكثير من العناصر البشرية ولكن مسؤولية ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وينبغي أن لا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية. لكي لا يؤثر ذلك على الحكم والأداء.

الدقة: يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات من خلال البيانات المسجلة، بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة، في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمؤسسة في نهاية الفترة المالية.

المرونة: حتى يكون النظام الرقابي ناجحا، يجب أن تتوفر المرونة أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادر ما تشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً للموقف المتخذ إذا استجبت ظروف أملت تغيراً في الأهداف والخطط الموضوعية.

التوقيت: لا بد من توافر نظام سليم لتلقي معلومات في الوقت المناسب و عليه يجب القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعادة التقارير عليهم إيصالها في الوقت المحدد حيث أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً.

التوفير في النفقات: الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به. لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه.

الاستمرارية والملائمة: نعني به اتفاق النظام الرقابي المقترح، مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة، يفضل لها أسلوب رقابة بسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيداً وملائمة.

التكامل: يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضاً تكامل بين الرقابة المستخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد حلمي، التدقيق المستند على المخاطر، مملكة المعرفة للدراسات والاستشارات والتطوير، بدون طبعة، الأردن، 2004، ص: 27.

<sup>2</sup> فضيلة بوطورة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة المسيلة، سنة 2006\_2007، ص: 28.

المطلب الثالث : اهداف وأهمية نظام الرقابة الداخلية .

الفرع الأول : أهمية نظام الرقابة الداخلية .

يمكن تلخيص أهمية نظام الرقابة الداخلية في النقاط الآتية:

التحكم في المؤسسة وهذا بالحفاظ على الدوام وإدارة أعمالها بطريقة منظمة وضمان تنفيذ الخطط المبرمجة وتحقيق الأهداف المسطرة المحافظة على أصول المؤسسة وهذا بحماية ممتلكاتهم التأكد من نوعية المعلومات وهذا بضمان صحة ومصداقية المعلومات المسجلة من خلال الحد من حدوث الأخطاء السبعة التالية .تسجيل العمليات الوهمية كتسجيل ديون على العملاء بأنها مسددة لكنها في الحقيقة لم تسدد عدم تسجيل العمليات الحقيقية كعدم تسجيل خروج البضاعة . تسجيل صفقات غير مسموح بها تسجيل مصلحة البيع البضاعة بيعت على الحساب بقيمة أعلى من السقف المحدد من طرف المديرية العامة و الأخطاء في المبالغ المسجلة في فواتير البيع مثلا و أخطاء في تواريخ التسجيل المحاسبي يؤدي إلى عدم إحترام مبدأ استقلالية الفترات المالية أخطاء في عرض القوائم أو البيانات .

أخطاء في التسجيل المحاسبي تغيير أرقام الحسابات التأكد من التطبيق السليم لتعليمات وتوجهات الإدارة وهذا بضمان احترام السياسات والإجراءات المعدة والقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد المؤسسة وهذا بتحسين الأداء وإدارة الأعمال بصفة فعالة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني : أهداف نظام الرقابة الداخلية .

- التحكم في المؤسسة : أن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليف وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة ، ينبغي عليها تحديد أهدافها ، هياكلها طرقها وإجراءاتها من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.
- حماية الأصول: إن أهم اهداف الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات الحقوق). إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة، وكذلك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة لمؤسسة.
- دقة البيانات المحاسبية وتكاملها وملاءمتها : تضمن دقة البيانات أن تكون المعلومات موضوعية تعطي صورة عادلة عن وضع المؤسسة ضمن بيئة نشاطها و إن تكون هذه المعلومات حاضرة وجاهزة بالشكل الكامل والملائم وفي الوقت المناسب خدمة الأطراف المستفيدة . وترتبط المعلومات المحاسبية بالعمليات الناتجة من مزاوله الأنشطة المختلفة بالمؤسسة و تلك العمليات التي تعبر مجالاً لتطبيق نظام الرقابة الداخلية تتولد عنها معلومات محاسبية و تتم هذه العمليات عبر سلسلة من خطوات هي التصريح بالعمليات تنفيذها تسجيلها بالدفاتر

<sup>1</sup> عيسى بدروني، محاضرات الرقابة الداخلية، ماستر 2 تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة، سنة 2015، ص 32.



- والمحاسبة عن نتائجها فإذا ما تمت مراعاة هذه الخطوات يمررها اتمام العمليات المعلومات المحاسبية الناتجة عن ذلك يمكن الوثوق فيها وعددها دقيقة و ملاءمة و كاملة.<sup>1</sup>
- **الالتزام بالسياسات الإدارية:** تم ترجمه اهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والاجراءات المتكاملة التي تغطي جوانب المؤسسة كافة، وتصدر الإدارة بذلك قرارات وتعليمات نوجهها الى منفذي العمليات المختلفة، عبر المستويات الادارية وسواء أكانت هذه القرارات والتعليمات كتابية أم شفوية فإنها تخضع الى عملية التنبؤ أو التعديل بما قد يؤدي إلى عدم فهم القصد الصحيح منها من جانب المنفذين الأمر الذي يستوجب أن تكون هذه التعليمات الادارية واضحة ملائمة لا تحتمل التأويل حتى يمكن التقيد بها وتنفيذها كما رسمت مما يسمح بالقول إن درجة استيعاب السياسات والخطط والاجراءات الادارية المتضمنة في القرارات والتعليمات والتمسك بها وتطبيقها تنعكس على مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
  - **تشجيع العمل بكفاءة:** اين احكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائلها داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمل والكفاء للموارد المؤسسة و من ثم تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطى للإدارة بعض الضمانات وفقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.<sup>1</sup>
- المبحث الثاني : اساسيات نظام الرقابة الداخلية .**
- تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية، المحافظة عليه و مراجعة مدى ملاءمته و مدى كفاية مكوناته، و ذلك من أجل الدفع بهذا النظام إلى توجيه عمليات كل وظيفة من وظائف المؤسسة نحو النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة.
- المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية.**
- يتطلب تصميم و تنفيذ أي نظام الرقابة الداخلية مراعاة خمس مكونات أساسية لا بد من اهتمام بها لضمان لتحقيق أهداف الرقابية و تتمثل هذه مكونات فيما يلي :
- 1 بيئة رقابية:** تعتبر البيئة الرقابية الأرضية التي تقوم عليها المكونات الأخرى و اساس تحقيق نظام رقابي فعال و هي تكون من:
- أ: عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة: عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة: و تتمثل في مدى نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة و القيم الأخلاقية لدى العاملين و الإدارة و معايير سلوكية مطبقة و كيفية استخدامها في واقع عملي
- ب: عوامل لها صلة مباشرة بتنظيم المؤسسة نفسها: و تتمثل في الهيكل التنظيمي الكفاء و مدى تحديد سلطات و مسؤوليات و سياسات الأفراد و مدى التزام بسياسات مؤسسة.

<sup>1</sup> كبلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماجستير، تخصص: محاسبة، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس سنة 2015، ص.23

<sup>2</sup> عطا الله أحمد سويلم الحسبان، التدقيق و الرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراجية، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص.56.

2 تقييم المخاطر: تتعرض اي مؤسسة للعديد من مخاطر عند مزاولتها لأعمالها إذ لا بد لها من تحديد و تحليل مخاطر و محاولة تخفيف حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.<sup>2</sup>

3 أنشطة رقابية: تتمثل في أنشطة رقابية في سياسات و إجراءات و قواعد التي تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة و إدارة مخاطر بطريقة فعالية و تتمثل هذه الأنشطة في :

أنشطة رقابية على التشغيل: تهتم بمراقبة و متابعة تشغيل العمليات المؤسسة.

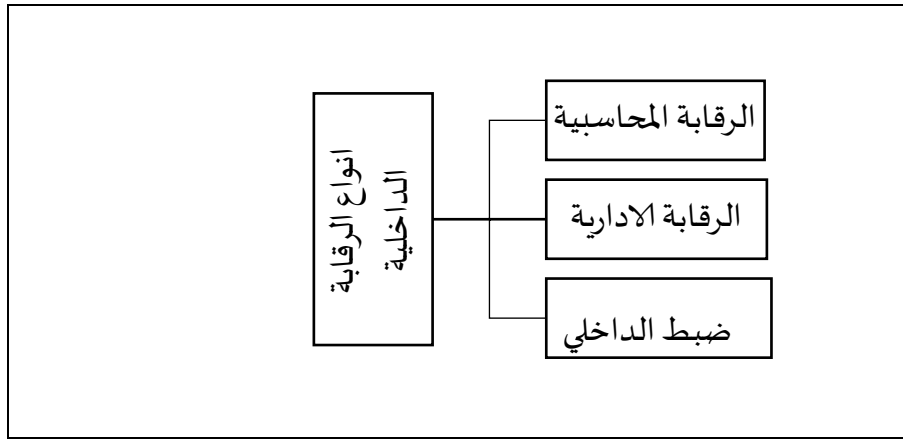
أنشطة رقابية على إعداد التقارير المالية: تهدف إلى إعادة تقارير مالية يمكن اعتماد عليها. أنشطة رقابية على الالتزام: و تهدف للتأكد من التزام بقوانين في مؤسسة.

معلومات والاتصال: تحديد معلومات ملائمة لتحقيق أهداف مؤسسة حصول عليها و تشغيلها و توصيلها لمختلف مؤسسات<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية .

من استعراض تحديد مفهوم الرقابة الداخلية وفقا التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم العناصر التي تحديد مفهوم الرقابة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1):يمثل أنواع الرقابة الداخلية .



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات سابقة.

1 الرقابة المحاسبية:

وتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من اجه الرقابة الداخلية عنصرا رئيسيا من عناصرها في المشروع وتتضمن هذه الرقابة وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة وتحقيق دقة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها ويتم تحقيق هذا النوع من القاربة عن طريق الجوانب التالية :

1\_1 عناصر الرقابة المحاسبية:

\_ وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع

<sup>1</sup> عطاءالله أحمد سويلم الحسان، مرجع سبق ذكره، ص 56

. وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع  
 . وضع نظام سليم لجرد اصول وممتلكات المشروع و ق ل لقراءة المحاسبية المتعارف عليها  
 . وضع نظام ملائم و مقارنة بيانات سجلات محاسبية المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد  
 الفعلي للأصول الموجودة في حيازة المشروع على اساس دوري و يتبع ذلك ضرورة نظام لإعداد موازين مراجعة  
 بشكل دوري (شهري مثلا) لتحقيق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المد عنها ميزان  
 المراجع

## 2\_2 أدوات الرقابة المالية :

. المشروع وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في  
 التحقيق أهداف الرقابة المحاسبية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها ما يلي:

\_المراجعة المستندية

\_المراجعة الفنية.

\_الرقابة المالية.

\_المراجعة الداخلية.

\_الضبط الداخلي.

\_النظام المحاسبي.

2 الرقابة الإدارية :

وتمثل الرقابة الادارية الوجه الاداري من اجه الرقابة الداخلية في المشروع وعنصرا رئيسيا من عناصرها، وتتم  
 هذه الرقابة وتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقيق من كفاءة استخدام موارد ممتلكات المشروع استخداما  
 أمثلا من ناحية ، والتحقق من مدى التزام المشروع والعاملين فيه بالسياسات والقوانين واللوائح الداخلية  
 والخارجية على السواء والمنظمة للعمال و أنشطة المشروع من ناحية أخرى .

المقصود بذلك النظم والقوانين الداخلية في المشروع أو التي وضعها على مستوى الدولة ومعنى ذلك تحقيق  
 الكفاية الإنتاجية الملائمة. حيث نجد أن الرقابة الإدارية ترتبط بأقسام التشغيل وليس بقسم الحسابات او  
 القسم العالي بالمنشأة والسبب في ذلك أن هذه الأقسام غير مرتبطة مباشرة بالقسم المالي بمعنى غير خاضعة  
 لمسؤولية المدير المالي مما يعني عدم القيام مراجع اصابات بتقديمها ويتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال  
 الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سويبا، المراجعة الداخلية، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعة، 2004، ص 83\_85.

## 2\_1 عناصر الرقابة الإدارية :

تحديد الهداف العامة الرئيسية للمشروع وكذلك الهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد في تحقيق الهداف العامة الرئيسة مع وضع توصيف دقيق تمثل هذه الهداف حتى يسهل تحقيقها.

وضع نظام الرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من اجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الهداف الموضوعية و وضع نظام التقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة ومنها:

-قواعد وأسس تقدير المبيعات .

-قواعد وأسس تقدير الإنتاج.

-قواعد وأسس عناصر المصروفات الأخرى.

وضع نظام خاص للسياسات والإجراءات المختلفة العناصر الهامة في المشروع للاسترشاد بها ومنها:

-سياسات وإجراءات الشراء.

-سياسات وإجراءات البيع.

-سياسات وإجراءات الإنتاج.

-سياسات التوظيف و التوظيف بالنسبة للعاملين.

-سياسات وإجراءات التسعير لمنتجات المشروع.

-إجراءات وقواعد تنفيذ السياسة المالية في المشروع.

وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع<sup>1</sup>.

2\_2 أدوات الرقابة الإدارية : تحقيق أهداف الرقابة الإدارية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها ما يلي:

\_ الموازنات التخطيطية (التقديرية).

\_ التكاليف المعيارية .

\_ موازنة البرامج والأداء.

\_ دراسات الوقت والحركة.

\_ التقارير الدورية.

\_ نظم تأهيل وتدريب العاملين.

\_ الاحصائية والرسوم البيانية.

\_ خرائط التدفق.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 86\_87 .

ويمكن للمراجع الداخلي او الخارجي استخدام أي من هذه الأدوات في مجال تقييم الجانب الإداري للرقابة الداخلية  
3 الضبط الداخلية :

فيما يخص الضبط الداخلي يعتبر عمل المراجع الخارجي مسؤولاً عن فحص وتقييم أنظمة الضبط الداخلي . كما هو معروف أن نظام الضبط الداخلي هو انظمة الضبط والرقابة على العمليات اليومية للمنشأة و الذي يؤدي إلى عمل أي موظف يتم اكتماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر حيث أن ذلك يؤدي الى اكتشاف الأخطاء والغش والاختلاس وبما أن المراجع الخارجي مسؤول عن اكتشاف الأخطار والغش والاختلاس فإنه بذلك يعتبر مسؤولاً عن فحص نظام الضبط الداخلي للضبط الداخلي قواعد وأسس محاسبية تحكمه بحيث تتمثل هذه القواعد في مجموعة من الاجراءات التي يتم وضعها لزيادة فعالية النظام المحاسبي في مجال الرقابة على أنشطة المشروع، و حماية الأصول ومن أهم هذه القواعد ما يلي :

\_ التسجيل الدفترى للعمليات: ويتم ذلك من خلال المستندات السليمة والمؤدية لحدوث هذه العمليات في الدفاتر والسجلات المختصة بذلك ويشترط قبل عملية التسجيل هذه التحقق من :

\_ صحة المستند والتوقيعات: التي يتضمنها ومن صحة العملية والتي تمت وبعد ذلك يتم التسجيل الدفترى بشكل فوري، دون التأخير تفاديا لحدوث أي تلاعب أو تزوير لهذا المستند.

\_ الضبط الحسابي الدفاتر: ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب معينة مثل : استخدام حساب المراقبة الإجمالية لكل مجموعة من الحسابات المتجانسة لصاب مراقبة إجمالي الموردن حيث يتم مطابقة المفردات مع الاجمالية.

\_ المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل أسم : المفاجئ على أعمال الموظفين مما يجعل الموظف، دائما على حذر لشعوره بإمكانية حدوث التفتيش مفاجئ .

\_ مطابقة الأصول: وهذا يتم عن طريق المقارنة بالأرصدة الدفترية لهذه الأصول، وفي السجلات الخاصة ويمكن أن تتم هذه المطابقة عن طريق الجرد الفعلي، او شهادات من أطراف أخرى، ويلزم تحري اسباب اختلاف الرصيد الدفترى و الفعلي و التحقق منها و تحديد مسؤول عن هذه الاختلافات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الداخلية.

يرتكز وضع نظام رقابة داخلية فعال على اتصاف بمبادئ أساسية تتمثل في :

أولاً: مبدأ التنظيم: بعد هذا المبدأ ضروريا لوضع وتطبيق وفحص الإجراءات، فعلي كل مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها وضع تنظيم عقلائي ملائم لها، بحيث توصف هياكلها مختلف العلاقات الترجية الموجودة بين مختلف الوظائف والأفراد في هيكل تنظيمي معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سوبا، نفس المرجع السابق ، ص88.

ثانيا: مبدأ الرقابة التلقائية: يسمى كذلك بعهدا الرقابة المدمجة، وعرف هذا المبدأ سنة 1977 من طرف المنظمة الفرنسية للخبراء المحاسبين بأنه كل فحص منصوص عليه يجري أثناء تطبيق الإجراءات. وتنفذ الفحوصات سواء بتقنية مقارنة المعلومات أو الرقابة المتبادلة أو كل الوسائل التقنية المناسبة.

ثالثا: مبدأ المعلومة الجيدة: تزداد الصورة الحسنة للمؤسسة عند ارتفاع نوعية المعلومات التي تعطيها للغير والمتعلقة بنشاطها، ووضعية أداؤها. ولتحقيق ذلك يجب أن تتصف المعلومات المتداولة في نظام الرقابة الداخلية بالملائمة والموضوعية وقابلية الإيصال والنفعية.

رابعا: مبدأ الانسجام لقد حددت المنظمة الفرنسية للخبراء المحاسبين سنة 1977 مبدأ الانسجام بأنه وجوب ملائمة نظام الرقابة الداخلية لخصوصيات المؤسسة ومحيطها، وألا يصبح هذا النظام عنصرا جامدا مكرها ومملا ويتعد بذلك عن الهدف من وجوده.

خامسا: مبدأ الشمولية والديمومة: يعني مبدأ الشمولية بأن نظام الرقابة الداخلية يخص كل المستخدمين في المؤسسة في كل زمان ومكان، أما مبدأ الديمومة يتجلى في المحافظة على دوام تطبيق المستخدمين الإجراءات المشكلة لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، أي عدم تغييرها كثيرا.<sup>2</sup>

المبحث الثالث : فعالية نظام الرقابة الداخلية .

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية و معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، و من جهة ثانية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في الخطة العامة لها .

المطلب الأول : مقومات نظام الرقابة الداخلية

تحقيق أهداف الرقابة الداخلية لأبد من وجود نظام رقابة داخلية فعال ومتكامل وتختلف المقومات نظام الرقابة الداخلية باختلاف المنشأة و إن وجود نظام فوري للرقابة الداخلية يعتمد على كل من النموذج المحاسبي والإداري الفعال يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة ، و بمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، تتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في

المقومات الإدارية :

النظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي :

<sup>1</sup> علي منصور ، دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم الاقتصادية كية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2008، ص92

<sup>2</sup> عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سويا، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

ا- هيكل تنظيمي كفه<sup>1</sup> :

إن وجود هيكل تنظيمي كفه يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وخاصة إذا كان تحديد المسؤوليات دقيق و واضح والهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة الأخرى وفقا لحجمها واتساع أعمالها وطبيعة نشاطها، وحتى يكون هذا الهيكل التنظيمي كفه لا بد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الإدارات وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسؤول عن ارتكاب أي خطأ أو مخالفة، ويعني استقلال الإدارات ألا يتم السيطرة على عملية بأكملها وأدائها من قبل قسم واحد، وأن يكون هناك فصل واضح بين الإدارة التي تقوم بتنفيذ العملية والإدارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول وإدارة الحسابات، وهذا من أجل خلق رقابة قسم معين القسم آخر للحد من ارتكاب الأخطاء والغش وتحديد العوول عنها إن وجدت .

إن الهيكل التنظيمي الجيد ومبدئي محاسبة المسؤولين يمكن أن يساعد على تتبع العمليات في كل ناحية من المؤسسة، مما يعني ربط النتائج بالأفراد والذي يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام العاملين والعناية بما يقع على عاتقهم من مسؤولية، خاصة عندما يشعرون بأنهم سوف يحاسبون على الأخطاء التي يرتكبونها وانهم سوف يجازون في حالة عدم ارتكابهم لهذه الأخطاء. و بالتالي يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الكفاء يشمل :

\_ الرقابة الداخلية على العمليات وذلك بالا يقوم موظف واحد او إدارة واحدة بالعملية من بدايتها إلى نهايتها

\_ لن تحدد مسؤولية تسجيل البيانات وتداولها ومسؤولية المحافظة على الأصول وتداولها

\_ الاستقلال التنظيمي وذلك عن طريق تحديد سلطات كل إدارة ومسؤولياتها وتنظيم العلاقات بينها

## ب كفاءة الموظفين:

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختبار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وترهبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة

الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة

## ج - وجود مستويات ومعايير أداء سليمة:

إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعية إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد السليبيات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دلة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس أداءهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

2 العمري أيمن، دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية للمخزون، مذكرة ماستر، تخصص: فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص51.

د\_ وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول<sup>1</sup> :

يجب ان يكون لدى المؤسسة سياسات و إجراءات لتوفير الحماية ال لازمة ل لأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقل من احتمال إدخال تعديلات عليها و إتلافها ، واتباع سياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصيص أماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الإلكترونية لحمايتها، تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن الاحتفاظ بالأقراص المدمجة وأشرطة السجلات الممغنطة في أماكن مكيفة حتى لا تتلف كما يجب أن يتم اصدار و استلام تلك الأشرطة و الأقراص عن طريق تصريح و إثبات لتلك معلومات ه\_ وجود قسم المراجعة الداخلية:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم المراجعة الداخلية مهنة الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية .  
2 . المعلومات المحاسبية:

بالإضافة إلى المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم والمقومات المحاسبية والمالية، تتمثل في :  
انظام محاسبي سليم:

يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من ابرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية ، ويعتمد هذا النظام على مجموعة من السياسات هي:

المجموعة الدفترية : وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وأنشطتها ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية

-الدورة المستندية يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات، وبالتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.

الدليل المحاسبي: يعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تتفرع منها حسابات فرعية

ب الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة :

اصبحت العناصر الآلية المستعملة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية من وتزايد أهمية استخدام الحاسوب في إنجاز العديد من العمليات العناصر الهامة في ضبط وانجاز الأعمال خلال الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سراء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العمران أيمن، نفس المرجع السابق ،ص52

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص.53



## المطلب الثاني : خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن يقوم المراجع بدراسة و فحص نظام رقابة داخلية في مؤسسة محل الفحص من خلال الخطوات التالية:

أ- فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup> :

في هذه الخطوة يجب على المراجع ان يحقق المعرفة الكاملة عن نظام الرقابة الداخلية "نظام محاسبي و أساليب الرقابة " عن طريق استفسار من اشخاص في مستويات المختلفة داخل مؤسسة بإضافة الي الرجوع في المستندات التي توصف نظام رقابة داخلية و وظائف للحصول على فهم كاف لهيكل رقابة داخلية و يستطيع المراجع استخدام العديد من أساليب كخرائط التدقيق و غيرها.

إن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد نواحي التي يرغب المراجع الاعتماد عليها في عملية التوقف غير أنه بإمكانه تقرير عدم الاعتماد على بعض العناصر في نظام رقابة داخلية لأسباب معينة كوجود تصميم غير محكم مما يترتب عدم الاطمئنان و دقة بيانات محاسبية

يجب على المراجع أن يأخذ بعين الاعتبار: طبيعة المشروع؛ الاستخدام غير المصرح به أو غير المناسب للأصول؛ بيئة الرقابة بصفة عامة .

نقسم بيئة الرقابة إلى قسمين:

الوعي الرقابي؛

مدى تنفيذ الرقابة بالمشروع.

على المدقق بالنسبة لكل قسم من القسمين السابقين أن يقوم بـ:

القسم الأول: فحص تأثير العامل الاقتصادي على موظفي المشروع، وعلى الرقابة الداخلية، وذلك اعتماداً على مقاييس الوعي الرقابي بالمشروع (تحدد من طرف المدقق الداخلي أو الخارجي).

القسم الثاني : التأكد من وجود:

هيكل تنظيمي جيد؛ يحدد السلطات والمسؤوليات؛ وثائق ولوائح تنظيمية ، توضح كيفية أداء المهام.

وجود مجموعة مستندية (الوثائق المعدة من طرف المشروع) وأخرى دفترية(الدفاتر المحاسبية)؛ وجود قسم للتدقيق الداخلي بالمشروع .

2 تحديد مخاطر الرقابة: يتم في هذه الخطوات تحديد مخاطر الرقابة و يمكن المراجع إن يقوم بذلك عن طريق نقاط ضعف و القوة و يجب تسجيلها و توثيقها و ضمها الاوراق مراجعة و كذلك يجب أن نوثق مواطن الضعف و القوة هذه في ما يسمى بأوراق مراجعة الجسر و قد سميت بذلك لانها ترتبط نتائج تقييم النظام الاجراءات اللاحقة للمراجعة

3 اختبارات الالتزام: الهدف من هذه الخطوة هو التحقق من أساليب الرقابة في المؤسسة تطبيق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وأن الموظفين ملتزمون بتطبيق إجراءات و أساليب الرقابة و يجب على إدارة مؤسسة أن تحث موظفيها على ذلك من خلال تدريبهم و اداء مهام مخصصة لكل واحد منهم يقوم المدقق بهذه الاختبارات للتأكد

غسان فلاح المطارنة ،تدقيق الحسابات المعاصرة، عمان:الأردن ، دار المسيرة للنشر، 2006، ص. 124<sup>1</sup>

من أن إجراءات الرقابة تطبق مثلما هو مخطط له ووفق الطريقة الصحيحة والمحددة مسبقا. تترك طبيعة وتوقيت هذه الاختبارات إلى ظروف المدقق والتزاماته<sup>1</sup>.

4 تقييم نتائج الفحص :

تشتمل عملية تقييم نتائج الفحص على:

تحديد نقاط القوة في نظام الرقابة الداخلية ؛ تحديد نقاط الضعف ؛ تحديد ما إذا كانت نقاط الضعف هامة.

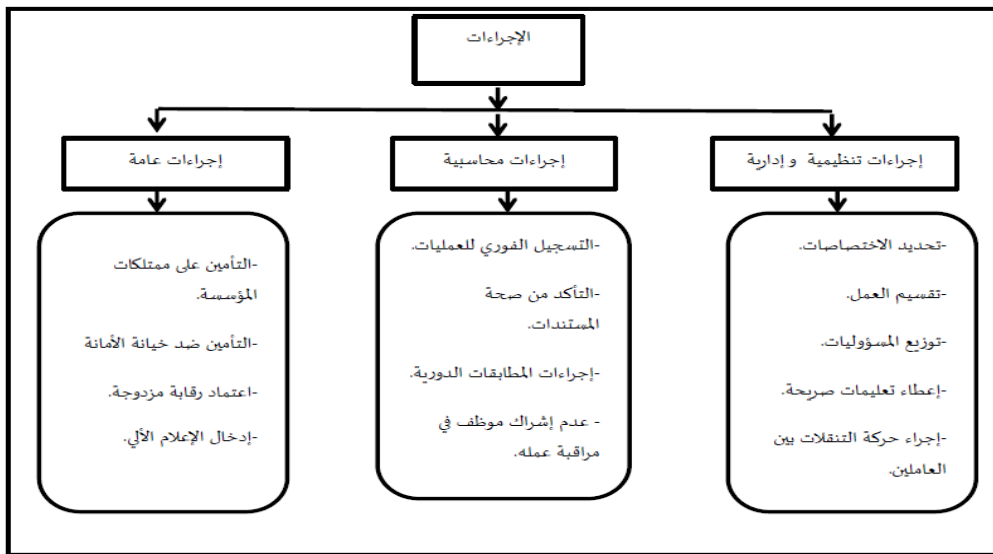
نقاط الضعف في الرقابة الداخلية هي حالة تكون فيها إجراءات رقابية معينة (أو درجة التطابق مع هذه الإجراءات) غير كافية لتحقيق هدف رقابي معين(وقد تحدث أخطاء أو أعمال غير قانونية ، ولا يتم اكتشافها في الفترة الحالية في ظل الظروف العادية).

تكون نقطة الضعف هامة، إذا حدثت في الظروف السابق ذكرها في أكثر من حالة، وفي عنصر ذو أهمية نسبية حسب نسبته إلى القوائم المالية ، ولتقييم نقاط الضعف يجب على المراجع أن يأخذ في اعتباره أن تعدد نقاط الضعف الغير الهامة قد تؤدي إلى نقاط ضعف هامة

المطلب الثالث : إجراءات الرقابة الداخلية

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية إحكام العمل المحاسبي وتحقيق الأهداف المتوخاة منه وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وتعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذلك وجب على هذا النظام عدة إجراءات من شأنها أن تدعم المقومات الرئيسية له، وتعتبر بمثابة حجر الأساس للمبنى، لذا سنتطرق في هذا البند إلى الإجراءات المختلفة لنظام الرقابة الداخلية من خلال العناصر الآتية<sup>2</sup>:

الشكل رقم (I - 02): إجراءات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص:123

غسان فلاح المطارنة، نفس المرجع السابق ، ص 125\_ 126<sup>1</sup>

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2012 ، ص: 195

أولاً: إجراءات تنظيمية وإدارية: تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة، فنجد إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات، تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها، توزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامها بالمسؤوليات الموكلة إليه وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، واستخراج المستندات من الأصل وعدة صور، وإجراء حركة التنقلات بين الموظفين، وضبط الخطوات الواجب إثباتها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك إلى أي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة المسؤول، لذلك سنتطرق إلى هذه الإجراءات من خلال النقاط التالية:

1- تحديد الاختصاصات: إن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية يكون عبر تظافر الجهود داخل أجزائها كل حسب اختصاصه لذا بات من الواضح اعتماد تحديد دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في إطار سياستها، فعند الوقوف على الهيكل التنظيمي لها يجب تحديد اختصاصات كل مديرية من المديرية الموجودة، بما لا يسمح بالتضارب بين الاختصاصات.

2- تقسيم العمل: إن التقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة بمنعه لتضاربها أو تداخلها، كما أنه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، السرقة والتلاعب، كون هذا التقسيم الملائم للعمل يقوم على الاعتبارات التالية:

- 1-2- الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله: إن الفصل بين وظيفتي الأداء والتسجيل المحاسبي من شأنه أن يمنع التلاعب في تسجيل البيانات المحاسبية وبالتالي نحصل على معلومات صادقة عن الحدث بعد المعالجة.
- 2-2- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيله: إن هذا التقسيم في العمل يقلل من احتمالات سرقة الأصول، نظراً لأن الاحتفاظ بالأصل يكون ضمن اختصاصات موظف معين، وتسجيل العمليات المتعلقة لهذا الأصل يدخل ضمن اختصاصات موظف آخر.
- 3-2- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه: إن الفصل بين سلطة تقرير الحصول على الأصل والاحتفاظ به تقلل من احتمالات وقوع التلاعب والاتفاقيات ذات المصلحة الشخصية<sup>1</sup>.
- 4-2- تقسيم العمل المحاسبي: انطلاقاً من عدم إنفراد شخص واحد بالقيام بعملية معينة من بدايتها إلى نهايتها، فإنه يسمح بإعطاء رقابة داخلية يخلقها هذا التقسيم بمراقبة عمل كل موظف معين بموظف آخر يقوم بالعملية بعده، لذلك يستطيع هذا التقسيم التقليل من فرص الأخطاء والتلاعب والتزوير ويزيد من فرص الكشف عنها حالة وقوعها.

3- توزيع المسؤوليات: يقوم هذا الإجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليات للموظفين إذ يمكن من تحديد تبعية الإهمال أو الخطأ، لذلك وجب تحديد المديرية والأشخاص في ذات الوقت المسؤولين عن المحافظة على الممتلكات وعمليات المؤسسة وعلى تسجيل هذه الممتلكات وعلى التقرير بالعمليات والموافقة عليها، لأن تحديد المسؤوليات يمكن كل موظف من معرفة حدود عمله ومسؤوليته والتزامه تجاهها، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال، إذ أن هذا الإجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة لمرتكب الخطأ

<sup>1</sup> خالد امين عبد الله ، نفس المرجع السابق ، ص.196

وعدم استطاعته التملص من جهة، ومن جهة ثانية يظفي الجدية والدقة في تنفيذ العمل من طرف الموظف لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة ولن يستطيع أن يلقيه على غيره. وفي الأخير ترى وبوضوح العلاقة التكاملية بين الإجراءات الثلاثة السابقة التي بانسجامها تحقق لنا شطر كبير من نظام الرقابة الداخلية الفعال.

ثانياً: إجراءات تخص العمل المحاسبي:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك بات من الواضح سن إجراءات معينة تمكن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال التسجيل الفوري للعمليات، التأكد من صحة المستندات، إجراءات مطابقة دورية، القيام بمجرد مفاجئ وعدم إشراك موظف في مراقبة عمل قام به، إن هذه الإجراءات السابقة تمكن من دعم المقومات التي يقوم عليه نظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك سنتطرق إلى أهم الإجراءات التي تخص العمل المحاسبي في النقاط الآتية:

1-التسجيل الفوري للعمليات: يعتبر تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من بين وظائف المحاسب، إذ يقوم هذا الأخير بتسجيل العملية بعد حدوثها مباشرة، بغية تفادي تراكم المستندات وضياها، لذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في التسجيل تمكن من السرعة في ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على أساسها التسجيل المحاسبي الذي يكون بدون:

-شطب.

-تسجيل فوق تسجيل آخر.

-لا يلغى تسجيل معين، إلا وفق طرق معروفة كطريقة المتمم الصفري أو عكس التسجيل ثم إثبات التسجيل الصحيح.

وعلى هذا يمكن القول بأن التسجيل الفوري للعمليات يؤثر إيجاباً على معالجة البيانات التي ينتظر من ورائها الحصول على معلومات صادقة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية وملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

2-التأكد من صحة المستندات: تشمل المستندات على مجموعة من البيانات التي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة، لذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية عند تصميم هذه المستندات.

-البساطة التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته.

-عدد الصور اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط.

-ضمان توفير إرشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها.

- يجب استعمال الأرقام المسلسلة عند طبع نماذج المستندات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد امين عبد الله ، نفس المرجع السابق ، ص196

### خلاصة الفصل

نظام الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من كل نظام تستخدمه المؤسسة لتنظيم و توجيه عملياتها و ليس نظاما مستقلا بحد ذاته، و هو مجموعة من الأعمال و الأنشطة التي تحدث بشكل مستمر داخلها. لا يشمل نظام الرقابة الداخلية على الأمور و الإجراءات المتعلقة بوظائف النظام المحاسبي و التقارير المالية فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب الإدارية و التنظيمية، بداية من المخطط و برامج المؤسسة مرورا بالهيكل التنظيمي انتهاء بالوسائل و الأدوات اللازمة.

الفصل الثاني

الاطار النظري

لدور الرقابة

الداخلية في تفعيل

إدارة المخزون

تمهيد:

تعتبر المخزونات بند من أهم بنود الميزانية في المؤسسات التجارية والصناعية، وبالتالي يحتاج تقييمها وتسييرها ومتابعتها بذل العناية الكافية من طرف القائمين على تسيير المؤسسة، تقوم المؤسسة بتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة وذلك لضمان حسن سير العمل في المؤسسة والتقييد بالسياسات الموضوعية، المختلفة فنظام رقابة داخلية فعال يعتبر بمثابة الوقاية من احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات التي تطرأ على عناصر المخزون وعليه، تبدأ رقابة المخزونات من خلال تحديد مواصفات المخزون كميته وتقييم الداخلي لمساحة المخزون واختيار موقعه وسعته والأفراد العاملين في انجازه و المعدات المستخدمة وطرق تقييم المخرجات حيث أن الرقابة على المخزون تهدف إلى تنظيم حركة المخزون والمحافظة عليه و ضبط تدفق المواد من و الى المخزون بالكمية المناسبة كما أنها تعمل على الوقوف على مدى تطبيق الخطط الموضوعية والتحقق من إجراءات المتبعة لمراحل دخولها وخروجها من المخازن.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح الاطار النظري لإدارة المخزون و دور الرقابة الداخلية في تفعيله من خلال

المباحث الثالث و متمثلة في :

المبحث الأول : ماهية المخزون.

المبحث الثاني : عموميات حول إدارة المخزون .

المبحث الثالث: فعالية الرقابة الداخلية في إدارة المخزون.

**المبحث الثاني: ماهية المخزون .**

المخزون هو عصب اي شركة و هو من العوامل الرئيسية المؤثرة مباشرة في ديمومة عمل الشركة و استمرارية الانتاج و قد يكون من اسباب خسارة الشركة اذا لم يكن يدار بطريقة و بأنظمة و تعليمات واضحة

**المطلب الأول: تعريف و أهمية المخزون .**

**الفرع الأول: تعريف المخزون .**

**التعريف الأول :**

تعريف الشامل للمخزون والذي وضعته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج و معرفة باختصار APICS في عام 1984 ، وهو: "إجمالي الأموال المستمرة في وحدات من المادة الخام و الأجزاء و السلع الوسيطة و كذلك وحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى منتجات النهائية المتاحة للبيع <sup>1</sup> .

**التعريف الثاني :**

المخزون ما هو إلا أموال مستثمرة وعلى ذلك فإن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل. كذلك فإن هذا التعريف يتصف بالشمولية نظرا لأنه يتضمن المجموعات المختلفة المخزون بما فيها قطع الغيار والمنتجات الوسيطة. ولا شك أن التعريف يقدم تقسيم علميا لمجموعات المخزون يمكن الاعتماد عليه في وضع الأساليب التي تهدف إلى تخفيض وضبط أليات المخزون في كل مجموعة أو أكثر من مجموعة في نفس الوقت. ففيما لا شك فيه أن التعرف على الأهمية النسبية لكل مجموعة من تلك المجموعات يعطي الإدارة صورة أوضح تكون أساسا لوضع أولويات للجهود التي تبذل لتخفيض المخزون <sup>2</sup> .

**التعريف الثالث :**

المخزون هو عبارة عن السلع والمواد التي تمتلكها المنشأة بغرض إعادة بيعها أو لاستخدامها في صنع منتجات للبيع، وبعبارة أخرى يقصد بالمخزون السلع التي تستخدم في عمليات الإنتاج المقبلة والسلع نصف المصنعة والسلع الجاهزة الموجودة جميعها بالمخازن أو في ساحات العمل أو في الطريق إلى المشتري، كما تعد هذه السلع جزءاً رئيسياً من الأصول الرأسمالية للمنشأة الصناعية وعاملاً مهماً في تغيير معدلات الإنتاج ونمو الدخل القومي على مستوى الاقتصاد كله. فإذا أخذ حجم السلع الموجودة في المخازن والمستودعات في بداية الفترة المدروسة ونهايتها فإن الزيادة بين الحجمين هي في الواقع أحد مكونات عناصر التكوين الرأسمالي <sup>3</sup> .

**الفرع الثاني: أهمية المخزون.**

للمخزون دور بالغ الأهمية في المؤسسة نظرا لحجم الأموال المنتشرة فيه ، حيث يعتبر المخزون ذو فائدة كبيرة في تسيير المؤسسات لكون الهدف الرئيسي لها الربح وتبرز أهمية المخزون في ما يلي:

<sup>1</sup> American production Inventory Control Society .

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، دار الجامعة شارع زكريا غنيم الإبراهيمي، اسكندرية، مصر، ص 12.

<sup>3</sup> مقتبس من الأنترنت على الموقع التالي : <https://www.almohasb1.com/2009/09/inventory.html> ، بتاريخ 2020/04 /23



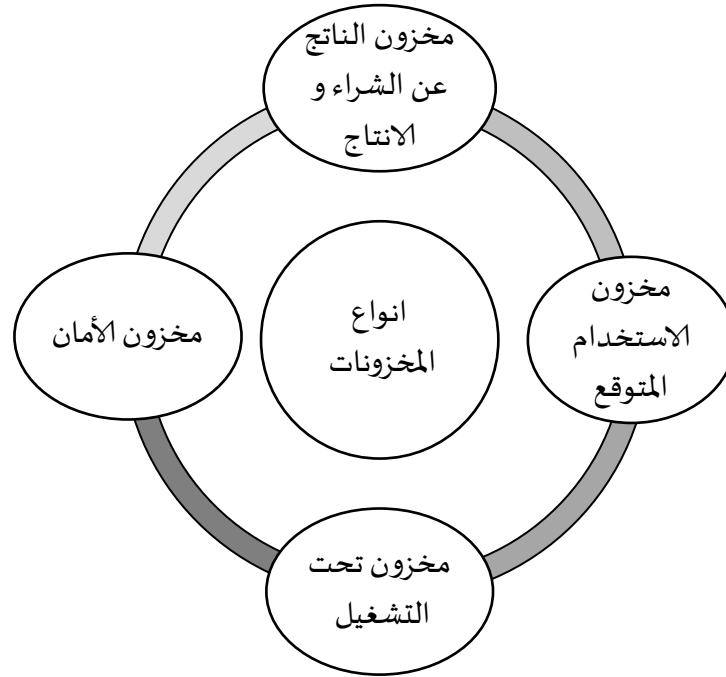
- الامتداد المستمر لورشات الإنتاج بمستلزماتها من المواد الأولية واللوازم المختلفة.
  - تزويد السوق بمختلف المنتجات و السلع النهائية لتلبية احتياجات الزبائن .
  - يؤمن الاحتياطي من المخزون لمواجهة الظروف الطارئة او الاحتمالات تأخر الموردين بالتسليم او تزويدهم لأصناف مخالفة للموصفات فيتعين رفضها .
  - نتيجة توقع ارتفاع الأسعار تلجأ المؤسسة الى اقتناء السلع مقدما و تقوم بتخزينها .
  - ضمان استمرار نشاط المؤسسة ، حيث يسمح بتدفق المواد الأولية الضرورية لعملية التحويل الى قسم الانتاج في حالة مؤسسة إنتاجية ، كما يسمح بإشباع طلبات الزبائن بالنسبة لمؤسسة تجارية.
  - يساهم المخزون في مواجهة النقص الذي يحدث في التموين، ويعمل على تجنب كل الاختلالات.
  - كما تعمل المؤسسة على تشكيل المخزونات للحفاظ على سعر بعض السلع و المنتجات في المستوى الثابت.
  - وقد تلعب المؤسسة دورا منظما في استهلاك المواد ، ذات الإنتاج الغير المنتظم او الموسمي ، و تلجأ المؤسسات الى تشكيل المخزونات للاستفادة من التخفيضات التي تحدث في سعر الوحدة عند شرائها بكميات هائلة.<sup>1</sup>
- المطلب الثاني: أنواع المخزون.**

تقوم إدارة المخزون بوضع وتفصيل شامل للمخزونات و تحديد دقيق للخصائص المميزة لها عن باقي المخزونات الأخرى و من أجل تحقيق ذلك تقوم إدارة مخازن بالتصنيف و التمييز للعناصر من خلال حصر و فرز الأنواع المتشابهة و المتقاربة من مخزونات في مجموعات و يتم تمييزها بالأحرف و الأرقام او بالألوان و الرموز و ذلك من أجل :

- ✓ سهولة التعرف على الاصناف .
  - ✓ تسهيل عملية الجرد.
  - ✓ تسهيل عملية التنظيم داخل المخزن.
  - ✓ التعرف على موجودات من مخزونات لتفادي تكرار الشراء.
  - ✓ سرعة الوصول إلى مخزونات داخل مخازن.
- حيث تتمثل انواع المخزونات في الشكل التالي :

<sup>2</sup> منير هاني ، تقنيات تسير المخزون ، منتديات فيض القلم التعليمية ، ورقة بحثية منشورة على موقع . UNV.WWW.TEBESSA.DZ 2020/3/5

الشكل رقم (2-01): أنواع المخزون .



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

- 1\_ مخزون ناتج من الشراء أو الإنتاج في شكل لوحات batches بدلا من وذات في كل مرة. والوظيفة الأساسية لهذا الجزء من المخزون هو تحقيق وغورت الشراء أو الإنتاج الكبير.<sup>1</sup>
- 2\_ مخزون لاستخدام متوقع و هو مخزون متراكم في فترات انخفاض الطلب عن معدلات الإنتاج لمواجهة الطلب في فترات زيادة الطلب .  
والوظيفة الأساسية لهذا الجزء هو تحقيق مستوى غير تذبذب Smoothie من الإنتاج على الرغم من تنبأ مستوى الطلب.
- 3\_ مخزون امان وهو احتياطي المخزون الذي يتم استخدامه في حالات تأخر التوريد أو زيادة معدة الاستخدام عن المتوسطات المتوقعة. والوظيفة Levels وتقليل الأساسية له الحفاظ على مستوى خدمة معينة Service احتمال نفاذ المخزون لتفادي أثره على المستهلك أو عدم انتظام العملية الإنتاجية.
- 4 -مخزون تحت التشغيل . Pipeline وهو مخزون لازم لطبيعة العملية الصناعية التي تستغرق وقتا، سواء كمواد خام مخزونة أو تحت التشغيل أو منقولة من مكان لآخر، والوظيفة الأساسية هنا هو جعل العملية الإنتاجية م مكنة. فبغيره يصعب القيام بإنتاج السلعة أو تسويقها أصلا.

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

## المطلب الثالث: أسباب ودوافع الاحتفاظ بالمخزون .

## الفرع الأول : أسباب الاحتفاظ بالمخزون.

على الرغم من إننا نعتقد أن التقسيم السابق لأنواع المخزون قد أوضح إلى حد كبير لماذا يتم الاحتفاظ بأنواع معينة من المخزون إلا أننا سوف نلخص أهم الأسباب فيما يلي:

- 1- موسمية توافر المواد الخام أو السلع ... فقد يكون إنتاج المادة الخام موسمي بشكل يتعذر معه الحصول على كل ما يلزمنا لجداول الإنتاج الزمنية بسعر مناسب . وذلك مثل إنتاج الأقطان اللازمة لعملية الغزل و النسيج.
- 2 موسمية الطلب على السلعة في المشروبات مثلا يزداد الطلب عليها في الصيف ويتم إنتاجها على مدار العام.
- 3 طبيعة العملية التجارية والصناعية تستلزم العملية التجارية عرض مجموعة من السلع أمام المستهلك حتى يتسنى له اتخاذ القرارات المناسبة بمقارنة الشكل أو الجودة والسعر لكل هذه السلع ، مما يستلزم الاحتفاظ بما يسمى Inventory كذلك فهناك الكثير من الأصناف يرى بمخزون المعروض display المستهلك أن الذي يتحمل عبء تخزينها هو الموزع ويتوقع توافرها بشكل مستمر مثل أصناف البقالة المختلفة أما في العملية الصناعية فهناك

حتمية وجود فترة إنتاج ، وطيلة هذه الفترة يكون هناك أموال مستمرة في المخزون . كذلك نظرا للاختلاف جداول الإنتاج قد يستلزم الأمر انتظار بعض الوحدات لفترة زمنية حي تصبح الآلات جاهزة . كل ذلك بسبب تراكم المخزون لفترات طويلة داخل المصنع نفسه<sup>1</sup>.

14- الاستفادة بفروق الأسعار إذا كان هناك توقع لارتفاع الأسعار وكانت السلعة قابلة للتخزين ، قد يكون ذلك سببا في تخزينها لبيعها في حالة ارتفاع السعر . كذلك فإن التخزين ذاته قد يؤدي إلى محسن السلعة وبالتالي زيادة قيمتها ، ومثال ذلك بعض أصناف الجبن<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني دوافع الاحتفاظ بالمخزون

و تنقسم إلى مجموعتين هما [1]:

## 1-العوامل التسويقية:

هي العوامل التي ترتبط بعملية التسويق أي المرتبط بحجم المبيعات و معدلاتها و ظروف شروط السوق، و غيرها من الأمور التي تتحكم في مستوى المخزون.

أ- حجم الطلب و معدل تكراره:

يقصد بذلك حجم الطلبيات و الفترات الزمنية التي تطلب و تؤثر حجم الطلب على السرعة التي ينجزها و بالتالي على مستوى الذي يجب على المؤسسة الاحتفاظ به لتوفير الخدمة الملائمة ولتحديد هذا المستوى لإنتاج حجم الطلب الكلي فقط، و لكن لابد من دراسة حجم الطلب لكل منطقة، و هناك علاقة طردية بين حجم الطلب و مستوى المخزون، فالمؤسسة التي تباع أكثر مستوى مخزونها يكون أعلى.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 19-20

ب- درجة التأكد و مدى التشابه في مكوناته:

و يقصد بها درجة الثقة في التقديرات الخاصة بالأسواق, إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تتوقع فيها للتغيرات المحتملة في الظروف و العوامل المؤثرة في الطلب, فالمنشأة التي تتمتع بأسواق مستقرة يمكنها أن تحتفظ بمستويات أقل من تلك التي تعمل في أسواق غير مستقرة, و تبين دراسة الأسواق ما إذا كانت مبيعات المؤسسات موسمية أم أنها منتظمة على مدار السنة, أحياناً قد تظهر مبيعات المؤسسة تقلبات دورية قصيرة أو طويلة مع اختلاف في نمط الطلب و مكوناته. فكلما كانت هناك علاقة طردية بين درجة التأكد من الطلب و مستوى المخزون.

ج- مدى التأخر المسموح به عند إعداد الطلبيات:

يقصد به الفترة الزمنية التي يمكن أن تنقضي بين استلام الطلب و تنفيذه, و هذه الفترة قد تطول أو تقصر بسبب التصرفات الإجرائية التي تتبعها المؤسسات المختلفة في تحديد الأولويات التي يجب تنفيذها, و قد يتحكم في هذه الأولويات بعض الضرورات الاجتماعية و القانونية. فكلما قلّ التأخر المسموح به أصبح المخزون أمثل و العكس صحيح<sup>1</sup>.

د- هيكل التوزيع:

يقصد به الطرق و المسالك التي تستخدم لتوصيل المخزون مع المنتج إلى المستهلك, فبعض المؤسسات تتعامل مع المستهلك النهائي مباشرة, و البعض الآخر يستخدم واحد أو أكثر من الوسطاء كتجارة الجملة أو التجزئة و استخدام الوسطاء, يساعد المؤسسة على الأقل الاحتفاظ بالمخزون إلى الأطراف الأخرى.

2\_ العوامل الإنتاجية: و هي عوامل مرتبطة بالإنتاج و هي:

2-1\_ نظم الإنتاج: يمكن أن نفرق بصفة عامة بين نوعين من أنواع التنظيم في الإنتاج الأول هو الإنتاج حسب الطلب, و الإنتاج المستمر.

أ- الإنتاج حسب الطلب: يتم وفقاً لمطالب و مواصفات يضعها العملاء أنفسهم و لذلك يحتاج إلى عناصر إنتاجية عامة يمكن تحويلها من طلب إلى آخر دون أن يترتب على هذا التحويل خسائر أو صعوبات, و هنا لا نحتاج إلى مخازن كبيرة.

ب- الإنتاج المستمر: يحتاج إلى كميات كبيرة من المخزون بما يضمن استمرار العملية الإنتاجية, و يحتاج على مخازن كبيرة, مخرجاته نمطية, و قد تكون مدخلاته نمطية, يتم إنتاجه على آلات متخصصة.

2-2\_ عدد المراحل الصناعية: تؤثر عدد المراحل الصناعية على مستوى المخزون من عدة نواحي, الأولى خاصة بعدد مراكز التجميع التي يجب إنشاؤها بين المراحل الصناعية, و الثانية هي الاختلافات في تكاليف التصنيع من مرحلة إلى أخرى.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق, ص 21

## 2-3\_ درجة تخصيص المنتج في المراحل الصناعي .

المنتج المتخصص تكون مجالات استخداماته محدودة، إذا كان المنتج متخصص بإنتاج سلعة واحدة فيكون لديه في المخازن مخزون من المواد لتغطية إنتاج هذه السلعة، وبالتالي يكون مستوى المخزون من هذه السلعة محدودة، عكس حال المنتج العام

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة المخزون .

وظيفة التخزين نشاط خدمي حيث يضمن أحداث توازن بين مدخلات و مخرجات و يضمن تدفق المواد و السلع و تسيير العمل المخزني و كما يضمن الحفاظ على المواد المخزونة و صيانتها من التلف و الفقد .

## المطلب الأول: تعريف وأهمية إدارة المخزون.

## الفرع الأول: تعريف إدارة المخزون.

## التعريف الأول :

تعتبر إدارة المخزون من الادارات الحيوية للكثير من المنظمات ، بصرف النظر عن طبيعتها ، وهي تكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الصناعية ، كما أن لها أهميتها في المنظمات الحكومية فوظيفة التخزين تؤثر تأثيرا كبير و مباشرا في العمليات الانتاجية و ذلك لأنها توفر مستلزمات الانتاج من مواد خام أو قطع غيار ومعدات عند الحاجة إليها عن طريق صرفها بالكميات المطلوبة كما ان ل لهذه الوظيفة تأثيرا في النشاط التسويقي لان التخزين يختص باستقبال السلع النهائية التامة الصنع و المحافظة عليها لحين الحاجة إليها ، فالتخزين ضرورة حتمية لا غنى عنها مهما صغر حجم المنظمة او كبر<sup>1</sup>.

## التعريف الثاني:

تعرف بصورة عامة على أنها الأساليب و المبادئ ، التي تستخدم في إعداد خطة المواد و التنسيق و السيطرة و مراجعة تدفق أو حركة المواد خلال المنظمة ، بغض النظر فيما إذا كانت تتعلق بالتدفق الكلي للمواد التي تورد المنظمة فجميع هذه المواد تعتبر على أنها وظيفة متكاملة واحدة أو مجموعة من الفعاليات المنفردة . وتعتبر السيطرة على المخزون و إدامته من المسائل المشتركة و الشائعة في جميع المؤسسات الاقتصادية لأن المخزون أو الموجودات يلعب دورا كبير في اقتصاديات المؤسسات الصناعية و الزراعية و تجارة التجزئة و الجملة و المؤسسات الصحية و المرافق الخدمية المختلفة كالجامعات و المعاهد و الإدارة المحلية و غيرها.<sup>2</sup>2000

## التعريف الثالث :

تختص إدارة المخزون بعدد البضائع و كميات المواد و مكان وجودها في المخزن . وتمتد إدارة البضائع و المواد عبر جميع أقسام المصنع أو الشركة لضمان سبر الإنتاج طبقا للنظام الموضوع و تفادي العشوائية مما يؤدي إلى خلل عملية الإنتاج و حدوث عجز المواد و في المنتجات . وتختص إدارة المخزون أيضا بضمان تنفيذ وقت الإنتاج . وحساب مصروفات و تجمع قائمة البضائع و المواد . وإدارة الممتلكات ، والتخطيط للواردات ، وتقييم

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 126  
<sup>2</sup> عبدالستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات : إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2000، ص 17.

المنتجات. وشفافية الكميات المخزونة، وتحديد سعر المنتجات، والوجود الفعلي للمنتجات والمواد، وتواجد أماكن التخزين، وعودة المنتجات الفاسدة المردودة من المشتريين .

#### التعريف الرابع:

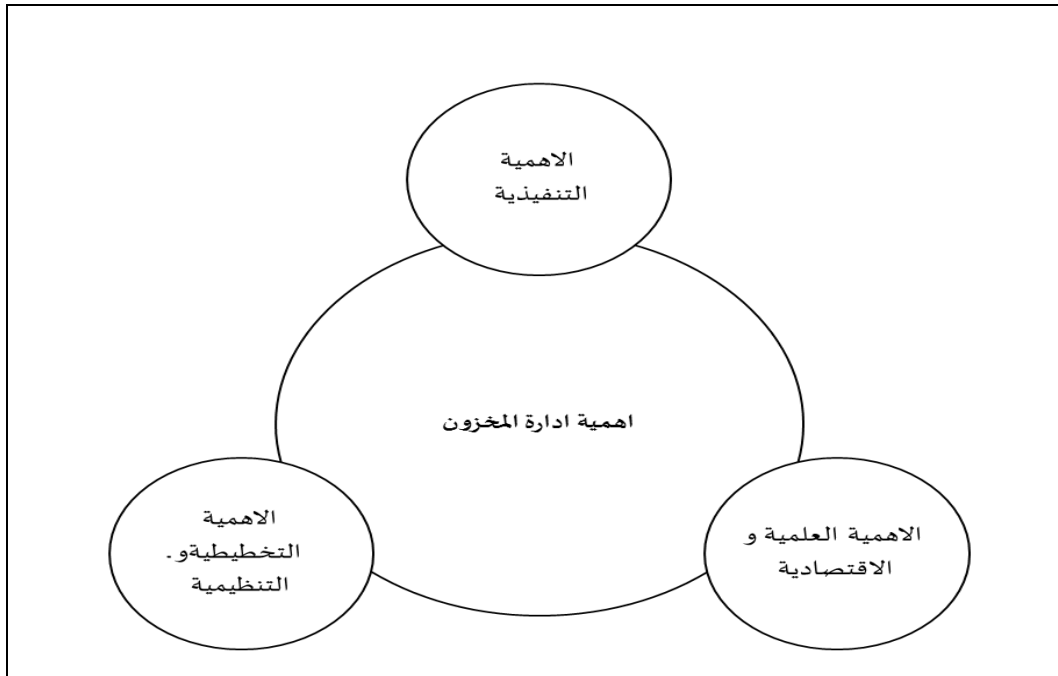
يمكن تعريف إدارة المخزون على أنها النشاط الفرعي لأنشطة الإمداد المسؤولة عن التخزين للمواد الخام النصف المصنعة والسلع التامة ما بين مراكز توفيرها و مركز استهلاكها بالإضافة إلى أنها النشاط المسؤول عن توفير المعلومات الإدارية عن حالة المخزون من السلع المختلفة و كميات هذا المخزون و أماكن تخزينه و تستخدم المخازن للحفاظ على المخزون من السلع خلال جميع عمليات الإمداد.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفه بأنه عملية الاحتفاظ بالموجودات إلى حين الحاجة لها، ويكون ذلك بهدف المحافظة عليها، وحمايتها من الظروف الطبيعية التي تسبب بعض التغييرات غير المرغوب فيها، إضافةً إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية كالتوازن في توافر المواد وتواجدها، وتوفير احتياجات المؤسسة ومستلزماتها بشكل مستمر.

#### الفرع الثاني: أهمية إدارة المخزون.

تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في المؤسسات والشركات ، حيث تتخلص أهميتها فيما يلي:

الشكل (2-02): يمثل أهمية إدارة المخزون.



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على المعلومات السابقة.

<sup>1</sup> مقتبس من الانترنت على الموقع التالي : <http://commerce-logistique.alafdal.t20-topic> ، بتاريخ 20/04/2020. على

## ✓ الأهمية العملية والاقتصادية:

لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن وبشكل يتناسب والأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في أعمال أي إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن إلى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك؛ وللمحافظة على سير أعمال المؤسسة وبيع سلعها ومنتجاتها فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

## ✓ الأهمية التخطيطية والتنظيمية:

من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة. كما أن الأهمية التنظيمية لها تتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة مسؤولية كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرफها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة.

## ✓ الأهمية التنفيذية:

لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل الشركة والمؤسسة في مهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف، فإدارة الانتاج لا يمكنها أن تقوم بعمليات التصنيع ما لم تتوفر المواد اللازمة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى بن حسن الانصاري وسعد بن عبد العزيز العثمان، الحقيبة التدريبية لإدارة المخازن، برنامج مدرسة الامير محمد بن فهد بن عبد العزيز لتأهيل وتوظيف الشباب السعودي، 8002، ص 10.

المطلب الثاني: مقومات إدارة المخزون وتكاليف تخزين.

الفرع الأول: مقومات إدارة المخزون.

الجدول رقم 01: يمثل مقومات إدارة المخزون .

الاختيار المناسب لمكان التخزين	تخزين مركزي أم لا مركزي. مدى مناسبة مساحة المخزون. ظروف التهوية ودرجة الحرارة والإضاءة. الحراسة والأمن منعا للسرقة والضياع.
التنظيم الداخلي للمخزن	مكان كل صنف بسهولة. منع الإسراف والمغالة. الحفظ المناسب والجيد للأصناف.
التنظيم الإداري لوظيفة التخزين	استلام وفحص الأصناف و المحافظة عليها. استلام الأصناف المرتجعة إلى المخازن. إمسك السجلات والمستندات المخزنية. القيام بإجراءات الجرد الدوري والتسويات. تخطيط ومراقبة المخزون.
القوى العاملة بالمخازن	تنمية الجانب التعليمي: عن طريق تنفيذ برامج ودراسة متخصص. تنمية الجانب التطبيقي: عن طريق عقد دورات تدريبية ونقل خبرة. تنمية الرقابة الذاتية. تنمية وتعديل هياكل الأجور.
النظام السليم لرقابة على المخزون	الرقابة قبل التخزين مثل اختبار الموقع والمركزية او اللامركزية. الرقابة أثناء التخزين: اختيار العاملين والتصميم الداخلي وحدوا التخزين. الرقابة بعد التخزين بإجراء الجرد الدوري والمستمر واكتشاف التلف والفاقد والراكد.

المصدر: محمد احمد نصار، مراقبة و تحليل المخزون، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2002، ص38



**الفرع الثاني: تكاليف التخزين.**

تتمثل تكاليف التخزين في :

1 تكاليف الطلب والإعداد:

وتمثل تكاليف الحصول على المخزون إما عن طريق مورد خارجي او عن طريق التصنيع الداخلي،<sup>1</sup>

2 تكاليف الاحتفاظ بالمخزون أي تكاليف الحيازة وتشمل نوعين :

تكاليف الوجود المادي: إيجار، صيانة، تأمين، إضاءة وتدفئة وتهوية مناولة، السجلات .

تكلفة المال المستثمر في المخزون: تكلفة الفرص البديلة

3 تكاليف عدم الاحتفاظ بالمخزون تكاليف النفاذ:

و تتمثل في التكاليف التي تتحملها المنشأة بسبب عدم كفاية المخزون ضياع المبيعات الحالية والمستقبلية فقد

العملاء سوء سمعة المنشأة تكلفة تدبير المخزون بسرعة

إمكانية فرض الرقابة على كل وظيفة مخزنية إمكانية تطبيق أسلوب محاسبة المسئولية في مجال خدمات

التخزين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد نصار ، نفس المرجع السابق ، ص38.

<sup>2</sup> محمد احمد نصار ، نفس المرجع السابق ، ص40

## المطلب الثالث: أنواع وطرق اختيار المخازن .

يعرف المخزن على انه المكان الذي تودع فيه مختلف المواد أو المنتجات و يتم فيه عملية الاستلام و مراقبة و التوزيع كما يعرف بأنه مكان الذي تحفظ فيه المواد بشكل اقتصادي لغرض المحافظة من الاتلاف او السرقة

## الفرع الأول: أنواع المخازن

الجدول رقم 02: يبين تصنيفات المخازن .

مخازن مملوكة لنفس الشركة . مخازن مستأجرة سواء من الدولة أو القطاع الخاص وتدار من قبلهما.	_ مخازن حسب الملكية .
مخازن قريبة من السوق. مخازن قريبة من المورد. مخازن في الشركة أو المؤسسة.	_ مخازن او مستودعات حسب الموقع
مخازن دائمة تستخدم على مدار العام. مخازن مؤقتة تستخدم لسد احتياج معين في فصل أو ظروف معينة.	_ مخازن حسب الاستمرار في العمل ومدة الاستخدام
مخازن العدد وقطع الغيار. مخازن الوقود. مخازن السلع الجاهزة (تامة الصنع). مخازن المخلفات الصناعية. مخازن المواد الأولية . مخازن المواد المتفرقة أو اللوازم. مخازن مواد التغليف والتعبئة.	_ مخازن حسب نوع المواد المخزنة.
المستودعات المبردة. مستودعات التخزين في درجات حرارة متحكم فيها. المستودعات الجمركية. مستودعات السجلات.	_ مخازن/ مستودعات حسب وظائف أو أهداف الشركة المالكة.

المصدر: عليان فراس نايف، إدارة المخازن، دار امجاد للنشر، عمان:الأردن، 2014، ص 67-68.

**الفرع الثاني: طرق اختيار المخازن .**

يعتبر القرار الخاص بتحديد مواقع المخازن التابعة للمنشأة أو أماكن التخزين التي تستأجرها من الغير قرارات التي تؤثر على كفاءة الأداء عمليات التخزين وخاصة من حيث التدفق المواد المخزونة من وإلى أماكن التخزين بسرعة و الدقة المطلوبة و من ثم فإن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها في اختبار مواقع التخزين أو أماكن التخزين و من أهم هذه الاعتبارات ما يلي :

❖ القرب القدر الإمكان من وحدات الإنتاجية

❖ توفر مرافق و خدمات الازمة للمخازن

❖ مراعاة قوانين او النظم الحاكمة لمواقع المخازن<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: فعالية الرقابة الداخلية على المخزون .**

يضم هذا المبحث ثلاث مطالب، حيث تطرق المطلب الأول إلى جرد عناصر المخزون. وتناول بالدراسة المطلب الثاني فقد طرق تقييم المخزون، وفي الأخير خصص المطلب الثالث الرقابة الداخلية والمخزون.

**المطلب الأول: جرد المخزون .**

يقصد بجرد المخزون مختلف الأنشطة التي تتعلق بحصر أو عد أو قياس الكميات الموجودة في المخزن أو المستودعات من أصناف المواد المختلفة وشيل فتح هذا الحصر أو القياس في المجالات والنماذج المخططة لذلك، من اجل تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالنتائج التي تسفر عنها تلك العملية.

ويعد الجرد من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة في الرقابة على المخزون من حيث المكان والزمن و القيد في السجلات. فبالنسبة للمكان يقيد الجرد في التعرف على مدى وجود الصنف في المكان المخصص له أو في المخزن المفروض أن يوجد به، وبالنسبة للزمن فإن الجرد يفيد في التعرف على فترة وجود الصنف في المخازن، وما إذا كانت تلك الفترة قد تجاوزت الحدود المسموح بها باعتباره راكدا او تالفا ، أو من أجل اتخاذ القرارات الخاصة ببيعه أو إعادة تصنيعه او التوصية بسرعة استخدامه اذا كانت مدة تخزينه قد اقتربت من الحدود القصوى المسموح بها. أما بالنسبة للقيد في السجلات فإن الجرد يفيد أيضا في التعرف على ما إذا كان الصنف قد تم قيده في سجلات المخزون بناء على إخطار الوصول، دون أن يصل فعلا أو لمجرد التصديق على صرفه دون أن تتم عملية الصرف وتقع مهمة الجرد ضمن الاختصاصات الرئيسية للجنة أو الوظيفة المسؤولة عن مراقبة المخزون، حيث تتولى تلك الجهة أو الوظيفة تحديد إجراءات الجرد ومواعيد تنفيذه، وأيضا تزويد الجهات المختصة بالمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات اللازمة في ضوء النتائج التي تسفر عنها.

<sup>1</sup> محمد الصريفي، إدارة المخزون السلعي، دار المناهج للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 59.

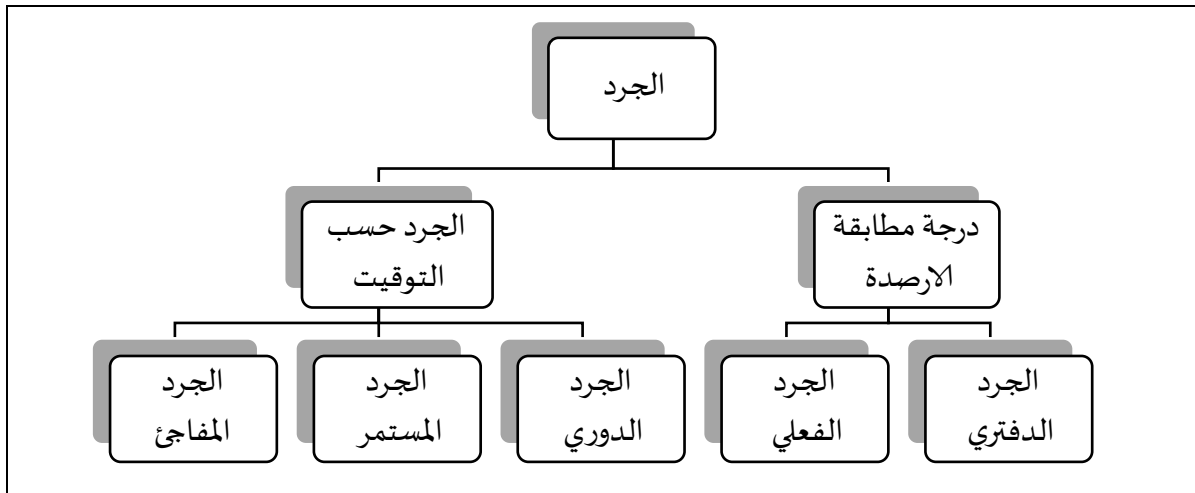
## الفرع الأول : انواع الجرد.

يمكن تقسيم جرد المخزون إلى خمسة أنواع رئيسية وفقا لمعيارين هما :

- درجة مطابقة الأرصدة

- الجرد حسب الوقت<sup>1</sup>

الشكل رقم (03\_2):يمثل أنواع الجرد .



المصدر: جيمس بلا كورد، البضاعة الراكدة في الشركات التجارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص71

بالنسبة لدرجة مطابقة الأرصدة، يمكننا التمييز بين نوعين من الجرد يعرف النوع الأول منهما باسم الجرد التفتري، ويشار إلى النوع الثاني بالجرد الفعلي.

## ➤ الجرد الدفترى:

ويقصد به مجموعة من الإجراءات التي تتناول مراجعة ارصدة المخزون من واقع السجلات والمستندات الموجودة في قسم مراقبة المخزون مع مثيلاتها سجلات المخازن أو المستودعات التابعة للمنشأة، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها أو اكتشاف الانحرافات فيما بينها نتيجة الخطأ في القيد أو التسجيل أو الارتباك في الدورة المستندية وغيرها من الأسباب.

## ➤ الجرد الفعلي:

ويقصد به الحصر المباشر للمخزون من الأصناف المختلفة الموجودة المخازن في وقت محدد، وقد يأتي الجرد الفعلي بعد الجرد الدفترى بمعنى أن القائم بالجرد يقوم بالاطلاع على الرصيد الدفترى لكل صنف من أصناف المخزونة كما هو موضح ببطاقات هذه الاصناف او السجلات الخاصة بتداولها ثم يلي ذلك عملية رصد أو حصر علي الكميات الموجودة بالأرف و غيرها من أماكن التخزين

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص72

وقد تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن الجرد الدفترية الأرصدة مخزون لا يغنى عن الجرد الفعلي لهذه الأرصدة والسبب يرجع في إن الجرد الفعلي يفيد في التحقيق عدة أغراض كثيرا ما يفشل الجرد الدفترية في التعرف عليها ، وبعبارة أخرى فإن هناك عددا كبيرا من الأخطاء أو الانحرافات التي قد يتعرض لها المخزون، ولا يمكن الكشف عنها إلا من خلال الجرد الفعلي، ومن أمثلة هذه الأخطاء ما يلي :

1- أخطاء القيد والتسجيل في سجلات المخازن، وما قد يتبعها من أخطاء محاسبية. فرغم أن مثل هذه الأخطاء يمكن تصحيحها محاسبيا في سجلات المخازن فإن الأمر قد لا يكون كذلك من الناحية الفعلية

2- أخطاء ناتجة عن عمليات العد والوزن أو القياس عند إتمام عمليات الصرف أو التسلم سواء كانت تلك الأخطاء موجبة زيادة أو سالبة نقصان<sup>1</sup>

3\_ الأخطاء ناتجة عن عدم التمييز الدقيق للأصناف وصرف بعضها مكان البعض الآخر، وهو الأمر الذي يترتب عليه زيادة ونقص الأرصدة فعلية لبعض الأصناف عن أرصدها الدفترية

4\_ الأخطاء الناتجة عن تسلم أو صرف بعض الأصناف أو الكميات دون مستندات معتمدة من جهات الاختصاص أو دون قيد حركة تلك الأصناف في السجلات رغم توافر مستند انتهاء

5\_ الانحرافات بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية نتيجة لطبيعة بعض من الاصناف المخزونة من تعرضها للتلف أو الانكماش أو تقص الوزن .

أما بالنسبة لتقسيم الجرد حسب الوقت الذي يجري فيه، فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية هي

الجرد الدوري والجرد المستمر والجرد المفاجئ

#### ➤ الجرد الدوري :

ويقصد به الحصر الشامل لجميع الأصناف الموجودة في المخازن في تاريخ معين و عادة ما يكون هذا التاريخ هو نهاية السنة المالية للمنشأة. وغالبا ما يستغرق هذا الجرد فترة تتراوح بين أسبوع أو أسبوعين تتوقف خلالها جميع عمليات الصرف والقلم في المخازن وذلك ضمانا لدقة الجرد وعدم إرباك العمل.

ويناسب أسلوب الجرد الدوري المخازن الصغيرة ومتوسطة الحجم أو تلك التي تحتوي على عدد محدود عن الاصناف، وذلك نتيجة ما يتطلبه القيام بهذا الجرد من وقت طويل تسببا وما يستلزمه من جهود وخبرات في تقييم الأصناف المخزونة تحليل أسباب الفروق بين الأرصدة الدفترية و الفعلية إن وجدت .

#### ➤ الجرد المستمر:

ويتم هذا النوع من الجرد على مدار السنة طبقا لبرنامج زمني محدد المجموعات المختلفة من الأصناف المخزونة، على أن يراعي الانتهاء من جرد جميع الاصناف مع قرب انتهاء السنة المالية للمنشأة. ويمتاز هذا الأسلوب في الجرد عن الجرد الدوري في أنه لا يتطلب إيقاف العمل بالمخازن أثناء الجرد، حيث يمكن اختيار أوقات الركود على الطلب من بعض الأصناف لجردها. وغائبا ما تكون هناك فسحة من الوقت أمام القائم بالجرد لمراجعة أرصدة المخزون أكثر من مرة إن اقتضى الأمر مما يزيد من احتمالات دقة النتائج والتعرف على أسباب الانحرافات .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص. 73.

## ➤ الجرد المفاجئ :

وقد يعرف أحيانا باسم الجرد الغير المعلن عنه و غالبا ما يكون الهدف من هذا النوع من أنواع الجرد التفتيش أو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزونة وقد يقوم به مدير العود او رجال الإدارة العليا على عينة المواد يتم اختيارها عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المنشأة، أو تلك التي تكون لكر عرضة ل لتلاعب وذلك بهدف التأكد من سلامة عمليات الصرف والتسلم واقد في سجلات المخازن. ولا يوجد وقت محدد لإجراء هذا النوع من الجرد، بما عليه و يتم قبل أو بعد الجرد الشامل سواء كان دوريا أو مستمرا.<sup>1</sup>

## الإجراءات التنظيمية للجرد :

يقصد بالإجراءات التنظيمية للجرد مجموعة القواعد والتعليمات لو الإرشادات وخطوات العمل التي تحتويها لوائح المنشأة لتنظيم عملية الجرد وتحدد اختصاصات الوحدات التنظيمية المختلفة في إتمامها، ونظرا لأن تلك الإجراءات التنظيمية تختلف من دولة لأخرى، بل وفي الدولة الواحدة من منشأة لأخرى نوعية ملكية ونوع النشاط والحجم وغيرها من المتغيرات، فإننا سنكتفي و مجال الإشارة للبضائع التي استخرجت لها فواتير بيع ولكن لم يتم شحنها بنلى تلك التي سأمت فعلا للعملاء دون فواتير.

(ا) إخطار قسم أو إدارة المخازن بإعداد وتجهيز مختلف الأصناف ل لجرد لعل و أيضا إعداد القوائم الخاصة بالأصناف الموجودة بالمخازن، وليست ملك المنشأة سواء كانت تلك الأصناف مودعة على سبيل الأمانة أو الإيجار او تحت الإصلاح أو على سبيل الإعارة. وبالمثل قوائم بالأصناف ال ملوكة للمنشأة وموجودة خارج المخازن، أو الموجودة في مخازن الغير، كما تشمل تلك التعليمات ضرورة تجهيز السجلات والمستندات المتعلقة بأعمال المنشأة والصرف والأرصدة الفعلية من كل صنف مع بيان الكميات الفاسدة أو التالفة من كل منها إن وجنت (ب) يقوم قسم المحاسبة أو المراجعة بالإجراءات الخاصة بالتأكد من سلامة عمليات القيد والتسجيل والمعالجات المحاسبية السجلات المخازن، وتحديد الأسلوب الذي يستخدم في شعير الأصناف المخزونة.

الفرع الثاني : مستندات الجرد .

من الأمور لواجب الإشارة إليها بداية أن تم النماذج والمستندات بأنواعها واستخداماتها المختلفة يجب أن تتماشى مع احتياجات وظروف المنشأة.

وهو الأمر الذي يعني انه لا يوجد شكل ثلث للنماذج والمستندات المستخدمة في إجراء الحر وتلك سوف نكفي في هذا المقام بالإشارة إلى أهم المستندات التي بناها جرد المخزون من حيث طبيعة البيانات التي تحتوي عليها والغرض من استخدامها تصميم تلك المستندات أو النماذج الإدارة المنشأة.

**1 بطاقات الصنف :** Bin tag تحتوي هذه البطاقة على بيانات عن اسم الصنف، والرمز أو رقم الجزء، وصدده الصنف، والموقع في المخازن والكميات الواردة، وتاريخ التسلم، والكميات الصادر ق وتاريخ الإصدار الرصيد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص74-75

المتبقي، ورقم الحساب الذي يجب أن يحمل به الصنف وبجانب أغراض الجرد فإن بطاقة الصنف تقيد في الحالات التالية :

ا\_ إظهار الكمية أو الرصيد المتبقي من الصنف في تاريخ محدد .

ب\_ المراجعة على مسجلات المخازن، حيث يجب أن تتطابق الكميات الموضحة بالبطاقة مع الأرصدة المسجلة في دفتر أستاذ المخزون.<sup>1</sup>

ج\_ لافي أخطاء صرف أصطاف غير مطلوبة، وذلك من خلال مطابقة رمز الصنف او مع الرمز أو الرقم المدون على إذن الصرف من المخازن .

2\_ إذن الصرف مواد : Stores issue يجب تخرج المواد من المخازن إلا بموجب سست من يطلق عليه اسم إذن الصرف، ويحتوي هذا المستند على عدة بيانات من أهمها: تاريخ ورقم الإذن، وصف المواد أو الأجزاء المطلوبة أو رموزها، ورقم الحساب الذي سيحمل بالمواد، والكمية المطلوبة، وتاريخ التعليم، واسم الجهة الطالب، والتوقيع او اعتماد المستند من جهة الاختصاص .

3- نموذج رد مواد إلى المخازن : Stores credit form عندما ترد مواد غير مستعملة إلى المخازن فإنها يجب أن

تسجل في هذا النموذج، حيث يوضح به السبب الذي من أجله ستوضع هذه المواد في المخازن. ومن الجدير بالذكر أن المواد المرتجعة إذا وجدت بعد تفتيش عليها مطابقة للحالة التي كانت عليها عند إصدارها من مخازن فان الحساب الذي سبق أن حمل بها يصبح دائما بهذه المواد بالقيمة نفسها كما يجب أن ترسل نسخة من هذا النموذج إلى الموظف المختص بسجلات المخازن تبات عملية الرد. أما إذا كانت المواد المرتجعة قد تعرض للتلف ولم تعد بالحالة التي كانت عليها وقت الصرف فإنها ترجع لي المخازن على أنها خردة وتسجل في نموذج آخر غير نموذج المواد المرتجعة غير المستعملة .

4\_ سجل المخازن : Stores record ويطلق عليه أيضا اسم أستاذ المخزون، ويحتوي هذا السجل على بيانات عن

كل صنف من المواد المستخدمة في المنشأة من حيث الكميات المطلقة والكميات الواردة والرصيد المتبقي والاحتياجات الإجمالية من كل صنف. كما ويوضح سجل المخازن الكميات المطلوبة ولم يتم تسلمها بعد والكميات المحتجرة لمقابلة أوامر الإنتاج ولكن لم تصرف بها من المخازن، و أيضا الكميات المتاحة للاستعمال مستقبلا.

5\_ قوائم وبطاقات الجرد : count list/cards تستخدم بطاقات الجرد كخطوة تمهيدية لإعداد قوائم الجرد،

حيث تعلق ل البطاقات على كل صنف يتم جرده، ويوضع برجه بطاقة البيانات الخاصة بالصنف وكمياته عند الجرد، أما ظهر البطاقة فيوضح به حركة الصنف .<sup>2</sup>

أثناء الجرد (إذا حدثت أي عملية شمل أو صرف) وبعد التأكد من أن جميع الأصناف قد جردت، وأدرجت حالتها وكميتها على البطاقة يتم نقل البيانات المدونة بهذه البطاقة إلى قوائم الجرد وعادة تحتوي قوائم الجرد على

نفس المرجع السابق ، ص76-77<sup>1</sup>

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص78.

البيانات التالية: رقم القائمة، وتاريخ الجرد، ومكان الجرد ومكان الصنف بالمخزون، ورمز الصنف أو رقمه ووصف ووحدة التداول أو القياس والكمية الموجودة بالمخازن وقت الجرد، وقيمة المخزون، وحالة الصنف (جديد - مستعمل - تالف) و فرق رصيد سجل المخازن عن الرصيد الفعلي و القيمة المالية لهذا الفرق و ملاحظات القائم بجرد .

### الفرع الثالث : نتائج الجرد .

قد تكتشف نتائج الجرد الفعلي لمخزون عن أحد احتمالين هما العجز أو الزيادة في الرصيد الفعلي لمخزون عن الأرصدة الدفترية، كما توضحها سجلات المخازن و هنا يكمن التساؤل حول كيفية التصرف في العجز او الزيادة و بداية يمكننا القول إنه لا بد من وجود فروق نتيجة الجرد كلما قام به أفراد مختلفون او كلما استخدمت ادوات قياس مختلفة .

وبصفة عامة فإنه يفضل عدم تقدير عجز أو زيادة في الجرد قبل الرجوع إلى أمناء المخازن وذلك لثلاثة أسباب رئيسية هي :

1 \_ قد يخطئ القائم بالجرد في تمييز الأصناف، ومن ثم يجب إعطاء أمين المخزن الفرصة لتصحيح ذلك لأنه أكثر الناس معرفة بالأصناف المخزونة

2 - قد يكون الصنف مخزوناً في أكثر من مكان أو جهة، ولم يتناول الجرد الكميات الموجودة ب بعض هذه الأماكن أو الجهات، وهو الأمر الذي يمكن تداركه من سؤال أمين المخزن

3- إظهار الفرق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية يعتبر بمثابة اتهام أو طعن في أمانة ونزاهة أمين المخزن، ومن ثم يجب إعطاؤه الفرصة لإبداء وجهة نظره قبل تقرير العجز أو الزيادة.

في حالة الاتفاق بين القائم بالجرد وأمين المخزن على وجود فروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية فإن الأمر يتوقف على طبيعة هذه الفروق و ذلك على النحو التالي :

بالنسبة للفروق البسيطة أو المحدودة فإن هذه الفروق قد تكون مقبولة لنتيجة الطبيعة الصنف تفه أو طريقة صرفه، مثال ذلك حالات الانسكاب أو الترب والشخر أو الصرف بكميات صغيرة متكررة وغير دقيقة من كميات كبيرة من الصنف. ومثل هذه الأسباب وما يشابهها غالباً ما تكون كافية لتبرير وجود فروق بين الأرصدة الفعلية و الدفترية للصنف.

أما إذا كانت الفروق كبيرة فإن الأمر يستلزم دراسة هذه الفروق وتحليل أسبابها حسب كل حالة على حدة. ويمكن الاسترشاد بالإجراءات التالية في التعرف على مصادر هذه الفروق .

1- مراجعة سجلات مراقبة المخزون مع سجلات المخازن من تاريخ آخر جرد التأكد من عدم وجود خطأ حسابي لو تكرار القيد للصنف.

2- التأكد من عدم وجود خطأ في استخدام وحدات قياس أو صرف الكميات المختلفة من الصنف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 82.



- 3- مراجعة المستندات المخزنية الحركات التداول الكبيرة من الصنف سواء كان تسلماً أو صرفاً، حيث قد يؤدي عدم تسجيل إحدى هذه الحركات إلى حدوث الفرق الملحوظ.
- 4- فحص المخزون المجاور للصنف الذي يوجد به الغرق للتأكد من عدم تداخل الأصناف مع بعضها البعض أثناء عمليات التعلم والصرف بسبب التشابه
- 5- إذا لم نكشف الإجراءات السابقة عن أسباب الفروق الموجودة فإن الإجراء الذي يتل في مراجعة مستندات الصرف كافة سند آخر جرد، مع مراجعة نتيجة آخر جرد للتأكد من عدم وجود فرق فيه، فربما كان الفرق في الجرد السابق بالزيادة مثلاً يوازي العجز في الجرد الحالي أو بالعكس .
- 6- الرجوع إلى جهات الاستخدام المختلفة بالمنشأة للتأكد من عدم حدوث تسلم أو صرف أو ارتجاع أو تحويل الكميات معينة من الصنف دون مستند معتمد .
- المطلب الثاني : طرق تقييم المخزون .**

ينعكس تقييم المخزون على تحديد تكلفة البضاعة المباعة وصافي الدخل حيث يتم قياس صافي الدخل وفقاً للمعادلات الآتية :

صافي المشتريات = المشتريات - (مردودات ومسحوبات المشتريات والخصم النقدي على المشتريات).

تكلفة المشتريات = صافي المشتريات + تكاليف النقل للداخل.

تكلفة البضاعة المتاحة للبيع = تكلفة المشتريات + مخزون بضاعة أول المدة.

تكلفة البضاعة المباعة = تكلفة البضاعة المتاحة للبيع - مخزون بضاعة آخر مدة

صافي المبيعات = المبيعات - (مردودات ومسحوبات المبيعات)

إجمالي الأرباح = صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة

صافي الربح = إجمالي الأرباح - (مصروفات البيع والمصروف الإدارية)

من المعادلات السابقة يتضح لنا أن تقييم مخزون بضاعة آخر الذي يؤثر تحديد تكلفة البضاعة المباعة وبالتالي

ينعكس على قياس إجمالي الأرباح وسال الأرباح وبالتالي فإن تقييم بضاعة مخزون آخر المدة بطريقة غير

صحيحة يؤثر على صحة قياس صافي الدخل كما يؤثر على البيانات الظاهرة في قائمة المركز الاي الذي يؤثر على

النسب المتعلقة برأس المال ومعدل دوران المخزون .

من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم المخزون ما يلي:

1- التمييز المحدد.<sup>1</sup>

2- متوسط السعر التكلفة

3- المتوسط المتحرك السعر التكلفة

4- الوارد أولاً صادر أولاً

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 83-84

5 سعر السوق أو التكلفة أيهما أقل.

6- الورد أخيرا صادر أولا

7الوارد أخيرا صادر أولا ( مجموعة سلعية).

#### ○ طريقة التمييز المحدد :

تستخدم هذه الطريقة في تقييم المخزون السلعي من الأصناف التي يسهل تمييزها عن بعضها البعض، سواء من حيث الشكل ، ومصدر الشراء، و تاريخ الشراء أو أي علامات آخرى يمكن من خلالها التعرف على تكلفة شراء الصنف وغالبا ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الشركات التي تتعامل في تعداد محدود من الاصناف ذات القيمة العالية. وطبقا لهذه الطريقة يتم تقييم المخزون الموجود في فترة ما على أساس التكلفة الفعلية لشراء الوحدة من صنف .

#### ○ طريقة متوسط السعر التكلفة : Average cost

تعتمد هذه الطريقة في تقويم المخزون على حساب المتوسط المرجح لسعر أو تكلفة الوحدة، ويتم الترجيح في هذه الحالة على أساس كميات المخزون من كل فئة من فئات الأسعار، بمعنى أن متوسط السعر او التكلفة والقسمة على عددها وإنما يترجح كل سعر بالكميات التي يتم توفيرها منه وعلى سبيل المثال إذا كان المخزون من صنف معين يتكون من عدة كميات شراؤها بأسعار مختلفة كما في المثال الآتي، فإن تقييم المخزون في آخر الفترة يحسب على أساس قسمة مجموع التكلفة خلال الفترة على مجموع الوحدات التي توفرها خلال كل فترة.

#### ○ طريقة المتوسط المتحرك للسعر : Moving average

يتطلب استخدام هذه الطريقة في تقييم المخزون حساب متوسط سعر تكلفة الوحدة عقب كل عملية شراء أو توريد، ثم استخدام هذا المتوسط في تقييم جميع الكميات المصرفية الصادرة) قبل عملية التوريد التالية والتي قد يترتب عليها تغيير متوسط تكلفة الوحدة. و تتميز هذه الطريقة بالسهولة والموضوعية في تحديد تكلفة المخزون سواء المباع أو المتبقي. ويوضح المثال التالي كيفية استخدام هذه في الطريقة في تقويم المخزون..

#### ○ طريقة الوارد أولا صادر أولا : First in first out (FIFO)<sup>1</sup> طبقا لهذه الطريقة يتم توزيع تكلفة المخزون المتاح

بين كل من المخزون المباع والمخزون الميقي آخر لفترة على أساس التسلسل الزمني لوصول البضاعة إلى المخازن وبافتراض أن المنشأة تقوم بصرف

المخزون السلعي وفقا لتواريخ وصولها إلى المخازن الأول فالأول وهكذا.

#### ○ طريقة سعر السوق او تكلفة أيهما اقل : Lower of market or cost

يترتب على تقييم المخزون طبقا للتكلفة أو السوق أيهما أقل الاعتراف والأخذ في الحسبان بالخسائر المتوقعة ويجب الاعتراف بها و تطبيق طريقة التكلفة أو السوق أيهما أقل يكون على :

(أ) على مستوى عناصر المخزون

(ب) على مستوى المجموعات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص85

فتدور الفلسفة هذا الأسلوب حول المبدأ المحاسبي المعروف باسم مبدأ الحيطة و الحذر بهدف عدم إظهار ما تحققة المنشأة من أرباح بأكثر من حقيقة .

#### ○ طريقة الوارد اخيرا صادرأولا : Last in first out LIFO

تأخذ هذه الطريقة في تقييم المخزون اتجاها مخالفا لطريقة الوارد أولا يصرف أولا حيث يتم تقييم المخزون المنصرف على اساس تكلفة أحدث طلبية تسلمتها المؤسسة اما المخزون المتبقي في نهاية الفترة فيتم تسعيرها على اساس تكاليف الطلبات التي تم تسلمها من قبل في ضوء الكمية المتوافرة من هذا المخزون ورغم أن التقييم على أساس موارد يصرف أو لا يعكس تكلفة الحقيقية ل مواد المنصرفه أو المباعه وقت استخدامها فإنه يعاب عليه عدم إظهار الأرباح الحقيقية للمنشأة في حالة تغير الأسعار هبوطا أو ارتفاع.

#### ○ طريقة الوارد اخيرا الصادرأولا مجموعات سلعية : LIFO pool approach

غالبا ما يواجه الكثير من منشآت صعوبة في تطبيق طريقة الوارد اخيرا صادر أولا و المشار إليها سابقا، وذلك بسبب تعدد أنواع المخزون الذي تتعامل فيه ونشأ بسبب كثرة عدد الصفقات التجارية التي تعقدها، وهو الأمر الذي قد يجعل العمل بهذه الطريقة مستحيلا في كثير من الأحيان. ولهذا تلجأ مثل هذه الشركات في تصنيف المخزون المتاح لديها إلى مجموعات سلعية حسب المقاس أو الموديل والطرز وغيرها من أسس التسويق. ويتم حساب متوسط تكلفة الوحدة لكل مجموعة سلعية على حدة وفي ضوء أن جميع وحدات كل مجموعة سلعية قد تم توفيرها في الفترة نفسها والتكافة نفسها، ومن أهم مميزات هذه الطريقة في تقييم المخزون أنها تعالج مشتريات الفترة المالية كافة المجموعة معينة من السلع كودة سلعية ذات تكلفة موحدة، ومن ثم فإنها تستطيع توفير نفقات إعداد جداول المخزون السلي مع الاستمرار في استخدام طريقة الوارد أخيرا صادر أولا<sup>1</sup>

المطلب الثالث: الرقابة الداخلية على المخزون .

تتطلب الرقابة على المخزون العمل على توافر بعض المتطلبات الرئيسية أهمها:

1- تقسيم الأصناف إلى مجموعات حتى يمكن تحديد سياسات الشراء ونظم الرقابة المطلوبة لكل مجموعة حسب درجة أهميتها

2- نظام دقيق للتنبؤ بالطلب (الاستخدام الأصناف المختلفة مع تحديد دقيق الدرجة الخطأ في عملية التنبؤ)

3- معرفة فترة التوريد ومكوناتها المختلفة ودرجة التباين المتوقعة في فترة التوريد الكل صنف } - وجود نوعا من التقدير المقبول لأنواع التكاليف التي سوف محكم قرارات المخزون ، ومنها تكلفة الاحتفاظ تكلفة العجز ، والتكلفة الثابتة في كل مرة شراء .

4- وجود نظام التتبع حركة وأرصدة المخزون سواء منها المتاح لدى الشركة أو الذي تم التعاقد على توريده.<sup>2</sup>

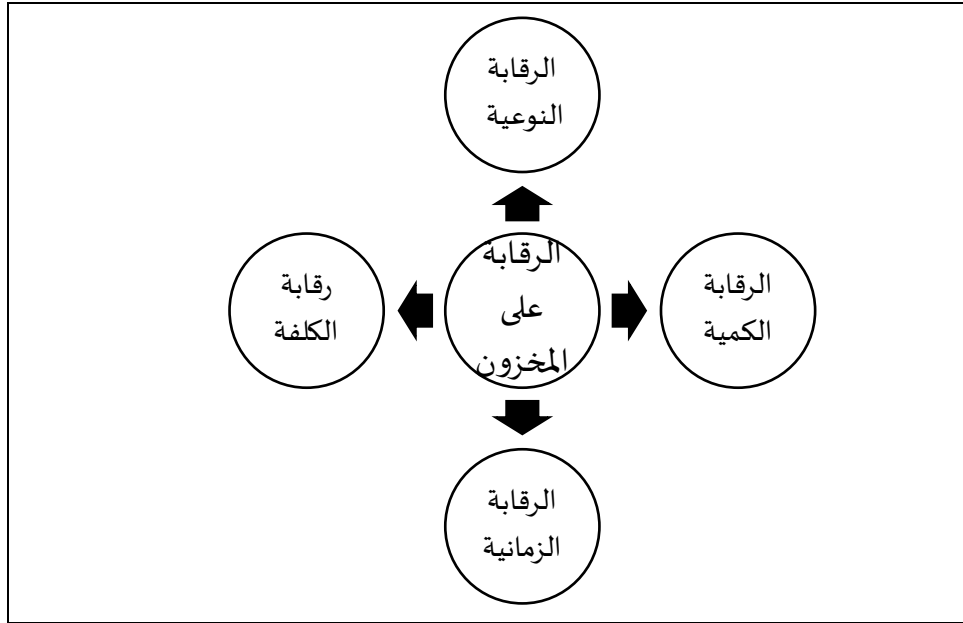
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص86

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص85

## الفرع الأول :أنواع الرقابة على المخزون

تتعدد وتختلف أنواع الرقابة على المخزون وفقاً لما تهدف إليه الرقابة فمثلاً تصنف الرقابة على أساس الزمن إلى رقابة قبلية أو وقائية ورقابة أثناء التنفيذ ورقابة بعد التنفيذ وعلى أساس المصدر إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية وعلى أساس الأهداف إلى رقابة سلبية ورقابة إيجابية وعلى أساس مجال الرقابة إلى رقابة إدارية ورقابة مالية ورقابة فنية ولكن ما يهمنا هنا في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-04) : أنواع الرقابة على المخزون.



المصدر : [https://ibrasolutions.blogspot.com/2018/01/blog-post\\_9.html](https://ibrasolutions.blogspot.com/2018/01/blog-post_9.html)

1- الرقابة النوعية : يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من أنواع ومواصفات الأصناف التي يتم استلامها أو صرفها أو حفظها في المخازن ومدى مطابقتها للمواصفات التي يتم الاتفاق عليها والمحددة في العقود ومحاضر الفحص ، وعادة ما يتم ترميز الأصناف وتبسيطها وتنميطها بغرض ضبط النوع ومراقبته وتتم عملية رقابة النوع من خلال الفحص الفعلي والتأكد من عدم الخطأ أثناء الاستلام أو حدوث تلف أو استبدال أو اختلاط أو خطأ أثناء الحفظ أو من وجود أصناف كاسدة أو راکدة أو منهية الصلاحية أو لا تصلح للإنتاج أو منخفضة الجودة لا تصلح لإنتاج سلعة أو خدمة منافسة في السوق.<sup>1</sup>

2- الرقابة الكمية : يشمل هذا النوع كل من الرقابة المباشرة على مقدار الوحدات المستلمة أو المخزنة من كل نوع وذلك من خلال إما عقد التوريد في حالة الاستلام أو بطاقة الصنف أو السجلات المخزنية في حالة الجرد والرقابة الدفترية الشاملة لمقادير الأصناف المخزنة والرقابة من خلال الجرد ، ورقابة الإدارة العليا دورياً أو حسب الظروف والتأكد من مقادير وقيم المخزون من الأصناف المختلفة ومدى مطابقتها لمستويات التخزين المحددة

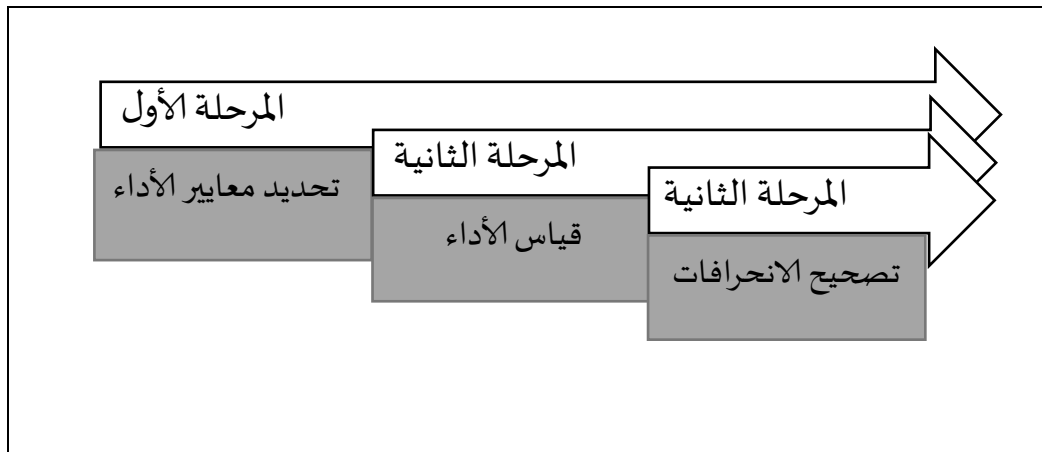
<sup>1</sup> فلة جعدي، ياسمين بن سنوسي ،مذكرة نيل شهادة الماستر الاكاديمي:تقييم نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخزون ،المسيلة ،الجزائر ، 2016-2017 ،ص.17 .

- والأرصدة الدفترية مع ما هو متاح في الواقع العملي من الأصناف المختلفة وما تم توريده للمخازن أو صرفه منها ومن خلال هذا النوع من الرقابة يمكن اكتشاف أي ركود أو اختلاف أو نقص في عدد الوحدات سواء أثناء استلام المواد أو أثناء حفظها ثم معالجة ذلك وتلافي حدوثه في المستقبل .
- 3- **رقابة الكلفة** : يركز هذا النوع من الرقابة على التكلفة والعائد الخاص بكل صنف من المخزون حيث يهدف هذا النوع إلى ضبط عملية الاستثمار في المخزون وتخفيض تكاليف الشراء والمناولة والتأمين والنقل والاستلام والفحص والتألف والعدم والتكاليف الناتجة عن عدم توفر المواد وما ينجم عن ذلك من خسائر مادية ومعنوية للمنظمة ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الاستثمار والتكاليف المتعلقة بالمواد المخزنة ومدى اتفاق التكاليف الفعلية مع ما حدد مسبقاً ومنع أي انحراف يحدث في هذا المجال .
- 4- **الرقابة الزمانية** : عادة ما تحدد فترة لإعادة الشراء وزمن التخزين للصنف حتى لا يتلف بمضي المدة وزمن استخدام الأصناف ومواعيد الجرد وزمن إنجاز كل عنصر من عناصر العمل والذي يترجم على شكل برنامج زمني.... إلخ حيث تمثل هذه الفترات الأساس الذي يتم على ضوئه متابعة سير العمل في المخازن وتلافي تأخير الشراء وتقدم المواد أو انتهاء صلاحيتها أو تجاوز الفترة المحددة لاستخدامها وبالتالي تجنب المنظمة المشاكل الناجمة عن ذلك<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: مراحل الرقابة على المخزون

تمر عملية الرقابة على المخزون بثلاث مراحل رئيسية هي :

الشكل رقم (2-05) : مراحل الرقابة على المخزون.



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات سابقة .

نفس المرجع السابق، ص 18<sup>1</sup>

## أ - المرحلة الأولى : تحديد المعايير

يقصد بالمعايير أدوات قياس العمل الفعلي الكمية أو النوعية أو هما معاً والتي تستخدم في معرفة مستوى أداء المنظمة أو الإدارة أو الفرد وعادة ما تتعدد هذه المعايير وتختلف باختلاف النشاط المراد قياسه ومع ذلك فإنه يمكن إجمال هذه المعايير في مجموعتين رئيسيتين هما :

**1- المعايير الكمية :** تتمثل أهم المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في مراقبة المخزون بمعيار مستوى التخزين الذي يحدد بعدد الوحدات المطلوب الاحتفاظ بها كحد أدنى وحد أعلى للمخزون ونقطة إعادة الطلب ومعيار المبالغ المستثمرة في المخزون ومعيار الوقت كالفترة الزمنية المتعلقة بإعادة الشراء وبتخزين كل صنف والتي عادة ما تكون محددة باليوم أو الأسابيع أو الشهر أو السنة وفق برنامج محدد مسبقاً ومعيار التكلفة والعائد سواء الخاصة بالتخزين أو الشراء أو النقل أو التأمين وغيرها من التكاليف التي يتم تحديدها مسبقاً والتي تصاغ على شكل ميزانيات تقديرية تترجم الأهداف المتعلقة بالتخزين في هذا الجانب ومعيار الجودة الذي يستخدم في تحديد مواصفات وخصائص الأصناف التي يتم شرائها وتخزينها ومن أمثلة هذه المعايير مستوى الجودة المطلوبة والإنتاجية والكفاءة و أبعاد ومكونات الأصناف والخصائص الطبيعية والكيميائية القابلة للقياس و المقاييس والأوزان كالتر والطن والكيلوجرام والتر والحجم والشكل ..... إلخ والتي يتم تحديدها في العقود وتقارير الفحص وبطاقات الصنف المخزنية ، هذا بالإضافة إلى المعايير الأخرى مثل معدل التالف والغير صالح من الأصناف والمواد المتقدمة أو المعايير المتعلقة بمستوى أداء العاملين في إدارة المخازن .

**2- المعايير النوعية :** لا يكفي أن تحدد المعايير الكمية وإنما لا بد من تحديد معايير نوعية تتمثل في مواصفات الصنف مثل المظهر العام للسلعة واللون المناسب ودرجة التفضيل من قبل المستخدم أو المشتري والمنفعة من السلعة وسهولة الاستخدام والكفاءة في الأداء وقوة التحمل والمرونة في تنوع الاستخدامات هذا بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى مثل رائحة ومذاق بعض الأصناف المطلوب الاحتفاظ بها من كل سلعة أو مادة من المواد أو المعايير المتعلقة بالإنسان المتعامل مع المخازن كرضاء العاملين عن العمل والروح المعنوية وعلاقتهم مع الرؤساء والمتعاملين مع المخازن ومعايير المسؤولية الاجتماعية مثل مكافحة تلوث البيئة ومشاركة المخازن في تجميل المنطقة والاستقرار الوظيفي ومدى تطبيق القوانين الحكومية في هذا النشاط.<sup>1</sup>

ومن الجدير بالذكر بأن المعايير الكمية هي أكثر المعايير استخداماً في الواقع العملي وذلك نظراً لدقتها وسهولة استخدامها ، وعادة ما تستخدم عدة طرق في وضع المعايير منها طريقة تحديد مستوى الأداء المتوقع وهي التي تعتمد على تحليل التجارب السابقة وتسمى بالمعايير الإحصائية وطريقة وضع المعايير على أساس تقويم النتائج وطريقة المعايير الهندسية التي تستند على التحليل الكمي لعمل أو نشاط معين .

## ب - المرحلة الثانية : قياس الأداء

طبقاً للمعايير الموضوعية سلفاً في خطط وبرامج إدارة المشتريات والمخازن وبناءً على وحدات القياس المختارة تتم عملية قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام أحد أو بعض الأساليب الآتية :

عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير، قحطان بدر العبدلي، إدارة الموارد (الشراء التخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2008، ص. 325<sup>1</sup>

**1- الجرد :** نعني بعملية الجرد حصر المخزون الفعلي وتدقيق الرصيد الدفترى والتأكد منه كما ونوعاً وتواجداً وتوقيتاً وجودة وترصيد ذلك على ضوء النتائج الفعلية للجرد ، أو بمعنى آخر هو عبارة عن مراجعة كميات المخزون من الأصناف المختلفة بطريقة منتظمة أو غير منتظمة دفترياً وواقعياً ، وتهدف عملية الجرد إلى التأكد من أن الرصيد الدفترى مطابق للمخزون الفعلي ومن اكتشاف أي محاولة للغش أو السرقة أو الاختلاس بالإضافة إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل على الزيادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف واتخاذ القرارات الرشيدة في هذا المجال ولكي تنجح عملية الجرد لا بد أن تشمل جميع الأصناف وأن تتوقف عملية الصرف والاستلام والإبدال والارتجاع حتى تنتهي عملية الجرد و أن تحدد الجهة المسؤولة عن الجرد ، وأن يكون هناك توصيف دقيق لأنواع المخزون ووحدات قياس لأنواع المخزون وسياسة مراقبة المخزون وتستخدم في عملية الجرد سواء كان مفاجئاً أو دوري أو مستمر مستندات يثبت فيها نتائج الجرد ومن أمثلتها قوائم الجرد التي تبين رقم وتاريخ بطاقة الجرد ورمز الصنف ووصفه وموقعه في المخزن ووحدة الصرف والكمية الموجودة بالمخازن وبالسجلات ، والفرق الذي يعكس الفائض أو العجز وسعر الوحدة وقيمة المخزون وحالة الصنف ، وقائمة الجرد تعتبر بمثابة تقرير يتضمن معلومات عن الواقع العملي يمكن تقويم الوضع الخاص بالمخزون وتصحيح أي انحراف يكتشف والعمل على تطوير نظام التخزين بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في هذا المجال حيث تمثل عملية الجرد الذي تتم بصفة دورية أو بصورة مفاجئة الوسيلة التي تتم من خلالها توفير المعلومات عن الواقع الفعلي لسير العمل والوصول إلى النتائج التي يمكن على ضوءها اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العمل في المخازن.<sup>1</sup>

**2- الفحص :** تعد عملية الفحص أحد وسائل القياس التي تستخدمها إدارة المخازن ، وتهدف عملية الفحص إلى الرقابة على الجودة والتأكد من مدى صلاحية المواد أو الأصناف للاستخدام ومطابقتها للمواصفات المحددة في أوامر التوريد وبطاقة الصنف ، والفحص قد تقوم به جهة خارجية متخصصة أو القسم المختص في المنظمة أو لجنة فنية مكلفة بذلك وتتم عملية الفحص من خلال تحليل المواد في المختبرات والتعرف على مكوناتها ومحتواها ومدى صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المحددة أو عن طريق إجراء التجارب على الآلات والمعدات والتعرف على كفاءتها في الأداء وسلامتها من الخدش أو الكسر أو العيوب أو النقص في بعض أجزائها أو الاختلاف في مواصفاتها التي سبق تحديدها ، وتستخدم في عملية الفحص أجهزة ومعدات خاصة بذلك وتتم عملية الفحص قبل استلام الأصناف في المخازن وقبل خروجها من المخازن إلى الإدارات الطالبة لها

**3- التكلفة :** تتم عملية مراقبة التكاليف من خلال تدوين كل ما يتعلق بتكاليف المواد أو تكاليف الشراء والتخزين ومتابعة أي تطور قد يحدث على مستوى التكاليف زيادة أو نقصان ، ويتم ذلك من خلال إجراء محاسبة التكاليف التاريخية التي تعني بتحليل الإيرادات والمصروفات وربطها وتحملها على الوحدات بدلاً من ربطها في فترة معينة وذلك حتى يمكن تحقيق الرقابة على النفقات وتلافي حدوث الإسراف وتقليل الخسائر وزيادة الربح .

نفس المرجع السابق ، ص. 353<sup>1</sup>

كذلك تتم عملية الرقابة عن طريق محاسبة التكاليف النمطية التي تتم من خلال إجراء البحوث العلمية وإعداد الميزانيات التقديرية التي يحدد فيها المصروفات المختلفة لجميع أنشطة المخازن مقدماً عن فترة زمنية محددة ومراقبة الصرف وكفاءته على ضوء هذه الميزانيات الموضوعية مقدماً ، وتهدف محاسبة التكاليف إلى الرقابة على عناصر كلفة المواد المتمثلة في تكاليف الشراء والاستلام والفحص والاحتفاظ بالمخزون والإمداد والنقل الداخلي والخارجي والتأمين والمصاريف الإدارية والخدمية وغيرها من التكاليف ، وهناك عدة وسائل لمحاسبة التكاليف في الواقع العملي منها المستندات الدالة على الوارد والمنصرف التي تستخدم للقيود المحاسبية في السجلات ومن أمثلتها أمر التوريد ومستندات الاستلام والفواتير ومستندات المواد وإشعار الخصم ومستند الصرف... إلخ وسجلات رقابة المخزون الذي يخصص فيه صفحة أو بطاقة لكل صنف وسجل حساب رقابة حساب المجموعات وسجل حساب الرقابة الرئيسي للمواد والمخازن (الأستاذ) الذي يتضمن جميع مواد الوحدة ، وعادة ما تتبع عدة أساليب في قياس أداء المخازن ومن هذه الأساليب<sup>1</sup> :

\* حساب النفقات الفعلية ومقارنتها بالنفقات التخطيطية في الميزانية التقديرية لأعمال إدارة المخازن .  
\* معدل النمو في تكاليف التخزين من أجل معرفة التغيرات التي تحدث من أجل اتخاذ قرار بالترشيد وضبط أي انحرافه.

\* قياس مدى التزام إدارة المخازن بالتكاليف المخططة للتخزين خلال فترة زمنية معينة .

4- الأساليب الأخرى لقياس الأداء : هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم في قياس أداء المخازن خلال فترة معينة وأهم هذه الأساليب :

\* تحديد معدل دوران المخزون من خلال المعادلة التالية

معدل دوران المخزون خلال فترة ما = جملة المنصرف من الأصناف خلال فترة معينة مقسوماً على متوسط مخزون المواد خلال الفترة ونظراً لأن هذا المعدل قد يكون مضللاً فالأفضل أن يحسب معدل دوران المخزون لكل صنف على حدة حتى يمكن معرفة الأصناف الراكدة وبالتالي تلافي تجميد رأس المال في شراء مثل هذه الأصناف بقدر أكبر من حاجتها .

\* قياس نسبة التالف من المخزون حيث يحدث لبعض المواد تلف إما نتيجة لعدم توفر المواصفات الفنية أو لعدم مناولة المواد وحفظها بشكل سليم وتستخدم في قياس ذلك المعادلة الآتية :

معدل التالف من المواد = المواد التالف بالكمية أو القيمة خلال فترة الخزن مقسوماً على إجمالي المواد المخزنة أو القيمة ، ومن خلال هذا المعدل يمكن قياس كفاءة التخزين في تخفيض معدل الفاقد الذي يعد من أهم العوامل التي تؤثر على التكاليف المتعلقة بإنتاج السلعة أو الخدمة في المنظمة .

\* كفاية المخزون من المواد حيث يستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى توفر المخزون بشكل كافي ويتم احتسابه من خلال قسمة كمية المواد المستخدمة فعلاً خلال فترة زمنية معينة على متوسط الاستخدام الشهري .

نفس المرجع السابق ، ص. 354<sup>1</sup>



## ج - المرحلة الثالثة : تصحيح الانحراف

نعني بتصحيح الانحراف أن يتم اتخاذ الإجراءات المتعلقة بتصويب الأعمال وإعادة الأمور إلى مسارها المرسوم مسبقاً وهذا لا يتأتى إلا بعد مقارنة نتائج قياس الأداء الفعلي في الواقع العملي بما تضمنته الخطط والبرامج والسياسات والأنظمة المقررة في المخازن بالمعايير التي سبق تحديدها سواء أكانت معايير كمية أو نوعية وتحديد الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات والتي قد تكون ناتجة إما عن سوء التخطيط والإعداد أو عدم سلامة التنفيذ أو لظروف خارجية طارئة خارجة عن إرادة وإمكانات المنظمة والقائمين على العمل في هذا النشاط وعادة ما يتم إتباع أحد أو بعض الإجراءات التصحيحية الآتية :

- 1- تعديل خطط وسياسات التخزين محل التنفيذ وذلك في حالة ما يكون سبب الانحراف هو عدم سلامة هذه الخطط والسياسات .
- 2- القيام بإجراءات تعديل في المخزون سواء فيما يتعلق بأنواعها أو مصادرها أو طريقة الحصول عليها أو أسلوب حفظها.<sup>1</sup>
- 3- إجراء تعديل في أساليب وطرق تخزين المواد وتشغيل المعدات المستخدمة في العمل المخزني.
- 4- اتخاذ إجراءات تعديل في نظام الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والترقية والنقل أو في نظام الإشراف أو نظام الأجور والحوافز وذلك عندما يتضح من الدراسة أن أسباب الانحراف هي سوء التنفيذ .
- 5- إعادة النظر في الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها في إدارة المخازن سواء فيما يتعلق بالحفظ أو الاستلام أو الفحص أو الصرف أو الصيانة أو غير ذلك من الأمور التي قد تكون سبباً في حدوث الانحرافات . ويشترط أن تتم إجراءات التصحيح بالقرب من مواقع التنفيذ وبسرعة وأن يحدد القائمين على عملية تنفيذ هذه الإجراءات وترصد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ وأن تدرس الآثار التي تنجم عملية التصحيح قبل إجراءها .

نفس المرجع السابق، ص 355<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل:

تعتبر عناصر دورة المخزون من أهم مكونات القوائم المالية التي تخضع لتقييم نظام الرقابة الداخلية من اجل التعرف على الاخطاء والمخالفات المهمة التي تشكل تداخل في الوظائف، بالرغم من كافة المستندات الرقابية الخاصة بعناصر دورة المخزون، فإن كل ذلك لا يعتبر كافيا لتحقيق رقابة فعالة على عناصر المخزونات، فمن جهة الإدارة و بغض النظر عن الوسائل التي تتبعها المؤسسة في تسجيل، ومتابعة تدفق المخزونات يجب اجراء جرد فعلي دوري لعناصر المخزون الموجودة في المؤسسة

ثم تطرقنا في هذا الفصل إلى أن تقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل شامل من طرف المراقب الداخلي تعد معقدة وصعبة خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، وهو ما لا يعطي تأكيد ملائم حول صحة المعلومات الخاصة بعناصر دورة المخزون، لذلك زادت أهمية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتحقيق رقابة داخلية فعالة تعكس الواقع الفعلي لعناصر المخزون، بما يسمح للمراقب التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية لدورة المخزون، وبالتالي القدرة على تحديد مواطن الخطر وتداركه

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة

ملبنة الساحل لإنتاج

الحليب ومشتقاته

مستغانم.

## تمهيد

تطرقنا في الدراسة النظرية الى الرقابة الداخلية بصفة عامة باعتبارها عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها ومساعدتها: بالإضافة الى المخزونات وكيفية تقييم المخزونات.

سنقوم في هذا الفصل ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب العملي قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية جزائرية الا وهي ملبنة الساحل من اجل تقييم نظام الرقابة الداخلية في المخزونات. مع دراسة الأساليب المنتهجة من طرف المؤسسة لنحاول اكتشاف واستخراج اهم المشاكل وتحليلها.

قسمنا هذا الفصل الى :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل.

المبحث الثاني: نظرة عن سير المخزون في مؤسسة .

المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية لإدارة المخزون.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته. GIPLAIT.

تعتبر مادة الحليب مادة أساسية وضرورية لتلبية حاجة الفرد والمجتمع، و باعتباره واسع الاستهلاك فإنه يجعل المؤسسات ذات بعد استراتيجي و حيوي لاقتصاد البلاد، حيث سنحاول في هذا المبحث الوقوف عند خصائص مؤسسة محل الدراسة، بدءا بالتعريف و تحديد خصائصها من حيث الموقع و الهيكل التنظيمي، و كذا النشاط .

### المطلب الأول : لمحة عن تاريخ إنشاء مركبات الحليب.

أولا:نشأة مؤسسات الاقتصادية لإنتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر.

بعد الاستقلال شرعت الجزائر في تكوين قاعدة اقتصادية ومن بين ذلك ما جاء به القانون رقم 69/93 بتاريخ الصادر تاريخ 20 نوفمبر 1969 حيث تم تأسيس ديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي وفي سنة 1981 وبموجب مرسوم رقم 81/354 أسس الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب الجزائري وفي إطار التنمية وتنوع المنتج وتوسيع الشبكة الصناعية وضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية وقد تفرعت كل وحدة مختصة في إنتاج منتج معين وسوف نظهر ذلك حسب ما يلي :

❖ وحدة وهران مختصة في إنتاج الحليب الياغورت الزبدة

❖ وحدة سيدي بلعباس مختصة في إنتاج أنواع الحليب المختلفة الحليب واللبن

وفي سنة 1986 انضمت الى الشبكة وحدتان هما :

❖ وحدة بشار مختصة في إنتاج الحليب اللبن السمن

❖ وحدة معسكر مختصة في إنتاج الحليب اللبن السمن كرام ديسار

وفي سنة 1987 دعمت هذه الشبكة بثلاثة وحدات جديدة و هي :

❖ وحدة مستغانم مختصة بإنتاج الحليب الياغورت كرام ديسار و اللبن

❖ وحدة تيارت مختصة في إنتاج اللبن الزبدة والحليب الجاف

❖ وحدة سعيدة مختصة في إنتاج الحليب اللبن والسمن

وفي سنة 1992 أضيفت وحدتان هما:

❖ مركب يلل بغليزان وينتج الحليب اللبن الياغورت وانواع الجبن المختلفة

❖ وحدة السانية بوهران تختص في إنتاج أنواع الجبن المختلفة .

-نشاه شركه الام Giplait المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته تم تأسيسه في سنة 1998

وذلك بإدماج ثلاثة دواوين جهوية للحليب.

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته الجزائري ومقره وهران

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ومقره عنابة

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط ومقره العاصمة

### تعريف المجمع الصناعي لإنتاج الحليب : Giplait

يمثل مجموعته صناعية ووطنية في مجال الحليب ومشتقاته كانت في شكل مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 2,5 مليار دينار و تحتوي على 20 مؤسسة فرعية خلال تأسيسها ا متواجدة في جميع انحاء الوطن من الشرق الى الغرب ومن الشمال الى الجنوب.

ثانيا : ماهية مؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم .

1-نشأة مؤسسة ملبنة الساحل.

أما بالنسبة وحدة إنتاج مستغانم تعود نشأتها إلى سنة 1986 حيث كانت مجرد مشروع، أما الانطلاقة الفعلية فقد كانت سنة 1987 OROLAIT: Office Régional Du Lait وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تحت إسم المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة.

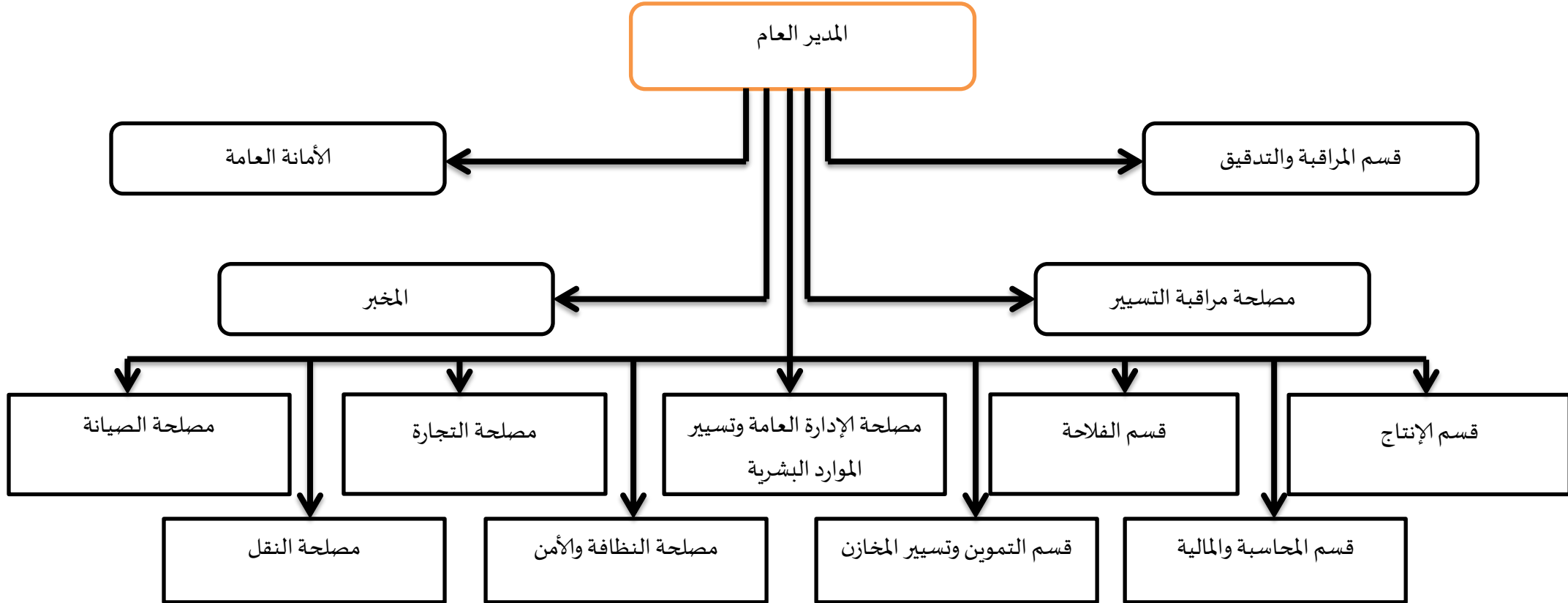
2- تعريف مؤسسة ملبنة الساحل.

تعتبر مؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم، مؤسسة عمومية ذات أسهم من أهم المؤسسات على المستوى المحلي أو الجهوي للشمال الغربي الجزائري، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي و الضروري والمتمثلة في مادة الحليب و مشتقاته، الواقعة بطريق لاصونيك بمستغانم وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري، تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري، يقدر رأسمالها ب: 290480000 دج. حيث يبلغ عدد عمالها 125 عامل منهم 100 عامل دائمين و 25 عامل مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل للسنة الحالية. شعار المؤسسة: "الحليب مهنة و هواية"

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة ملبنة الساحل .

أولا الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 3- 01: الهيكل التنظيمي مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته. "مستغانم"



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

ثانيا :مهام مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاتيه.

المدير العام: هو المشرف العام وصاحب القرارات، وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار و هو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها، و من مهامه:

- مراقبة نشاط الوحدة
- رسم السياسة من الإنتاج .
- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح .

قسم المراقبة والتدقيق: تعتبر أهم مصلحة في المؤسسة و تتمثل مهامها في:

- التأكد من صحة التقارير التي تصله من المصالح .
- مراقبة مصالح المؤسسة و ذلك بإشعارها يومين قبل المراقبة .
- تقديم اقتراحات و توصيات للإدارة العليا .

قسم المراقبة التسيير : تتمثل مهامه في:

- مراقبة التكاليف .
- مراقبة التسيير الحسن للعمل والإعلام عن أي مشكل .
- يقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح و مقارنتها مع التقديرات المسطرة و حساب الانحرافات.

الأمانة العامة : حلقة الوصل بين المدير العام و المديرات الفرعية.

ومن مهامها:

- استقبال الزوار لمقابلة المدير
- تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير
- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة
- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها
- المخبر: مهامه تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته و التأكد من المقادير ، وهنا يجري نوعان من التحاليل وهما أساسيان لكل وحدة إنتاجية:
- فيزي كيميائي ويتضمن التحليلات الآتية مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة، الكثافة .
- ميكروبيولوجي.

قسم الإنتاج: هي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج كما تركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر، اللبن، الرائب، حليب البقرة.

قسم الفلاحة: تتمثل مهامه فيما يلي:

- جمع الحليب من عدد مراكز للفلاحين .



- إعادة تحليب الحليب المستلم في الوحدة .

مصلحة الإدارة العامة وتسرا الموارد البشرية: تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.  
مصلحة التجارة: ومن مهامها توزيع وبيع الحليب ومشتقاته على مستوى الولائي و ما جاورها.  
مصلحة الصيانة: من مهامها:

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياته
- مراقبة وصيانة معدات الإنتاج .
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر .

### قسم المحاسبة والمالية :

#### بالنسبة للمحاسبة :

يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الألي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية ومن بين المهام التي تقوم بها:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات .
- الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود<sup>[2]</sup>.
- العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة<sup>[2]</sup>.

بالنسبة المالية: ويهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل أي أنه مسؤول عن كل ما يتعلق بالسيولة المالية.

قسم التموين وتسيير المخازن : من طريق تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستورد من خارج الوطن.  
مصلحة النظافة والأمن: ومن مهامها:

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة .
- الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل .
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق .

مصلحة النقل: تتمثل مهامها في مراقبة الشاحنات التي تنقل الحليب إضافة إلى توزيع الحليب على المناطق المحددة من طرف مصلحة التجارة، كما يتمثل دورها في توفير وسائل النقل للوحدة.

### المطلب الثالث: نشاط واهداف المؤسسة ملبنة الساحل.

#### أولا: نشاط المؤسسة ملبنة الساحل .

تقوم بالعناصر الثلاثة الأساسية التالية :

-الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزودها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملتها إنتاجية ويتم الاختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر.

-الإنتاج :بعد أن تقوم المؤسسة بعملية الأولوية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى الى منتجات نهائية أو منتجات تامة الصنع متمثلة في الحليب ومشتقاته  
-البيع: وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية حيث هناك حالتين وهما:  
في حالة المنتج الطلي: فإن البيع مضمون و يبقى عنصر النقل الذي يتم اتفاق عليه إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل العميل  
في حالة المنتج الغير الطلي: فإن البيع يكون غير ذلك حيث تقوم به مؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البديعية.

ثانيا: اهداف المؤسسة ملبنة الساحل.

ملبنة الساحل بمستغانم تقوم بإنتاج وتسويق المنتوجات(الحليب المبستر، الرائب، اللبن، حليب البقرة، الزبدة)، ومن أهم أهدافها:

- تحقيق الأرباح قبل كل شيء مع ضمان الاستمرارية .
- تغطية السوق المحلية بمنتوج محلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي .
- القضاء على التبعية الاقتصادية .
- تلبية حاجيات المستهلكين .
- ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات)، أو التي تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد.
- المبحث الثاني نظرة عن تسيير المخزون في المؤسسة.
- المطلب الأول: أنواع مخزونات متواجدة بالمؤسسة.
- أنواع المخزونات المؤسسة :

تعتمد المؤسسة ملبنة الساحل على ثلاثة مخزونات رئيسية وهي : مخزون المواد الاولية ومواد التعليب مخزون قطع الغيار ومستلزمات المكتب ولوازم اخرى ومخزون منتجات تامة الصنع .

1. مخزون المواد الأولية ومواد التعليب : هذا النوع من مخزون نجده في 3 مستودعات غرفه واحدة للتبريد :

مستودع خاص بغبرة الحليب و السكر .

مستودع خاص بمواد أولية أخرى .

مستودع خاص بمواد التعبئة والتغليف.

غرفة التبريد خاصة بالمتخنات , ferments المعطرات arômes والفواكه.

2. مخزون قطع الغيار ومستلزمات المكتب ولوازم اخرى : نجده في ثلاثة مستودعات :

مستودع خاص بقطع الغيار

مستودع خاص بمواد كيميائية

مستودع صغير خاص بتغيير خاص بمستلزمات المكتب

3. مخزون منتجات تامه الصنع : هذا النوع من المخزون موجود في كل ورشة من الورشات الإنتاجية. كما هناك مخزون فرعي للمواد الأولية في كل ورشه من أجل أن لا تقع هذه الأخيرة في نفاذ المخزون rupture du stock .

منتجات المؤسسة الساحل :

إن ملبنة الساحل تقوم بإنتاج الحليب و مشتقاته ، فمثلا يصنع بحبيبي الأبقار منتج اسمه حليب البقرة و هو حليب منزوع الدسم كليا من 0.5<sup>0</sup> إلى 1,5<sup>0</sup> .

و نلخص المنتجات المؤسسة فيما يلي:

حليب مبستر معقم.

حليب بقرة كامل.

حليب كامل الدسم.

حليب منزوع الدسم.

اللبن.

الرايب.

الزبدة " الزبدة المزرعية "

القشدة المخفوقة (كريمة شانتيه).

يايورت بنكهات مختلفة.

المطلب الثاني :إجراءات سيرعملية التخزين .

إجراءات عملية التخزين من مهام الأساسية لاستمرار إنتاجية و تحقيق اهداف المؤسسة حيث يقوم بها امين المخزن تحت امر مسؤول المخازن.

يعرف أمين مخزن : على انه الشخص المسؤول عن الصادر و الوارد و إصدار اذون الاضافة و الصرف و تخزين السلع و المخزون و الاهتمام بتخزينه و صلاحيته .

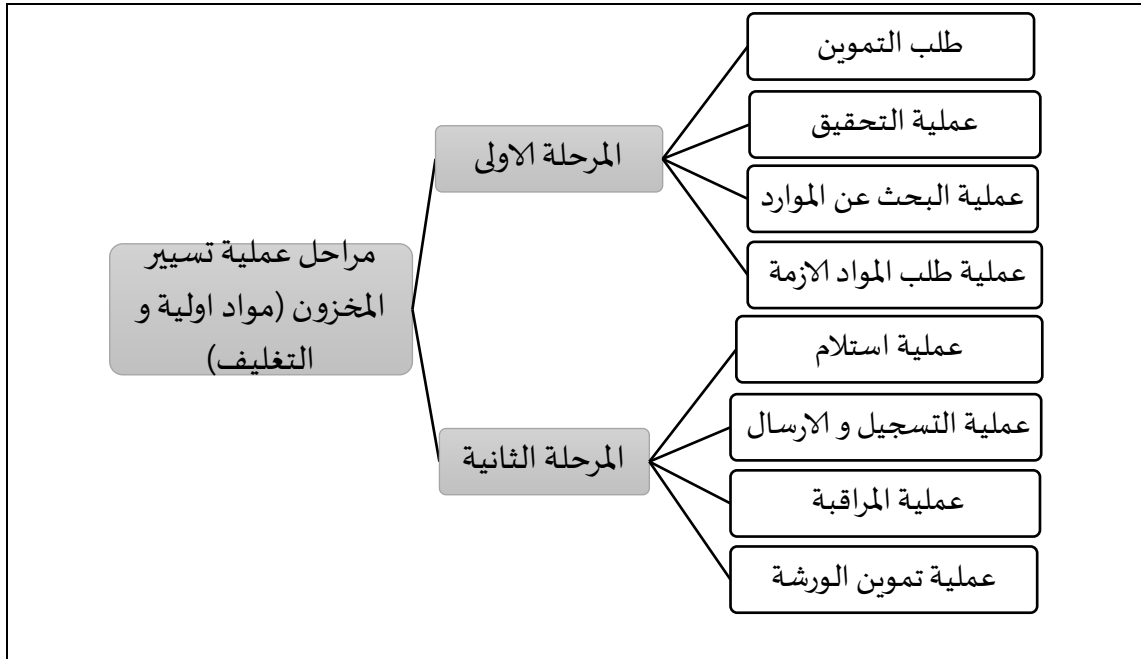
إذن هو من يقوم بالإشراف على المخازن و إصدار اذون الصرف والاضافة وكذلك تأمين المخزن وتنظيمية

واصدار تقارير المخازن اليومية والأسبوعية والشهرية ومتابعة ارصدة المخازن بصفة دائمة ومستمرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من موقع [program-s.becreativesystem.com](http://program-s.becreativesystem.com) على ساعة 16:07 يوم 11 جوان 2020

الإجراءات الخاصة بتسيير مخزون المواد الأولية:

الشكل رقم (3-02): يبين مراحل عملية تسيير المخزون بالنسبة للمواد الأولية والتغليف.



. المصدر: معلومات مقدمة من طرف امين المخزن للمؤسسة

المرحلة الأولى: تتم في هذه المرحلة اربع عمليات تبدأ بعملية طلب التموين من ورشة الإنتاج ثم عملية التحقق، وبعدها عملية اختيار المورد، طلب المواد اللازمة.

### 1) طلب التموين من ورشة الإنتاج :

في أي عملية شراء للمواد الأولية أو قطاع الغيار يجب أن يكون متبوع بوصول طلب bon demande furniture تموين ورشة الإنتاجية التي طلبت المواد اللازمة لإنتاج المنتجات المطلوبة عند إدارة المبيعات فإدارة المبيعات تطلب منتج معين لتلبية رغبة الزبون فتُرسل وصل طلب (ملحق رقم 1) Bon de commande منتجات تامة الصنع إلى رئيس الورشة الإنتاجية فيقوم هذا الأخير بتفقد مخزون الورشة للمواد الأولية ليرى المواد الأولية اللازمة لإنتاج طلبات المصلحة التجارية، فعندما يجد نقص في مادة معينة يحضر وصل طلب تموين الورشة لإدارة المخزونات بالمواد اللازمة لإتمام عملية الإنتاج.

فتمر إدارة المخزونات إلى العمليات التالية.

### 2) عملية التحقق:

يقوم مسؤول إدارة المخزونات بإرسال امين المخزن ليتحقق من وجود المواد المطلوبة من الورشة في المخزون، فعند عدم وجود المواد اللازمة أو عدم الاكتفاء يخطر امين المخزن مسؤول إدارة المخزونات بعد وجود أو عدم اكتفاء المواد المطلوبة عندها يطلب مسؤول إدارة المخزونات من مسؤول المشتريات بشراء المواد اللازمة في وصل

طلب شراء . (ملحق رقم 2) Bon demande d'achat

فيقوم هذا الأخير بالإجراء الاتي ذكره.

**(3) عملية البحث عن المورد:**

يقوم مسؤول المشتريات بالبحث عن المورد المناسب في لائحة الموردين المؤسسة، فيطلب من موردين المادة المطلوبة تزويده بفواتير شكلية facture prof mat ليتم على أساسها اختيار المورد المناسب. بعد عملية دراسة عروضهم وغالبا ما تكون الدراسة على جودة ونوعية المادة-سعر المادة-الأجال لاستلامها- وطريقة الدفع- كيفية الاستلام خبرة و سمعة المورد في السوق، فيقوم بمقارنة العروض المسلمة له و تقييمها ثم يختار المورد المناسب عن طريق جدول مقارنة يقوم به عون شراء التابع للمصلحة باستعمال جدول التنقيط ليساعده في تحديد المورد اللازم اختياره.

**(4) مرحلة طلب المواد اللازمة:**

عند إتمام اختيار المورد المناسب الذي تم قبول عرضه لتموين المؤسسة، يقوم مسؤول المشتريات مبين فيها نوعها والكمية والسعر، مصادق Bon de commande MP بإعداد وصل طلب شراء المواد الأولية عليه من طرف مسؤول المشتريات ثم يرسله الى المورد.

المرحلة الثانية: وهي مكتملة للمرحلة الأولى و يتم فيها عملية الاستلام، عملية التسجيل و ارسال، عملية الرقابة، عملية تموين الورشة .

**(1) مرحلة الاستلام:**

تتم عملية استلام المواد بالشروط المتفق عليها بين المورد والمؤسسة.

فتدخل السلعة الى المخزن بعد عملية رقابة السلعة من طرف أمين مخزن الذي بدوره يقوم بتفقد السلعة وكميتها المتفق عليها مع وصل الطلب Bon de commande الذي بحوزته، و وصل التسليم الذي يسلمه له صاحب الشاحنة المرسله من طرف المورد ليصادق على وصل التسليم ويقدم له الأخرى ليرجعها للمورد.

**(2) عملية التسجيل والارسال :**

بعدما يقوم امين المخزن بتخزين المادة و مصادقة وصل التسليم للمورد، ويسجل المواد المشتريات في ورقة المخزن fiche de stock خاصة بكل مادة و يملأ المعلومات الواجبة كتاريخ الاستلام، اسم المورد و الكمية المستلمة، بعد ذلك يسجلها في الحاسوب عن طريق برنامج تسيير المخزون logiciel gestion de stock يحرر وصل استلام bon de réceptoin (الملحق رقم 3) المواد في 9 نسخ نسخة لمديرية التموين و نسخة لمديرية المحاسبة و أخرى لمصلحة مراقبة التسيير ، مرفقة بوصل الطلب، وصل التسليم و الفاتورة.

**(3) مرحلة الرقابة:**

تتم هذه المرحلة على مستويين:

- (أ) على مستوى مراقبة التسيير: يتابع مسؤول مراقبة التسيير مشوار الشراء من البداية أي من عند إدارة المبيعات الى غاية وصولها للورشة واستهلاكها، فيقوم بعملية تقارب بين الطلبية ووصل الاستلام، في الكمية المطلوبة والسعر المتفق عليه، ويقوم أحيانا بمعاينة ميدانية للمواد المشكوك فيها في المخزن.
- (ب) على مستوى مديرية المحاسبة: تقوم مديرية المحاسبة باستلام الوثائق والمستندات المحاسبية القانونية وتقدمها لقسم محاسبة المواد وقسم المحاسبة العامة.

-قسم محاسبة المواد مهمته ادخال ومتابعة المواد الأولية كميا وماليا وفي نهاية كل 9 أشهر يقدم لهم

RAPPROCHEMENT DE STOCK مجرد مادي تقوم به المؤسسة لمراقبة المخزون و يقوم بتقارب المواد او قطاع للاستخراج الفوارق إن وجدت بين المخزون المحاسبي والمخزون، عندما يكمل مهمته في ادخال البيانات في الحاسوب بواسطة برنامج متخصص في تسيير المخزون يحول المستندات الاصلية لقسم المحاسبة العامة و يحتفظ بصورة طبق الأصل للوثائق.

-قسم المحاسبة العامة دوره هو القيام بإدخال عملية الشراء والتخزين في يومية الشراء والتخزين ويثبت الذمة المالية للمورد.

#### 4) تموين الورشة :

عند دخول المواد الاولية للمخزون الرئيس ، تتم عملية تموين الورشة باحتياجاتها لاستعمالها في انتاج المنتجات التامة الصنع المطلوبة من عند إدارة المبيعات لتلبية رغبات زبائنها.

تتم العملية بإرسال المواد مرفقة بوصل طلب تموين الورشة (الملحق رقم 4) bon d'identification مصادقة عليه من طرف امين المخزن، وعند استلامها من الورشة يقوم رئيس الورشة بمراقبة الكمية المطلوبة والكمية المستلمة ليعطي في الأخير مصادقته لدخولها للورشة.

✚ إجراءات الخاصة بتسيير مخزون قطاع الغيار :

عملية شراء قطع الغيار كمشراء المواد الأولية، يجب ان يمر عن تلك المراحل ليضمن النزاهة ويسهل الرقابة في كل عملية.

تكمن أهمية هذا المخزون في ضمان عدم تعطل الآلات الانتاجية والشاحنات المكلفة بالتوزيع، حتى لا تخسر المؤسسة أموال طائلة. ومخزون قطع الغيار هو تحت اشراف مديرية الصيانة، حيث انه مرتبط عمليا بمصلحة الوسائل العامة.

هذه المصلحة مسؤولة على وسائل و معدات نقل المؤسسة، شاحنات التوزيع و سيارات المؤسسة، فعند أي عطل يقوم مسؤول المصلحة بإرسال وصل طلب لوازم لأمين مخزن قطع الغيار فيحول له هذا الأخير القطع مرفقة بوصل طلب اللوازم مصادق عليها من الجهة المرسله و يرسل وصل استهلاك مع نسخة من وصل طلب لوازم لمديرية المحاسبة لمعالجتها محاسبيا ، و يدون مسؤول الوسائل العامة في سجل الوسائل العامة ، كل المعلومات من تاريخ التدخل، السبب، القطع المستهلكة ، مع تحرير تقرير مفصل للمدير العام.

✚ إجراءات الخاصة بتسيير مخزون المنتجات تامة الصنع :

#### 1) طلب المنتجات :

تتم الطلبات من زبائن مؤسسة ملبنة الساحل موجهة لمصلحة التجارية قصد تموينهم بمنتجات خلال اجل معين ، عن طريق وصل طلب Bon de commande و تتم مصادق عليه من طرف الزبون اين تكون فيه الكميات والنوعية والسعر محددة، فتترجم المصلحة التجارية كل رغبات الزبائن الى رئيس الورشة، عن طريق وصل طلب منتجات تامة الصنع . Bon de commande

**(2) الإنتاج والشحن :**

بعد مسك رئيس الورشة طلبات المصلحة التجارية ، يقوم بتهيئة المواد الأولية المخصصة لإنتاج الكميات المطلوبة ، فيفحص الآلات الإنتاجية قبل بداية أي عملية إنتاج كما يفحص عمال الورشة بعد ذلك يقوم ببداية العملية الإنتاجية التي تتطلب زمن معين للإنتاج، عند إتمام العملية تحول المنتجات لغرف التبريد داخل مخزون الورشة للمحافظة على جودة المنتج، و تكون عن طريق وصل تحويل المنتجات و يصادق عليه رئيس الورشة مع عون متابعة مخزون المنتجات التامة التابع للمصلحة التجارية ، ليقوم بإخطار المصلحة بوجود المنتجات المطلوبة لتسليمها للزبون

عند انتهاء العملية يملأ المهندس الرئيس ي للورشة سجلات الاستغلال Registre d'exploitation المخصصة لكل ورشة وهناك 6 سجلات رئيسية منها 4 سجلات خاصة بالمواد الأولية (سجل بودرة الحليب، سجل السكر، سجل مواد التعليب، وسجل مواد أخرى). محتوى كل سجل هو تسجيل كل حركات المواد المدخلات، الاستهلاكات والخسائر وهناك سجل خاص بعمليات الصيانة الداخلية للورشة من تصليح للآلات وقطع الغيار المستعملة وتاريخ العملية والمهندس المسؤول عن العملية.

كما ان هناك سجل خاص بالمنتجات تامة الصنع، فيه كل العمليات الإنتاجية التي قامت بها الورشة محتوية الكمية المنتجة، رقم الفرقة التي قامت بالعملية وتاريخ العملية الإنتاجية، وفيه أيضا حركة مخزون المنتجات: من مخزون اول مدة ودخول المنتجات وخروجها للشحن والخسائر، ومخزون اخر مدة.

**(3) تسجيل والاستلام:**

بعد تسجيل كل العملية في السجلات والوصلات، تقوم إدارة الورشة بإرسال وصل طلب المنتجات مرفوق بوصل الإنتاج ووصل لتحويل المخزون bon de sortie (ملحق رقم 5) ووصل الاستهلاكات المواد الأولية، لمديرية المحاسبة ومصلحة مراقبة التسيير. لتقوم مديرية المحاسبة بتسجيل العمليات المحاسبية عن طريق المستندات في يومية مخزون منتجات تامة ويومية مخزون مواد أولية في قسم المحاسبة العامة. اما بالنسبة لقسم محاسبة المواد يسجل الكمية المنتجة في برنامج تسيير مخزون المنتجات ويسجل الاستهلاكات في برنامج تسيير مخزون مواد أولية، ثم يرسل لرئيس دائرة المحاسبة المكلف بالمحاسبة التحليلية للمؤسسة لتقييمها وإعطائها سعر تكلفتها ليستطيع كل من محاسب المواد او محاسب المكلف بالمحاسبة العامة إدخالها بسعر تكلفتها.

## المطلب الثالث :علاقة إدارة المخزون مع الإدارات الأخرى.

من خلال معلومات مقدمة من مؤسسة ملبنة الساحل تمكنا من انجاز الجدول الاتي الذي يوضح الفصل بين الوظائف وذلك من اجل فهم أكثر لإدارة المخزون و علاقاتها مع الإدارات الأخرى .

الجدول رقم (3-01): يوضح مسؤولية كل موظف من موظفي مؤسسة ملبنة الساحل.

المسؤول	الوظيفة
رئيس المصلحة التجارية	-اعداد احتياجات الزبائن والفوترة. -مسؤول عن مخزونات المنتجات التامة (غرف التبريد).
ورشة الانتاج	-مسؤول عن مخزون المواد الأولية للورشة. -مسؤول عن العملية الإنتاجية. -استلام المواد الأولية.
امين المخزن	-مسؤول عن المخزون الرئيس ي للمواد الأولية. -استلام المواد الأولية + اعداد وصولات الاستلام -التسجيل في بطاقات المخزون. -استلام احتياجات الورشة الإنتاجية. -تحويل المواد الى الورشة. -مراقبة أوامر الشراء مع الكمية المستلمة.
مسؤول المشتريات	-استلام طلبات الشراء. -اعداد أوامر الشراء. -البحث عن المورد. -دراسة العروض.

المصدر :من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات مقدمة من امين المخزن لمؤسسة ملبنة الساحل.

كي تتمكن إدارة المخازن من ممارسة مهامها ومسؤولياتها بكفاءة، فإنه يجب أن تكون لها علاقة مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، و كما أوضح الجدول ان هناك تناسق كبير بين وظيفة التخزين الذي يمثلها امين المخزن و الوظائف الأخرى ، فنجدها مثلا تزود مصلحة الإنتاج باحتياجاتها من المواد وقطع الغيار اللازمة لإتمام عملية الإنتاج و هي الأخرى تقوم بإرسال المواد المنتجة لإدارة المخازن وحفضها ، اما مع مصلحة المبيعات تقوم باستلام البضاع المنتجة وتهيئتها لعمليات البيع و غيرها من وظائف أخرى.



### المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية لإدارة المخزون . المطلب الأول : الرقابة اليومية للمخزون في المؤسسة .

تعد رقابة المخزون من اهم الاقسام الموجودة في المؤسسة وذلك لان المخزون يعد من اكبر و اهم موارد الشركة التي تحتاج الى رقابة دائمة ، وذلك حتى يتم الحفاظ على الحد الادنى و الحد الاقصى من المخزون في المخازن. و القيام بعمل دراسة للمخزون و حل المشكلات التي تواجهه مثل التلف و التكدس في المخازن و غيرها من المشكلات التي تتطلب من الإدارة التدخل لحلها.

حيث نجد في مؤسسة ملبنة الساحل مراقب التسيير هو من يقوم بمراقبة كمية المواد المستعملة في الإنتاج و كذا يراقب الكمية المنتجة و خسائر المواد الأولية و المنتجات المصنعة من البداية الى التخزين، وكذلك تسمح له بمراقبة المبيعات عن طريق مخزون المنتجات المصنعة، ثم يخرج الفوارق ان وجدت، حيث يقوم بتخصيص جداول يتضمن كل جدول مادة مستخدمة او منتج معين لمدة شهر يبدأ من مخزون بداية المدة الى حين خروج منتج للبيع . سننظر لمثال يوضح ذلك.

#### مثال تطبيقي :

توفرت لدينا البيانات التالية من سجلات المخزون لمؤسسة ملبنة الساحل سنأخذ منتج اللبن لمدة 8 أيام حتي يتضح لنا كيفية الرقابة علي المخزون.

الجدول رقم (03-3): يمثل كميات المنتجة و المخزن من منتج اللبن .

					منتج اللبن
مخزون اول مدة	منتج مصنعة	مجموع منتج المتاحة	منتج مسلم للزبن	مخزون اخر مدة	تواريخ
10580	0	10580	5196	5384	1 جانفي 2020
5384	9200	14584	2064	12520	2 جانف 2020
12520	0	12520	3666	8854	3 جانفي 2020
8854	0	8854	6741	2113	4 جانفي 2020
2113	8844	10957	3108	7849	5 جانفي 2020
7849	0	7849	3579	4270	6 جانفي 2020
4270	8800	13070	3261	9809	7 جانفي 2020
9809	0	9809	5961	3848	8 جانفي 2020
61379	26844	88223		45647	مجموع

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مراقب التسيير لمؤسسة ملبنة الساحل Gi plait بمستغانم.  
عمليات التي تمت في 1 جانفي 2020 :

- 1- حساب مخزون بداية المدة (صباح اليوم) = 10580
- 2- حساب الكمية المنتجة = 0 هذا يعني ان مؤسسة لم تنتج اللبن في هذا اليوم
- 3- حساب الكمية المتاحة للبيع = مخزون بداية يوم + الكمية المنتجة
- بمان المؤسسة لم تصنع منتج البن فان مخزون بداية مدة = الكمية المتاحة للبيع
- 4- الكمية المباعة تقدر وفق الكمية المسلمة للزبائن الطالبي لها و تقدر ب 5196
- 5- مخزون نهاية اليوم = الكمية المتاحة - الكمية المباعة

$$5196 - 10580 =$$

$$5384 =$$

عمليات التي تمت خلال 2 جانفي 2020:

- 1- مخزون بداية اليوم = 5384
- 2- الكمية المنتجة = 9200
- 3- الكمية المتاحة للبيع = 5384 + 9200
- = 14584.
- 4- الكمية المباعة = 2064
- 5- مخزون نهاية اليوم = 14584 - 2064
- = 12520

تتم كل العمليات بنفس الطريقة السابقة بالنسبة لكل يوم حيث يفصل في الجدول بين كل شهر ملاحظة: مخزون نهاية اليوم الأول هو نفسه مخزون بداية اليوم التالي فاذا وجد مسير المؤسسة ان هناك فوارق كبير في مخزون يطلب من رئيس الورشة تبريرات مقنعة، بعد ذلك يرسل تقرير مفصل للمديرية العامة عند نهاية كل عملية.

#### المطلب الثاني: جرد عناصر المخزون .

مصطلح المخزون كافة السلع والمواد التي تكتننها شركة ما لغايات البيع أو الإصلاح، ونظراً للأهمية الكبيرة التي يحظى بها المخزون فقد اختلف علم إدارة المخزون بدراسته بشكل مفصل لتحديد الشكل الذي تكون عليه هذه السلع والمواد، ونسبة البضائع المخزنة. يخضع المخزون إلى عددٍ من العمليات والمراحل بين جرد وتقييم وعينية المخزون، والتنبؤ بسعر المخزون في المستقبل وغيرها من الممارسات التي تتصف به، ويشيع استخدام هذا المصطلح في مختلف المنشآت التجارية للإشارة إلى البضاعة المملوكة للمنشأة والمجهزة للبيع، أما في المنشآت الصناعية فيشار به إلى المواد الضرورية للإنتاج، سواء كانت إنتاجاً تاماً أم إنتاجاً تحت التشغيل. وتقوم المؤسسة بعملية مراقبة روتينية كل 9 أشهر عن طريق الجرد المادي لمخزون الورشة والمخزون الرئيسي (مواد أولية وتعليب، قطع غيار ومنتجات تامة الصنع) ويقوم به 3 لجان أ، ب، ج وعناصر كل لجنة عمال من مختلف مصالح المؤسسة، و كل هذه اللجان تحت اشراف رئيس خلية الجرد و هو رئيس مصلحة مراقبة التسيير.

عند ادخال البضاعة الى المخزن يقوم امين المخزن بوضع 3 أوراق بجانبها كل واحدة بلون (ابيض - اصفر - احمر) لكن تحمل نفس المضمون تدعى هذه الورقة بصحيفة التعريف (Fiche d'identification) (انظر للملحق رقم

6) و تحمل رقم و تعرف بالمخزون عن طريق ذكر ( العائلة التي ينتمي اليها المخزون – المرجع – التوقيع – الوحدة ) كما تحتوي على جدول من اربع خانات خانة الأولى تمثل تاريخ و ثانية تمثل الصيغة اما الخانتين الباقيتين تمثلتا المدخلات و المخرجات من المخزون

أولا تدخل اللجنة (ا) ورشات التخزين و تحمل صحيفة التعريف التي تكون باللون الأبيض من جانب كل مخزون و بعد ذلك ترتب كل المعلومات المتحصل عليها من صحيفة التعريف في جدول (انظر للملحق رقم 7) يحتوي هذا الجدول على 5 خانات تتضمن كل الخانة على ترتيب ( رقم الورقة – تشفيرة المخزون – صيغة المخزون – كمية – الموقع) تملئ كل هذه الخانات من الجدول بعد انتهاء اللجنة (ا) من عملية الجرد يأتي دور اللجنة (ب) حيث تقوم بنفس الاعمال التي قامت بها اللجنة (ا) تختلف فقط في لون صحيفة التعريف حيث يكون باللون الأصفر (انظر للملحق رقم 8)

و عند انتهائهم من العملية يرسلون جردهم لرئيس الخلية، فيقوم بتقارب الجردين في جدول (انظر للملحق رقم 9) ويخرج الفوارق بينهم ويرسل اللجنة الثالثة (ج) للجرد الأخير مرفقة بالمواد التي بها فوارق فقط. من ثم يقوم بإرسال الجرد المادي الحقيقي لمسؤول المحاسبة المكلف بمتابعة مخزون المؤسسة لتحديد الفوارق في المخزون بين المخزون المحاسبي والمخزون الحقيقي، إذا كانت الفوارق كبيرة يستلزم تقديم تبريرات مقنعة، فيرسل المحاسب رسالة لأمين المخزن يطلب منه تقديم تبريرات الفوارق ونسخة ترسل للمدير العام للاطلاع، فيقوم أمين المخزن بعملية تقارب الكميات المستلمة والمستهلكة (ملحق رقم 10) مع جدول مخزون المحاسبي. كل هذا لتخفيض نسبة الفارق في نهاية السنة المحاسبية (الملحق رقم 11).

## المطلب الثالث: نقاط القوة وضعف لرقابة الداخلية على المخزون.

نظرا لأهمية نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر أداة إدارية تابعة لإدارة العليا ،قمنا بالبحث عن نقاط القوة و الضعف لهذا النظام على إدارة المخزون في مؤسسة ملبنة الساحل ، حيث لخصنا هذه النقاط في الجدول التالي :

جدول رقم (02-3): يبين نقاط القوة و الضعف لرقابة الداخلية على المخزون في مؤسسة.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تكتسب المؤسسة برنامج تسيير المخزونات يساعد في ضمان عدم نفاذ المخزون.	-تداخل بعض المهام بين مصالح المؤسسة.
-تخصيص المستودعات للمواد الأولية يسهل عليها عملية المراقبة والتسيير الجيد.	-لا تمتلك المصلحة الإنتاجية للاتفاقيات بين المؤسسة والزبائن.
-التوقيع والمصادقة يعتبر كموافقة لسير العملية.	لا يوجد بالمؤسسة مصلحة للتدقيق الداخلي
-وجود رقابة على الموظفين من قبل أعوان الأمن عند الدخول و الخروج و ذلك لعدم الاختلاس و السرقة وخاصة على الشاحنات التي تنقل الحليب و مشتقاته.	-من يتولى عملية استلام المواد هو الذي يقوم بإدخالها في البرنامج.
-أي عملية بالمؤسسة تقوم برصدها وتسجيلها في المصلحة المحاسبية.	-وجود محاسبة تحليلية للمخزون فقط ، مما يصعب على رئيس قسم المحاسبة مهامه عند تحديد التكاليف و سعر البيع.
-تعتمد المؤسسة على مصلحة المحاسبة التحليلية والإحصاء لتتبع مخزوناتها.	-هناك بعض المواد القديمة والقابلة للتلف متداخلة مع السلع الجديدة.
-تعتمد المؤسسة على وصل الأرجاع المواد الأولية من الورشات الى المستودعات في حالة ما لم تستعملها ( او وجود فائض).	-تخسر المؤسسة في بعض التكاليف جراء تدني مستوى بعض العمال.
-تستعمل محاضر اثبات تلف المواد والمنتجات.	-التأخر في إيصال بعض المستندات للمصلحة المحاسبية.
	-خلية الرقابة الداخلية ضعيفة في المؤسسة.
	-لا تقوم بعملية الجرد الصحيحة حيث ان أمين المخزن هو من يقوم بعملية الجرد .

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على المعلومات المقدمة من موظفي مؤسسة ملبنة الساحل.

يجب على المؤسسة معالجة نقاط الضعف و ذلك بتدعيم قسم للمراقبة التسيير بموظفين و إقامة مصلحة للمراجعة الداخلية من أجل المراقبة اليومية لوظيفة التخزين بالمؤسسة، و بالتالي يكون نظام الرقابة فعال مما يؤدي إلى التسيير الجيد لمخزنها ، و يمكن أن تكون اقتراحات و أفكار عديدة تجعل المؤسسة تتطور و تزويد انتاجها و بالتالي تحقق الانتعاش لاقتصاد الجزائر.

### خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بالدراسة النظرية أردنا تأكيد وتدعيم صحة النتائج المتواصل إليها عن طريق اسقاطا لجزء النظري على الواقع لكي تتضح النتائج وتتسم بالدقة والوضوح وقد تم إختيار ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته "مستغانم مؤسسة للدراسة التطبيقية.

حيث تم التعرف على تاريخ نشأة والتطور الذي صاحب المؤسسة وكذا طبيعة نشاطها المتمثل في إنتاج نقل و توزيع الحليب و مشتقاته، كما تم عرض مختلف أقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

كما تطرقنا أيضا الى ذكر أنواع مخزونات المؤسسة و مراحل تخزينها و اوضحنا علاقة إدارة المخازن بالإدارة الأخرى .

و في الأخير قمنا بتقييم و فحص نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخزون من خلال الجرد، و نماذج المتبعة، و سرد لنقاط القوة و الضعف التي توصلنا إليها من خلال ملاحظة، و كذلك المعلومات المقدمة من طرف موظفي المؤسسة .

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى نتائج سنوضح كل شيء في الخاتمة العامة.

## خاتمة عامة

إن جميع مؤسسات رغم اختلاف حجمها ونشاطها تسعى لحماية أصولها وممتلكاتها وكذلك حول البقاء والاستمرارية لذا يتوجب عليها أن تكون على دراية تامة لكيفية تسيير مخزوناتها . كما يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها بالكفاءة والفعالية على نظام يدعى بنظام الرقابة الداخلية .

من خلال الاطلاع على الفصول النظرية التي عالجت مواضيع رقابة داخلية وإدارة المخزون اتضح أن لجميع مؤسسات رغم اختلاف حجمها ونشاطها تسعى لحماية أصولها وممتلكاتها وكذلك تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارستها الوظيفية ومنها وظيفة التخزين التي سعيها حول البقاء والاستمرارية تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكمية والجودة والسعر في الوقت المناسب ووفق الشروط الملائمة لذا يتوجب عليها أن تكون على دراية تامة لكيفية تسيير مخزوناتها . كما يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها على نظام يدعى بنظام الرقابة الداخلية .

و من خلال هذا البحث حولنا إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية من تسيير المخزونات واداره المخازن وقد اخترنا مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم كنموذج من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأسقطنا عليها دراستنا وتوصلنا الى جملة من نتائج.

## 1. نتائج الدراسة :

- إن من بين الشروط اللازمة لتحقيق رقابة فعالية وذات كفاءة هي التسيير الحسن مع لتقسيم العمل و المهام لأنه يقلل من وقوع في اخطاء.
- إن رقابة داخلية تحمي أصول المؤسسة و موجوداتها في حين أنها استعملت بشكل جيد .
- تتوقف نجاعة تسيير مخزونات على وجود نظام رقابة داخلية فعال.
- مسؤولية تسيير المخزون كبيرة في تامين الاحتياجات من المنتجات في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة.
- تساهم الرقابة الداخلية في التسيير الجيد للمخزون في مؤسسة وهذا عن طريق تطبيق الياتها و معاينة الأخطاء و الانحرافات .و محاولة إيجاد حلول سريعة لها لتجنب الوقوع فيها مستقبل و هي الميزة الأساسية لحسابات تسيير المخزون تسييرا جيدا .
- يجب ان تخضع إجراءات دخول و خروج المخزون من المخازن لمعايير و مقاييس لا ينبغي استعمالها في لحظة.

## 2. اختبار الفرضيات :

انطلاقاً من النتائج السابقة تمكنا من التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية :

✓ الفرضية 01 :

ان الرقابة الداخلية هي نظام يقوم على تحسين الأداء وترشيد القرارات واكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

تبين لنا من خلال دراسة تطبيق الرقابة الداخلية في إدارة مخزونات أن الفرضية الأولى صحيحة .

✓ الفرضية 02 :

تعتمد المؤسسات الإنتاجية خاصة على وجود مخزون ولهذا يجب وجود نظام لضمان عدم نفاذه . أثبتت لنا الفرضية الثانية إن مؤسسة لها سيرورة خاصة لضمان سلامة مخزونها لعدم تعرضهم للتلف و غيره.

✓ الفرضية 03 :

يعد نظام الرقابة من أهم العناصر الأساسية الواجب توفيرها في إدارة المخزون في المؤسسة وهذا من أجل الحفاظ على مركز المالي وتفادي الوقوع في عدم التحكم في الوظيفة الإنتاجية. من خلال دراستنا الميدانية توصلنا أن المؤسسة تستخدم الرقابة الداخلية من قبل أمين مخزن ورئيس مصلحة تسيير .

## 3. التوصيات :

من خلال دراستنا التطبيقية ومن خلال النتائج المتواصل إليها، نريد أن نقدم بعض التوصيات او الاقتراحات املين أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل.

- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل إلى الخارج.
- تحديث إجراءات نظام الرقابة وجعله أكثر فعالية؛ وضع برامج توعية العاملين بضرورة احترام إجراءات الرقابة الداخلية .
- ضرورة وضع برنامج تقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح بكشف الأخطاء و تصحيح الانحرافات
- خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة من أجل توفير جو مناسب للعمل بكل اتقان واحترام المعايير التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة أهداف مؤسسة.
- يجب على المؤسسة و خاصة ااداتها العليا ان تبني نظام رقابة داخلية و تساعد على تثمين محرجاتها .
- يجب اشعار و توجيه المؤسسة بضرورة توفير كل المعلومات الجيدة و المحينة التي يطلبها نظام الرقابة الداخلية .

## قائمة المراجع

## مراجع باللغة العربية :

## الكتب:

1. أحمد حلبي، التدقيق المستند على المخاطر، مملكة المعرفة للدراسات و الاستشارات و التطوير، بدون طبعة، الأردن، 2004.
2. أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، طبعة 9.
3. جميس بلا كورد، البضاعة الراكدة في الشركات التجارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010.
4. حسين القاضي، حسين دحدوح ، أساليب التدقيق في ظل المعايير أمريكية و الدولية ، عمان : الأردن مؤسسة الورق لنشر، ط1، 1999.
5. خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
6. خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008 .
7. عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سويا ، المراجعة الداخلية ، الإسكندرية: مصر ،الدار الجامعة ، 2004 ، ص 83 .
8. عبدالستار محمد العالي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات : إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن ، 2000.
9. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، التدقيق و الرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
10. عليان فراس نايف، إدارة المخازن ، دار امجاد للنشر ، عمان :الأردن، 2014
11. عمر وصفي عقيلي، منعم زمير، قحطان بدر العبدلي، إدارة الموارد (الشراء التخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2008.
12. غسان فلاح المطارنة ،تدقيق الحسابات المعاصرة، عمان :الأردن ، دار المسيرة للنشر، 2006.
13. محمد احمد نصار ،مراقبة و تحليل المخزون ، الطبعة الثانية ،القاهرة، مصر، 2002
14. محمد الصريفي ، ادارة المخزون السلعي، دار المناهج للنشر و التوزيع ،مصر، 2001،
15. محمد توفيق ماضي، إدارة و ضبط المخزون، دار الجامعة شارع زكريا غنيم الابراهيمي، اسكندرية، مصر.



مقالات ومجلات علمية :

1. نعمة كاظم حسين، أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية اصول واموال المنظمة، دراسة تطبيقية جامعة بابل، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية المجلد 51 ، العدد3، 2008
2. عيسى بن حسن الانصاري وسعد بن عبد العزيز العثمان، الحقيبة التدريبية لإدارة المخازن، برنامج مدرسة الامير محمد بن فهد بن عبد العزيز لتأهيل وتوظيف الشباب السعودي، 2008.
3. منير هاني، تقنيات تسير المخزون، منتديات فيض القلم التعليمية، ورقة بحثية.

محاضرات :

1. عيسى بدروني، محاضرات الرقابة الداخلية ،ماستر 2 تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة ، سنة 2015.

مذكرات ماجيستر:

1. علي منصور، دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية، مذكرة ماجيستر، قسم العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ،سطيف ، 2008.
2. فضيلة بوطورة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجيستر، قسم علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلو تسيير، جامعة المسيلة، سنة 2007\_2006.
3. كبلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماجستير، تخصص: محاسبة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس سنة 2015.

مراجع باللغة الأجنبية :

American production Inventory Control Society .

من انترنيت:

<https://www.almohasb1.com/entory.html>

<http://commerce-logistique.alafdal.t20-topicbecreativesystem.com/program>

[https://ibrasolutions.blogspot.com/2018/01/blog-post\\_9.html](https://ibrasolutions.blogspot.com/2018/01/blog-post_9.html)

UNV.WWW.TEBESSA.DZ

**Laiterie «Le Littoral»  
de Mostaganem  
Route de la Salamandre**

R.C. N° : 07820008 B 97

I.F. : 099727279000221

Art. d'imposition : 27 27 01 22 600

Tél. : 045 30 84 57 . Fax : 045 35 61 18

Nom & Adresse du Fournisseur :

## BON DE COMMANDE

N° : 00774

Quantité	DESIGNATION	P. Unitaire	Montant	OBSERVATIONS

Le Chef de Service,

Le Directeur Général,



MOSTAGANEM

«GIPLAIT»  
Laiterie le Littoral  
MOSTAGANEM

المجمع الصناعي لإنتاج الحليب  
Groupe Industriel des Productions Laitières

**DEMANDE D'ACHAT**

N° 300048

Service : .....

Date : .....

Désignations	Quantités	Références	Stock restant Magasin	Motif d'Achat ou Utilisation

Le Demandeur,

Le Magasinier,

Le Chef de Sce,

Avis du Directeur Général,

**G I P L A I T**  
 Laiterie le Littoral  
 MOSTAGANEM

**Bon d'Approvisionnements Interne** N° 190938

Date : \_\_\_\_\_

	SERVICE DEMANDEUR	UTILISATION		
		DESIGNATION	Qt. Demandée	Qt. Reçue
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				

**CHEF DE SERVICE,**



Desal Saline La Oued  
 FINALE DE CIPAIT INSTAGREM

20/10/2019

Stat des Stock Par Article

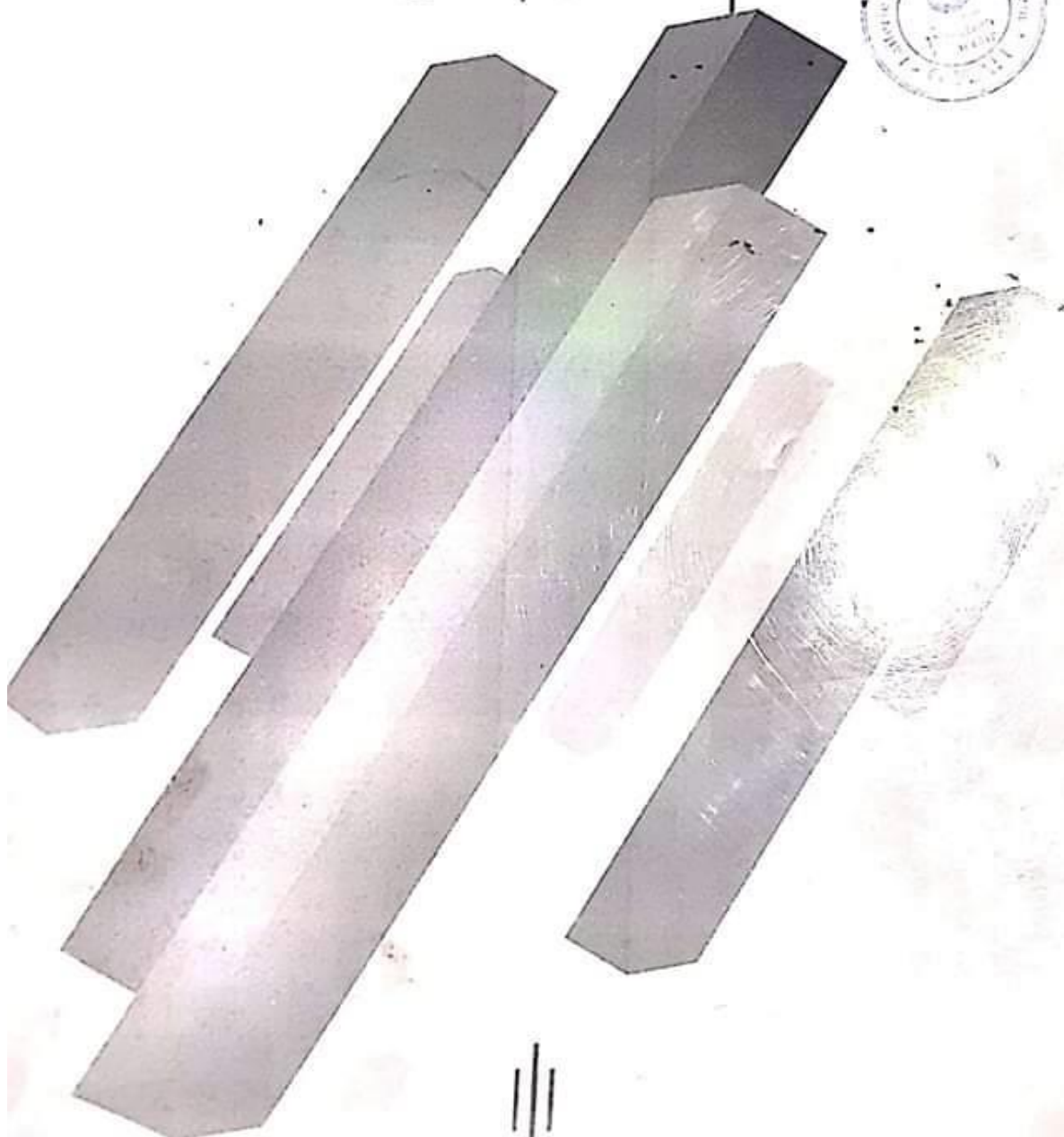
Article de production soustraie		Libelle	Quantite	Localisation
N° Pages	Date			
002301	01180	MANOMETRE 1-1 BAR 1/2		
002302	001133	GALET		
002303	0012043	JOINT PLAT 20440.3 (REP 100-3)		
002304	001500	AMPLIFICATEUR (ME)		
002305	002102	AXE DE GALET		
002306	002302	FIL ELCTRIQUE CALORIFIQUE		
002307	0111871074	SUBMENT FILTRANT 002074		
002308	0111255487	JOINT VICTAIR JC		
002309	0111255513	KIT REPARATION FILTRE		
002310	0111255590	KIT VIDANGE HUBLE		
002311	0111255593	KIT DE REGULATEUR ADP		
002312	0111255595	KIT VANNES PROCESSIONNE		
002313	000124012021	MOTEUR REDUCTEUR REP C700124012021		
002314	00014000010	MOTEUR REDUCTEUR 4.00014000010		
002315	0110101	SPRALFILTRE 000010110114		
002316	170194	SOUPAPE SURTE		
002317	110 A 301	RESSORT		
002318	110 A 301	RESSORT 00000011 (1) 110000 200194		
002319	114 PP 400	PRESOSTAT		
002320	1002100000	AXE POUR FINCE DE TORRAGE		
002321	170040	FLEXIBLE A TORRES 120000		
002322	11041400	RESSORT 000000110000 0000		
002323	1100000	FLASQUE		
002324	1110000	FLASQUE ASPIRATION		
002325	1110000	FLASQUE REPRODUCTION		
002326	111000014	ELEMENT FILTRE A AIR		
002327	111000075	ELEMENT FILTRE A HUBLE		
002328	111000000	JOINT VIDANGE C.T. 1100000		
002329	111000000	KIT VANNES PURSE C.T. 11000000		
002330	111000000	KIT VANNES VANNES C.T. 11000000		
002331	12100	JOINT TORQUE LEVRE		
002332	120 0700 00	JOINT R L ET NE		
002333	120040	FINCE SUPPORT EMETTEUR		
002334	120444	ENTRETOISE DE FINCE (SERRAGE)		
002335	0311	REGLAGE ROTULE		
002336	001179	CONTROLER RESISTANCES SOUSVANS		
002337	100000000	ELECTROVANNES		
002338	14100	JOINT TORQUE LEVRE		
002339	1410	JOINT TORQUE		
002340	1410	MANIVELLE MECANIQUE		
002341	1400	VERRE ROU		
002342	1400	VERRE ROU		
002343	110001	PRESOSTAT RT1A		
002344	1100001	PRESOSTAT RT 2001		
002345	1100001	PRESOSTAT RT1A		
002346	180133	SOUPAPE CLAPET 24V DC		
002347	180130	SOUPAPE DECHARGE 001110001		
002348	18000000	SOUPAPE ADP		
002349	1801250 R	RESISTANCE HUBLE 000V		
002350	100000	RYEVAL		



GROUPES INDUSTRIEL DES PRODUCTIONS LAITIÈRES \*\*\* GIPLAIT SPA\*\*\*  
SPA LAITERIE LE LITTORAL MOSTAGANEM au Capital de 521 400 000DA

# INVENTAIRE DES STOCKS 2018

31-12-2018



EXERCICE: 01/01/18 AU 31/12/18

SIVOUX DIFLAI  
FILIALE LAITERIE LE LITTORAL MOSTAGANEM

**BALANCE COMPARATIF ( Inventaire Physique - Inventaire Comptable ) 31/12/2018**

N° Compte	LIBELLE	Inventaire Comptable 31/12/2018	Inventaire Physique 31/12/2018	Ecart / Physique - Comptable 31/12/2018	Inventaire Physique 31/12/2018
301100	PRODUIT LAITIERS	327 060,89		327 060,89	0,00
301200	LEBEN EN CARTON	109 582,62		109 582,62	0,00
301400	PATES MOLLES	45 962,66		45 962,66	0,00
301600	FROMAGE FONDU	401 636,86		401 636,86	0,00
301800	LAIT V ENTIER EN CARTON	50 651,16		50 651,16	0,00
301****	SOUS-TOTAL	934 894,19		934 894,19	0,00
302100	GRAS HORS LAITERIE	546,98		546,98	0,00
302****	SOUS-TOTAL	546,98		546,98	0,00
30****	Stocks de marchandises	935 441,17		935 441,17	0,00
310000	PDL 0%	12 735 223,42		12 735 223,42	0,00
310001	PDL 26%	18 194 204,22		18 221 777,16	27 572,94
310004	LAIT LOCAL	268 757,22		268 518,18	-239,04
310007	GAZ INDUSTRIEL	67 795,20		67 795,20	0,00
310009	PDL 0% HORS ONIL	22 126 690,45		22 126 690,45	0,00
310300	INGREDIENTS	190 749,73		190 749,72	-0,01
310311	SUCRE	0,00		0,00	0,00
310600	CARBURANTS ET LUBRIFIANTS	170 222,03		170 222,03	0,00
310604	FOURCAILLERIE	109 339,78		109 347,78	8,00
310605	P RECHANGE PARC ROULANT	243 714,06		245 964,06	2 250,00
310608	PRODUIT D'ENTRETIEN	35 041,37		35 234,56	193,19
310609	PROD.CHIMI D'ENTRETIEN	1 182 918,13		1 212 622,19	29 704,07
310630	FROID INDUSTRIEL	8 308 764,41		8 352 111,28	43 346,86
310640	TRAITEMENT DES EAUX	1 630 678,09		1 630 145,65	-532,44
310650	ATELIER/PRODUIT YAOUR	11 151 033,62		11 163 052,16	12 018,54
310660	PIECE DE RECH. LAITERIE UPL	17 106 357,55		17 091 805,26	-14 552,30
310670	OUTILLAGE DIVERS	21 490,00		21 450,00	0,00
310680	PR PICONDITIONNEUSE	2 041 429,25		2 165 792,00	124 362,75
310690	FOURNITURES DIVERSES	36 505,56		36 505,56	0,00
310****	Matières premières et fournitures	95 821 274,10		96 045 406,67	224 132,56
31****	Matières premières et fournitures	95 821 274,10		96 045 406,67	224 132,56





Hôpital Lataf Le 19039  
FILIALE DE GILPLAT MOSTAGANEM

11/12/2018

Etat des Stock Par Article

Articles de production (assemble)		1			
N° Fabric	Code	Libelle	A	B	C
002161	5798	MANOMETRE 1+1 MAN 12			
002162	88133	CALET			
002163	18125145	JOINT PLAT 3024K3 3/ROPP400-3			
002164	805808	AMPLIFICATEUR CNE			
002166	808182	AXE DE CAJET			
002180	40FC002	FL. G. ELECTRIQUE CALORIFIQUE			
002187	111581814	ELEMENT FILTRANT 8002114			
002188	071188487	JOINT VICTAULIC			
002189	071188670	RIT REPARATION FILTRE			
002190	211188800	RIT VERGAGE HUILE			
002191	071188802	RIT DE REGULATEUR ASP			
002192	071188806	RIT VANNE PRESSIONNEE			
002193	02012881201	MOTEUR REDUCTEUR REP 120014822801E0001			
002194	0201403010	MOTEUR REDUCTEUR A ROTY0201403010E0001			
002195	0712181	SPRALPK TRC 00230H12 13M			
002196	17878	SOUPAPE SURETS			
002197	103 A 30	RESSORT			
002198	114 A 40	RESSORT SPRING MOT DU POUA 28MP08			
002199	114PP448	PREDOSTAT			
002215	100218046	AXE POUR PRISE DE TIRAGE			
002271	102440	PLAQUE A 102440 1020MM			
002272	10418480	RESSORT GARNITURE POMPE METE1			
002273	080349	HUBER			
002274	1110942	PLAQUE ASPIRATION			
002275	1110960	PLAQUE REPOLEMENT			
002276	111581814	ELEMENT FILTRE A AIR			
002277	111801778	ELEMENT FILTRE A HUILE			
002278	11180008	JOINT VERGAGE C 11180008			
002279	11180004	RIT VANNE PURGE 011180004			
002280	11180002	RIT VANNE VERGAGE 011180002			
002281	13480	JOINT TORQUE LEVRE			
002282	128.8738.08	JOINT R.L. 87.38			
002283	128040	PINCE S'UPPORT EMETTEUR			
002284	128044	ENTRETOISE DE PINCE (SERIAGE)			
002285	1311	ROULEMENT ROTULE			
002286	131178	CONTROLE RESISTANCES SOUDURE			
002287	13030040	ELECTROVANNE			
002288	1486	JOINT TORQUE LEVRE			
002289	1412	JOINT TORQUE			
002290	1483	GARNITURE MECANIQUE			
002291	1408	ARRRE INOX			
002292	1469	JOU DE 3 COUSINETS			
002293	170001	PREDOSTAT RT1A			
002294	170002	PREDOSTAT RT 2801			
002295	17L3013	PREDOSTAT RT1A			
002296	180833	SOUPAPE CLAFET 24V DC			
002297	180838	SOUPAPE DECHARGE 0811104021			
002298	180833A	SOUPAPE ADS			
002299	180812NC II	RESISTANCE HUILE 300W			
002300	180838	R/VEAU			





Giplait Laiterie Le littoral  
FILIALE DE GIPLAIT MOSTAGANEM

31/12/2019

Etat des Stock Par Article

Atelier de production yaourterie

0.01

groupe A

N° Paplon	Code	Libelle	Quantite	Localisation
002351	0/160	MANOMETRE 1+1 BAR 1/2		
002352	001133	GALET		
002353	00135143	JOINT PLAT 20/24X0.3 /REP*400-3		
002354	0035000	AMPLIFICATEUR CHE		
002355	008152	AXE DE GALET		
002356	00FC002	FIL ELECTRIQUE CALORIFIQUE		
002357	0111581014	ELEMENT FILTRANT 98262/74		
002358	0111585497	JOINT VICTAULIC		
002359	0111585513	KIT REPARATION FILTRE		
002360	0111585650	KIT VIDANGE HUILE		
002361	0111585653	KIT DE REGULATEUR ASP		
002362	0111585655	KIT VANNE PRESSION/MINI		
002363	020139832001	MOTEUR REDUCTEUR REF.C*02013983200102001		
002364	02014030010	MOTEUR REDUCTEUR A.REF/020140300102001		
002365	0710161	SPIRALFILTRE 602/3DN1/2"114		
002366	1"BF96	SOUPAPE SURETE		
002367	1/3 A 3/3	RESSORT		
002368	1/4 A 4/4	RESORT SERVO MOT DU REGUL 20N*688		
002369	1/4-FP-4KX	PRESOSTAT		
002370	1002160AXE	AXE POUR PINCE DE TIRAGE		
002371	103446	FLEXIBLE A 10344/6 1220MM		
002372	10415400	RESSORT GERNITURE POMPE ME155		
002373	1062MM	KUBLER		
002374	1110649	FLASQUE ASPIRATION		
002375	1110650	FLASQUE REFOULEMENT		
002376	111581014	ELEMENT FILTRE A AIR		
002377	111581775	ELEMENT FILTRE A HUILE		
002378	111585650	JOINT VIDANGE C 111585650		
002379	111585654	KIT VANNE PURGE C111585654		
002380	111585655	KIT MAINT VANNE C11158-565		
002381	12/NE	JOINT TORIQUE LEVRE		
002382	126.37X6.99	JOINT R.I. 57.NE.		
002383	128346	PINCES SUPPORT EMETTEUR.		
002384	128444	ENTRETOISE DE PINCE (SERRAGE)		
002385	1311	ROULEMENT ROTULE		
002386	131179	CONTROLE RESISTANCES SOUDURE		
002387	135300048	ELECTROVANNE		
002388	14/NE	JOINT TORIQUE LEVRE		
002389	1413	JOINT TORIQUE		
002390	1453	GARNITURE MECANIQUE		
002391	1458	ARBRE INOX		
002392	1459	JEU DE 3 COUSSINETS		
002393	175001	PRESOSTAT RT1A		
002394	17D0021	PRESOSTAT RT.2601		
002395	17L0033	PRESOSTAT RT1A		
002396	180533	SOUPAPE CLAPET 24V DC		
002397	180536	SOUPAPE DECHARGE 0811104021		
002398	1888536A	SOUPAPE AOB		
002399	1894125C R	RESISTANCE HUILE 300W		
002400	1905082	NIVEAU		

EMPLACEMENT : .....

**EPE GIPLAIT SPA**

Filiale Laiterie du Littoral

**MOSTAGANEM****Fiche  
d'identification**

Inventaire Année 2018

N° 104901

*Famille* : .....*Référence* : .....*Désignation* : .....*Unité* : .....**MOUVEMENTS APRES COMPTAGE**

Dates	LIBELLES	Entrées	Sorties

Comptage : ..... Date : .....

Signature,

« GIPLAIT »  
LAITERIE LE LITTORAL  
MOSTAGANEM

مؤسسة الحليب ومشلقاته  
« وحدة الساحل »  
مسلفانج

## BON DE RECEPTION

N° 01974

Commande
Date et N° du B.L. _____
Fournisseur _____
Service Emateur _____
Date et N° de la Demande d'Appro. _____

Facturation
Date et N° de la Facturation _____
Bon de Livraison N° _____
Date _____
Demande d'Achat N° _____

Réception
N° de B. de Réception _____
Date de B. de Réception _____
Emplacement _____
Achat Effectué par _____
Date _____

Codes	DESIGNATION	Référence	Qt. Demandée	Qt. Reçue	Prix Unitaire

Visa de l'Agent Réceptionnaire

Nom et Prénom \_\_\_\_\_

Visa et Avis Technique du Service Demandeur

Le Chef de Gestion des Stocks,