



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
- مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



الشعبة: علوم اقتصادية
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
التخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

بعنوان

دور مؤشر معدل دوران المخزون في لوحة القيادة
دراسة حالة مؤسسة رام سكر فرع مستغانم من سنة 2011-2021

تحت إشراف المؤطر الجامعي :
قدال زين الدين

مقدمة من طرف الطالبة:
بوخاتم نور الحنان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	هي أمينة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مقررا ومؤطرا	قدال زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	جلولي سهام	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021_2022

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدي إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا
له"

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام
هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "قدال زين الدين " الذي رافقنا طيلة هذا البحث
وأمدنا بالمعلومات راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله كل خير.

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في
إنجاز هذا البحث المتواضع

الإهداء

إلى من كافحت طوال عمرها لتجعل مني متعلمة....أمي رحمة الله عليها

إلى الذي أعطاني الأصل الطيب ولم يترك للعطاء حدود.... أبي

إلى من قاسموني حليب الأمومة....إخوتي

إلى من ساعدوني وكانوا دعما لي....أصدقائي

إلى كل طالب علم يبتغي بناء مجتمع صالح

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

الفهرس:

الصفحة

المحتويات

الإهداء

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى وظيفة المخزون
16	المبحث الأول: ماهية المخزون
16	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخزون
16	الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول المخزون
17	الفرع الثاني: أهمية المخزون
18	الفرع الثالث: أنواع المخزون
20	المطلب الثاني: دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون
20	الفرع الأول: دوافع الاحتفاظ بالمخزون:
21	الفرع الثاني: مخاطر الاستثمار في المخزون
22	المطلب الثالث: دور المخزونات
25	المبحث الثاني: الرقابة على المخزون
25	المطلب الأول: مفهوم ومسؤوليات وأهداف الرقابة على المخزون
25	الفرع الأول: مفهوم الرقابة على المخزون
25	الفرع الثاني: مسؤولية الرقابة على المخزون
26	الفرع الثالث: أهداف الرقابة على المخزون
26	المطلب الثاني: مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون
26	الفرع الأول: مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون
26	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون
27	المطلب الثالث: مجالات الرقابة على المخزون
28	المبحث الثالث: النماذج الكمية لتسيير المخزون
28	المطلب الأول: تحليل ABC لتصنيف المخزون
30	المطلب الثاني: النموذج البياني (KANBAN)
30	المطلب الثالث: مؤشر معدل دوران المخزون
30	الفرع الأول: مفهوم وأهمية مؤشر معدل دوران المخزون:

31	الفرع الثاني: أهداف ومشاكل معدل دوران المخزون
31	الفرع الثالث: كيفية حساب معدل دوران المخزون وكيف يتم تفسيره
	الفصل الثاني: لوحة القيادة
36	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
36	المطلب الأول: مفهوم وأهمية لوحة القيادة
36	الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة
37	الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة
38	المطلب الثاني: مباحث وخصائص اللوحة القيادية
38	الفرع الأول: مباحث اللوحة القيادية
38	الفرع الثاني: خصائص اللوحة القيادية
38	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة
40	المبحث الثاني: كيفية بناء نموذج خاص بنظام لوحة القيادة
40	المطلب الأول: مكونات ووظائف اللوحة القيادة
40	الفرع الأول: مكونات لوحة القيادة
41	الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة
41	المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها
41	الفرع الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة
42	الفرع الثاني: طرق عرض لوحة القيادة
43	المطلب الثالث: لوحة القيادة على الطريقة الفرنسية OVAR
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
52	المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم .
52	المطلب الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة تكرير السكر RAM:
53	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم.
54	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
55	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المبحث الثالث: مؤشر معدل دوران المخزون ولوحة القيادة في المؤسسة
56	المطلب الأول: لوحة القيادة
57	المطلب الثاني: تحليل معدل دوران المخزون من سنة 2011 إلى غاية سنة 2021
58	خاتمة
64	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	أنواع المخزون في إطار التوصيف السلوكي للنظام الإنتاجي	01
23	دور المخزون في شبكة المنافذ تبدأ من المورد إلى المنتج ثم أحد الوسطاء وأخير المستهلك.	02
29	تصنيف المخزون حسب طريقة (A.B.C)	03
44	إسقاط الأهداف الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة (سلم المستويات)	04
45	أطوار إنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR	05
58	معدل دوران المخزون من 2011	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	المخزون بين الكمية والقيمة	01
57	قيمة المبيعات والمخزون النهائي للمؤسسة من سنة 2011 إلى غاية 2021	02

مقدمة عامة

يعتبر المخزون واحد من الموضوعات الأساسية التي تواجهها الإدارة والمنظمات المختلفة، وهذا يعود ليس في الوظائف المهمة التي يضطلع بها المخزون من أجل استمرار الإنتاج وإنما أيضا إلى حقيقة ما يمثله المخزون من موارد وكلف ينبغي أن تستخدم بكفاءة عالية، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بالمخزون وذلك من خلال تقنيات وأساليب تسمح بتسيير على أحسن حال، وكذا اعتماد مجموعة من الإجراءات و التنظيمات، بالإضافة على نظام رقابي يسمح بمتابعة سير العمليات وتسهيل عمل الأفراد، ولعل لوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة والمستعملة لتسيير اليومي والاستراتيجي لما تحتويه من مؤشرات تمكنها من المتابعة المستمرة، ومن بين أهم هذه المؤشرات مؤشر معدل دوران المخزون الذي يلعب دور أساسي في عملية تسيير المخزون والرقابة عليه.

لذا لزم على المؤسسة الاهتمام بعملية بناء وتصميم لوحة القيادة، واعتماد نموذج يضمن بناء مؤشرات قادرة على قياس أهداف المؤسسة، وبالأخص التسيير الأمثل للمخزون.

الإشكالية:

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكال التالي:

ما هو مؤشر معدل دوران المخزون؟ وما دوره في لوحة القيادة داخل المؤسسة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية سنحاول الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو المخزون؟ وما هي أهميته؟

- كيف يمكننا حساب مؤشر معدل دوران المخزون بالنسبة للمؤسسة؟

- ما هي العلاقة بين لوحة القيادة ومؤشر معدل دوران المخزون؟

الفرضيات:

ولدراسة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- المخزون هو مجموعة المواد والسلع يسمح بتزويد المستعملين على ضوء احتياجاتهم في الوقت المناسب

للإنتاج والتوزيع، وتكمن أهميته في مواجهة احتياجات الطلب المفاجأة.

- يحسب معدل دوران المخزون في المؤسسة من خلال تقسيم تكلفة البضاعة المباعة على متوسط

المخزون.

- تكمن العلاقة بين لوحة القيادة ومؤشر معدل دوران المخزون في كونه هذا الأخير يساعد المؤسسة في

اتخاذ القرار من خلال إدراجه في لوحة القيادة.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة المشكلة وتحديد أبعادها و محاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة تمت الدراسة

بالاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إحتواء الموضوع على الجانب النظري الذي يتطلب سرد الأفكار أما

الجانب الآخر من الموضوع فمزيج بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، حيث إعتدنا على النماذج الرياضية

وكذا إعطاء إحصائيات اقتصادية وتحليلها من أجل تحليل مختلف المشاكل المدروسة في الجانب النظري.

أهمية البحث:

نحاول من هذا البحث لفت الانتباه إلى المخزون داخل المؤسسة الذي يعتبر بمثابة وسيلة تساعد المؤسسة على فرض وجودها وبقائها وذلك من خلال مكانته داخل المؤسسة، كما أننا سوف نشير إلى معدل دوران المخزون الذي يعتبر من الأساليب الحديثة في تسييره، كذلك تكمن أهمية البحث في معرفة دور لوحة القيادة داخل المؤسسة وكيف يمكنها مساعدة المؤسسة في إتخاذ قراراتها .

أهداف البحث:

تهدف دراستنا في إعطاء صورة واضحة ونقد تحليلي لواقع مؤشر معدل دوران المخزون داخل المؤسسة وتبسيط الضوء على لوحة القيادة داخل المؤسسة، وعلى العموم يمكن أن تتلخص أهداف بحثنا فيما يلي:
-محاولة تحديد محتوى مفهوم معدل دوران المخزون و مدى مساهمته في حل مشاكل المخزون ، محاولة إيجاد كيفية ناجحة لتسيير المخزون .

-التعريف بلوحة القيادة التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال.

-محاولة معرفة دور لوحة القيادة داخل المؤسسة لاقتصادية ومدى مساهمتها في عملية اتخاذ القرار والتسيير الأمثل لوظائف المؤسسة .

-محاولة توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا المفهوم لزملائي الباحثين ومن ثم إثراء المكتبة بهذا البحث.

-محاولة مساعدة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في تطبيق مؤشر دوران المخزون، واستعمال نظام لوحات القيادة.

-توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق نظام لوحات القيادة من خلال فوائدها على تحديد وضعية المؤسسة.

أسباب اختيار البحث:

1-الأسباب الذاتية: تتمثل في ما يلي:

-علاقة البحث بمجال التخصص.

-الرغبة في الإثراء والإطلاع على هذا الموضوع.

2-الأسباب الموضوعية: تتمثل في ما يلي:

-إثراء المكتبة بمرجع عن معدل دوران المخزون .

-معانات المؤسسات من سوء إدارة المخزون .

-الدور الفعال الذي تؤديه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

-كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولم ينل حقه من البحث و الدراسة.

طريقة العمل :

للإجابة على إشكالية البحث والإلمام بجميع عناصر الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث الفصل الأول من الدراسة نقوم بالتطرق إلى كل ما يتعلق بماهية المخزون، وكذلك الرقابة على المخزون التي تعتبر من الأدوات المهمة للتحكم في تسيير المخزون، وحاولنا في هذا الفصل عرض الأساليب الكمية لتسيير المخزون والمتمثلة في تحليل ABC والنموذج الياباني لتسيير المخزون، وفي الأخير مؤشر معدل دوران المخزون

الذي هو اهتمام الدراسة، أما الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان ماهية لوحة القيادة حيث تضمن كل من تعريف، مبادئ وخصائص، وأهمية لوحة القيادة، وكذلك طرق عرضها، مكوناتها ووظائفها، نظرا لأهميتها فقد تطرقنا إلى العوامل الأساسية لنجاحها وحدود استعمالها، أما في الفصل الثالث الذي تضمن الجانب التطبيقي من هذه الدراسة والذي خصصناه للتطبيقات الممكنة للجوانب النظرية وذلك باعتمادنا على دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر RAM فرع مستغانم، لبلوغ هذا الغرض سوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة عامة، كما سوف نتطرق إلى عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعريف بدور كل مصلحة فيه، ومعرفة كل من أهداف ونقاط قوة وضعف المؤسسة، كما نتطرق إلى عرض لوحة القيادة للمؤسسة، وحساب معدل دوران المخزون للمؤسسة وذلك من سنة 2011 إلى غاية 2022.

صعوبات البحث:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- قلة ومحدودية المراجع المتواجدة في المكتبة المركزية بالجامعة كالمجلات والندوات والمقالات.
- عدم تمكن من اللغة الأجنبية لترجمة بعض الكتب المتعلقة بمراقبة التسيير خاصة اللغة الفرنسية منها.
- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة.

تحفظ المسؤولين في الكشف عن التقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة وكذلك الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.

الفصل الأول: مدخل إلى وظيفة المخزون.

تمهيد:

يمثل المخزون عنصراً أساسياً من عناصر الأصول في أي مؤسسة، ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك وفق مجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة، حجم العمليات، درجة استقرار الطلب على منتجاتها، حجم الأموال المتاحة لديها للاستثمار في المخزون، التوقعات المستقلة المرتبطة بالمواد التي تستخدمها المؤسسة، درجة الاستقرار في الأسواق التي تورد منها المواد الأولية أو التي توزع فيها المنتجات النهائية.

إن قرار الاستثمار في المخزون يمثل أحد القرارات التي تتطلب من إدارة المؤسسة دراسة تحليلية شاملة نظراً لارتباط هذا القرار بغيره من القرارات وسياسات تلك الوظائف تستدعي ضرورة تحقيق نوع من التنسيق والتكامل فيما بين هذه الوظائف حتى يتم اتخاذ القرار السليم.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: ماهية المخزون.

-المبحث الثاني: الرقابة على المخزون

-المبحث الثالث: النماذج الكمية لتسيير المخزون

المبحث الأول: ماهية المخزون

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخزون

الفرع الأول: مفهوم المخزون

هناك عدة تعاريف للمخزون تختلف باختلاف وجهة نظر أو الزاوية التي تنظر بها للمخزون ومنها:

1- إن "المخزون ما هو كمية تلك المادة الموجودة بالمخزن في وقت معين وذلك بسبب توقع طلب المستعملين والمعبر عن حاجتهم لتلك المادة"⁽¹⁾

2- كما تم تعريف المخزون بأنه: "مجموعة الوسائل والخدمات التي تستخدم في دورة الاستغلال في المؤسسة سواء كانت هذه الوسائل والخدمات تباع مباشرة أو يتم استهلاكها من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة"⁽²⁾

3- يقصد بالمخزون الصنف 3 من الدليل المحاسبي الوطني جميع العناصر المادية التي تشتريها الشركة أو المؤسسة الإنتاجية وتقوم بالاحتفاظ بها في المخازن وذلك بغرض استعمالها المباشر أو غير المباشر، وفيما بعد في الصنع أو البيع إلى الغير"⁽³⁾

4- أما المخطط المحاسبي العام الفرنسي فقد عرف المخزون بأنه "مجموعة السلع، المواد واللوازم، المنتجات المصنعة، المنتجات التامة، منتجات وأشغال قيد الإنجاز، العلاقات التجارية"⁽⁴⁾

5- المخزون هو عبارة عن البضائع والسلع المتراكمة في انتظار الاستعمال المستقبلي القريب والذي يسمح بإشباع حاجيات المستعملين"⁽⁵⁾

6- حسب الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج (APICS) (Inventory American Control Society Production) "هو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة كذلك وحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع"⁽⁶⁾

7- حسب Pierre Medan. Annegratacp "إنه ناتج من فارق بين تدفق الداخل والخارج لهذا يمكن تقسيم مستوى المخزون بمدى الاستهلاك"⁽⁷⁾

8- "المخزونات أصول متكونة من سلع ملك المؤسسة موجهة إما لبيع مستقبلي أو موجهة للاستعمال في الصنع من أجل بيعها"⁽⁸⁾

⁽¹⁾Marcel, D, « Les stocks et les magasins », volume 04, organisation industrielle, Edition entreprise moderne, édition paris, 2004, P13.

⁽²⁾Leurion, J, « Comptabilité analytique de gestion », Ed Foucher, Paris, 1998, P98.

⁽³⁾ أوكيل سعيد محمد، "تقنيات المحاسبة التحليلية" الجزء الأول، دار الأفاق، مصر، 1994، ص 53.

⁽⁴⁾Beaulion, D, Peguse A, « Audit et gestion des stocks », Librairie Vuibert, 1985, P17-18.

⁽⁵⁾www.duis.free dz.com

⁽⁶⁾ جيمس بلاكورد، ترجمة موسى يوسف، "البضاعة الرائدة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)"، دارزهران للنشر، الأردن، 2008، ص 10.

⁽⁷⁾Zirmaté, P, « Pratique de la gestion des stocks », Dand, France, 1997, P05.

⁽⁸⁾Siad belacel, M, « La gestion de stocks », Edition gestion, Alger, 1994, P10.

ومن بين جميع مختلف التعاريف السابقة للمخزون يمكن تعريفه بصفة عامة كما يلي:
"المخزون هو عبارة عن كل العمليات التي تحتفظ بها المؤسسة إلى غاية استعمالها"⁽¹⁾
الفرع الثاني: أهمية المخزون⁽²⁾

مهما كان التدفق الإنتاجي من السلع كبيراً ومستمرًا، فإنه لا يستطيع تلبية الطلب الاستهلاكي لهذه السلع في المكان والزمان المناسبين، إلا إذا كان كل ما ينتج يستهلك في حينه، وهذا بالضبط على المؤسسة الإنتاجية مما يؤدي إلى انقطاع الإنتاج، لأن المؤسسة الإنتاجية بدورها تحتاج إلى استهلاك وسيط، ومنه فإن كل من المنتج والمستهلك بحاجة إلى خزان للمواد يلبي لهم احتياجاتهم مهما شأوا، وهنا تبرز أهمية المخزون بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والتجارية على حد سواء، حيث لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال لأنه يلعب دور الجسد أو المعدل الذي يربط بين مختلف أقطاب دورة البضاعة من الإنتاج إلى الاستهلاك حيث يستقبل المنتجات ويدفعها في حينها إلى مستحقيها.
وتكمن أهمية المخزون في ما يلي:

- 1- المخزون يضيف أبعاد من المرونة في نشاط الشراء، مما يسمح بتطبيق سياسات شرائية اقتصادية يتعذر تطبيقها إذا ما تم الشراء لمقابلة الاحتياجات الضرورية⁽³⁾
 - 2- للمخزون تكاليفه وأعباؤه، ولكن ضرورة لا غنى عنها في المشروعات الصناعية بسبب أهميته الاقتصادية، ولتأمين ما يقابل الاحتياجات دوماً.
 - 3- المخزون ضمان لتواجد المواد عند الطلب وتأمين ضد أخطاء التقدير وعقبات التنفيذ والتخطيط والتنبؤ في تقدير المواد وفي بيع السلع⁽⁴⁾
- كما أننا نحتاج للمخزون نظراً لأنه يساعدنا مساعدة فعالة في تحقيق بعض الأمور الهامة التالية:⁽⁵⁾
- أ) الحصول على أفضل حجم اقتصادي لطلبية الشراء أو لعملية الإنتاج (الحجم الاقتصادي).
 - ب) مقابلة التقلبات الغير المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون الأمان)
 - ج) مقابلة التقلبات المتوقعة في الشراء أو البيع (مخزون التوقع) كذلك تكمن أهمية المخزون في ما يلي:⁽⁶⁾

- * ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، أي استمرار تدفق الإنتاج.
- * تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين في بعض الحالات عن تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب، أي مجابهة انقطاعات التموين.
- * التقليل من عدد الطلبيات في الشراء بكميات معتبرة للاستفادة من مختلف الامتيازات.

(1) جمال زدون، "الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2009-2010، ص 03.

(2) جمال زدون، "الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون"، نفس المرجع ص 03.

(3) مصطفى زهير، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص 417.

(4) عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، "المحاسبة المتوسطة"، الناشر الجامعة الإسكندرية، مصر، 1992، ص 512.

(5) Zirmati P, OP.cit, P13.

(6) Philippe, B, « La rotation des stocks », chocards et associés, France, 1999, P15.

الفرع الثالث: أنواع المخزون

لكي نستطيع وضع إطار متكامل للأنواع المختلفة للمخزون يجب تحديد هذه الأنواع في إطار كل من التوصيف الهيكلي والسلوكي للنظام الإنتاجي.

أ-أولا: أنواع المخزون في إطار التوصيف الهيكلي للنظام الإنتاجي:⁽¹⁾

1.1 المخزون من المواد الأولية: يقصد بالمواد الأولية هنا تلك التي تخضع للتغيير في مكوناتها بواسطة العمليات الصناعية أثناء دمجها في السلع النهائية وذلك بصرف النظر عن المرحلة التي تتواجد فيها طالما أنها مازالت داخل المنظمة.

2.1 المخزون تحت التشغيل: وهو ذلك المخزون الذي ينتج من طبيعة العملية الصناعية ويتمثل في المفردات الغير كاملة والتي مازالت في مرحلة التصنيع وبالتالي فإنه يتكون من كافة الخامات والأجزاء التي يتم الاحتفاظ بها بين العمليات الصناعية.

3.1 المخزون من المنتجات التامة: وهذا النوع من المخزون يعمل على تخفيض التوازن بين طلبيات العملاء والطاقة الإنتاجية للمنظمة وهو يتكون من المنتجات التامة المصنوعة داخل النظام الإنتاجي أو من منتجات تم شراؤها قصد إعادة بيعها.

4.1 الأجزاء المصنعة: هو ذلك المخزون الذي يستخدم للقيام بعمليات التجميع التي تقوم بها بعض المنظمات لتصنيع السلع النهائية ومنه الأجزاء تخزن ثم تصرف في دفعات إنتاجية طبقا لطاقة التشغيل التي توزع على مراكز التجميع المتنوعة.

5.1 الأجزاء المشتراة: وهي تشمل الأجزاء الكاملة أو تجميعات الصناعية المشتراة من الموردين الخارجيين إما لدمجها في السلع النهائية أو لغرض بيعها.

6.1 المعدات وقطع الغيار: وهو يتضمن الماكينات والتركيبات والناقلات بالإضافة إلى قطع الغيار اللازمة لها.

7.1 المخزون من الأجزاء: ويشمل هذا المخزون الأنواع التالية:⁽²⁾

1.7.1: العدد: وهي تتضمن الأدوات اليدوية لمصارييف وأدوات التثبيت والعدد التي تستخدم الماكينات.

2.7.1: المثبتات والحوامل: وهي الأجزاء من المعدات التي تصمم لتثبيت المواد وحملها أثناء تصنيفها على الماكينات أو تركيبها أو تجميعها.

3.7.1: المقاييس والموازين: وهي التي تستخدم لقياس الأبعاد والأشكال والمواد أو الأجزاء.

4.7.1: المهمات: وهي تلك المواد التي لا تعتبر جزءا من المنتج النهائي، ولكنها تستخدم لتدعيم استمرارية العملية الإنتاجية حيث أن عدم توافرها قد يتسبب في توقيف عملية الإنتاج.

5.7.1: النفايات والفضلات: وهي المخلفات الناتجة عن العمليات الصناعية أو الزوائد المستخدمة في النشاط العادي من أمثلتها الخردة أو الأجزاء المرفوضة.

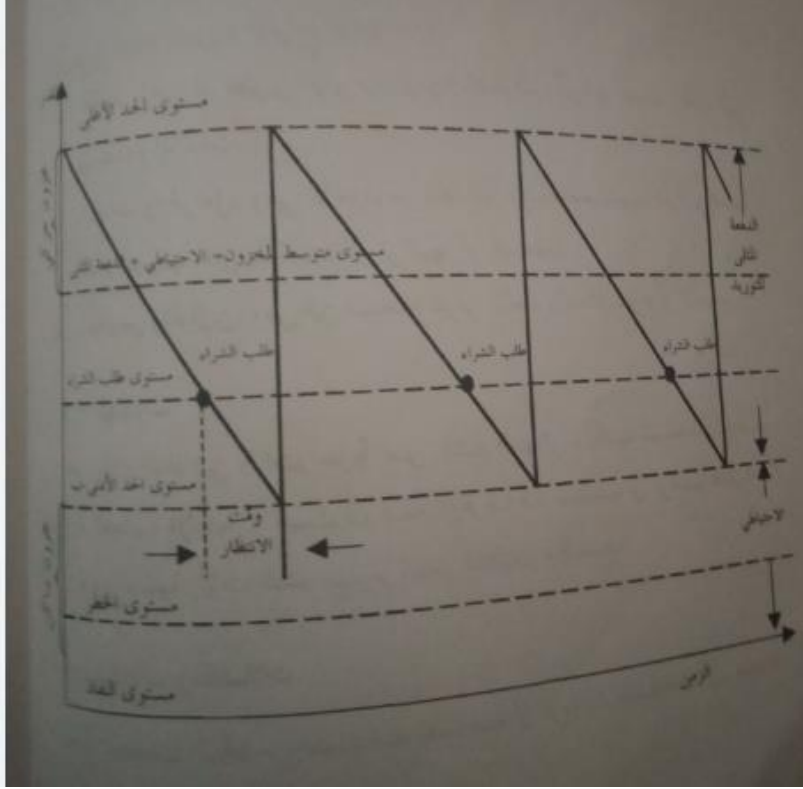
⁽¹⁾العدناني محمد، "مدخل في المحاسبة المالية أصولها ومبادئ تطبيقها"، جزء الثاني، الطبعة الأولى، منشورات جامعة مفتوحة، طرابلس، 1991، ص15.

⁽²⁾نورمان العشي، "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السليبي"، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص26.

6.7.1: مواد التغليف: وهي كل المواد التي تستخدم التغليف بما في ذلك مواد الحزم كالورق أو الأخشاب، كما تتضمن أيضا المواد العازلة كالدھانات والشحومات والبلاستيك.

II: أنواع المخزون في إطار التوصيف السلوكي للنظام الإنتاجي:⁽¹⁾

شكل (01): أنواع المخزون في إطار التوصيف السلوكي للنظام الإنتاجي



المصدر: محمد صريفي، بشير العلق، "إدارة المخزون السلبي"، الطبعة الأولى 2002، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 16

1.1: المخزون المتحرك الديناميكي:

ويقصد به هو ذلك الجزء من المخزون اللازم لمقابلة كمية الطلب الناتجة بسبب دورية بعض العمليات مثل عمليات الشراء في شكل طلبيات متتابعة زمنيا أو إنتاج المنتجات التامة في شكل دفعات متكررة، أي أنه المخزون الذي يستخدم لتحقيق الحركة المخزنية الدائمة للمواد بالصرف منه والتوريد له، بحيث يتساوى مجموع كل من الوارد والمنصرف، ويستدرك هذا المخزون إما بطريقة الرقابة بمستوى طلب الشراء الثابت أي بطلب دفعة التوريد المثلى مبكرا عند بلوغ المخزون مستوى لا يسمح بالنهاذ كلما سحب منه حتى تصل دفعة التوريد الجديدة أو بطريقة الرقابة الدورية، أي بطلب دفعة يتحدد مقدارها حسب مستوى المخزون إلى مستوى ثابت ومحدد.

ويتميز هذا النوع من المخزون بالتالي:

⁽¹⁾ محمد صريفي، بشير العلق، "إدارة المخزون السلبي"، الطبعة الأولى، 2002، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 16-17.

- مخزون متحرك كامل الفعالية نظرا لأنه لم يسحب من المخازن وليس هناك وقت محدد ومعلوم سحبه كما أنه جائز الاستغناء عنه.

-يفترض انه يتم التوريد لهذا النوع من المخزون فور إصدار أوامر الشراء.

-يفترض أيضا أن صرف المواد من المخازن يتم بصفة مستمرة وبمعدل ثابت.

-ينفذ هذا المخزون بمرور الوقت، ويتحدد بمجرد وصول كمية جديدة.

2.11: المخزون الساكن الاحتياطي

يقصد بالمخزون الساكن الاحتياطي ذلك المستوى الذي لا ينبغي أن يقل رصيد المخزون من أي صنف عنه وعندما نصل إليه فإن الأمر يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة للحصول على كميات إضافية، أي أننا نقصد بالمخزون الاحتياطي تلك الكمية الواجب توافرها في المخازن لمقابلة متوسط الطلب خلال فترة الانتظار.

وهذا المخزون من المفروض في الأحوال العادية أن يظل ساكنا في المخزن وبصفة دائمة ولا تمتد إليه حركة المخزون العادية والتي من المفروض أن تقتصر على المخزون المتحرك، على أن يستخدم هذا المخزون كاحتياطي لمواجهة الظروف غير العادية وذبذبات الصرف والتوريد التي تحدث في حدود أقصاها هذا الاحتياطي بعد نفاذ المخزون المتحرك

المطلب الثاني: دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون:

الفرع الأول: دوافع الاحتفاظ بالمخزون:

على الرغم من تفاوت الأهمية النسبية لأسباب الاحتفاظ بالمخزون من مؤسسة لأخرى ومن صنف لآخر فإنه يمكن إجمالها في ثلاث مجموعات رئيسية.

التأمين والحماية ضد المخاطر: تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بالمخزون نتيجة رغبة المؤسسة في الاحتياط للظروف الغير متوقعة أو تلك التي لم تؤخذ في الحساب عند إعداد خططها الإنتاجية والتسويقية ومن أهم الأسباب التي تدخل ضمن هذه المجموعة:⁽¹⁾

-احتمالات زيادة حجم الطلب الفعلي من بعض الأصناف على حجم الطلب المتوقع عليها وقد تنشأ هذه الزيادة نتيجة عدم دقة الأسلوب المستخدم في التقدير، التغيير المفاجئ في الاتجاهات المستهلكين، فعالية الجودة التسويقية في جذب عملاء جدد أو فتح أسواق جديدة.

-احتمالات طول فترة التوريد عن المتوسطات المتوقعة لها وهذا ما يؤدي إلى تأخر وصول المواد المطلوبة عن المواعيد المحددة لها، وقد يحدث هذا تأخير نتيجة ظروف خارجية إرادة المؤسسة كتعطل وسائل النقل فنيا أو إجرائيا، اضطرابات العمالية لدى الموردين، توقف بعض أو كل خطوط الإنتاج لدى المؤسسة الموردة وغيرها من الأسباب.

-تغير الاحتياجات من الموارد من فترة إلى أخرى نتيجة بعض المشكلات الفنية في التصنيع مثل الكسر والتلف أو لنتيجة عدم التساوي بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة وتظهر هذه الحالة بوضوح في المنشآت الصناعية.

⁽¹⁾ عبد العزيز جميل المخيمر، "إدارة المشتريات والمخزونات"، دارالجامعة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 177.

-احتمالات تلقي المؤسسات لطلبات طارئة أو أوامر مستعجلة من عملائها ورغبة المؤسسة في تجنب ما قد يترتب على عدم الرفاء بتلك الطلبات في مواعيدها من الأثار غير مرغوب فيها.

III-الاستقرار والاستمرار: تظهر هذه المجموعة من الأسباب بوضوح أكثر في المؤسسات الصناعية عنها في المؤسسات التجارية والخدمية، وتتعلق هذه المجموعة من الأسباب بوضوح أكثر في المؤسسة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الثبات أو الاستقرار النسبي في عملياتها، ومن أهم هذه الأسباب التي تشمل تلك المجموعة ما يلي:⁽¹⁾

-المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المترتبة بالقدر المناسب.

-الموازنة بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل.

-تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عن طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم دون تأخير.

III-تحقيق وفورات اقتصادية: تعبر هذه المجموعة عن أسباب رغبة المؤسسة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية، سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيض التكاليف والأضرار المرتبطة بالمخزون ومن أهم الأسباب التي تنتمي إلى هذه المجموعة ما يلي:⁽²⁾

- الاستفادة من خصم الكمية.

- الاستفادة من تقلبات الأسعار

- الاستفادة من الزفرات الناجمة من تحسين مستوى الجودة

VI-طبيعة العملية الإنتاجية: العمليات الإنتاجية تستغرق وقتا، وبالتالي فإنه في جميع الأموال ستكون لدينا مواد تحت التصنيع في المراحل الإنتاجية وهناك أسباب أخرى أهمها ما يلي:

-موسمية الطلب على السلعة، فالمشتريات مثلا يزداد الطلب عليها في الصيف ويتم إنتاجها على مدار العام.

-موسمية توفر المواد الخام أو السلع حيث بعض المواد لا تتوفر إلا في موسم معين، لكن الإنتاج يعتمد

عليها طيلة السنة، وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى تخزينها بكمية تكفي إنتاجها السنوي.⁽³⁾

الفرع الثاني: مخاطر الاستثمار في المخزون⁽⁴⁾

من أهم مخاطر الاستثمار في المخزون ما يلي:

ا. التقادم: ويقصد به عدم توافق مواصفات المواد المخزونة مع الاحتياجات والرغبات نتيجة ظهور

مواد بديلة تحظى بقبول أكبر من جانب العملاء أو وحدات، وفي هذه الحالة قد تتعرض المؤسسة إلى

تحصيل خسائر توازي تكاليف الأصناف المتقادمة بالكامل أو جزء منها.

⁽¹⁾ فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج "(مدخل إلى إدارة الجودة)، جامعة الزقازيق، مصر، 1997، ص 395.

⁽²⁾ Chlihi A, « La gestion des stocks », OPU, Alger, 2004, P25.

⁽³⁾ Masuda K, « Leguide qualité de la gestion de production », Dound, France, 1998, P13.

⁽⁴⁾ جمال زدون، "الأمتلية الاقتصادية في تسيير المخزون"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

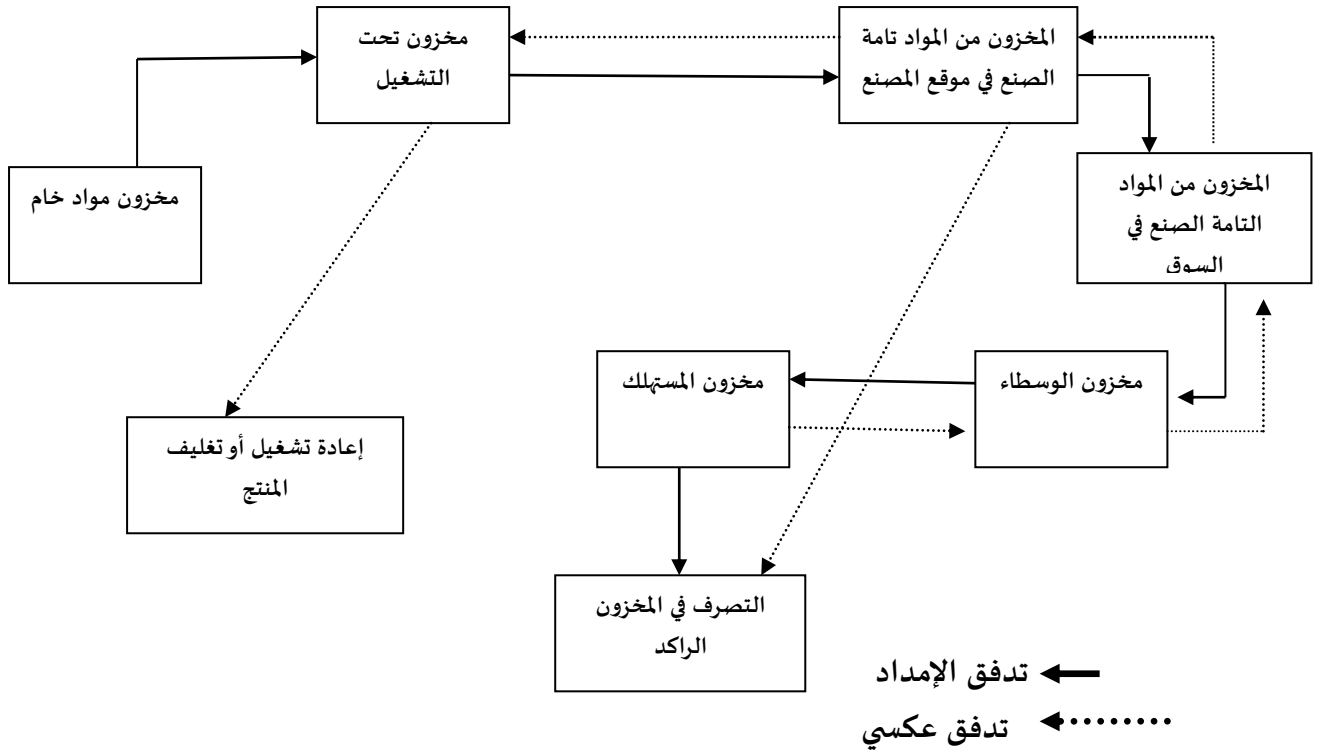
- II. التلف أو عدم الصلاحية: وغالبا ما يحدث تلف أو عدم صلاحية المواد المخزونة للاستعمال نتيجة الفشل في توفير متطلبات التخزين من تهوية وتدفئة وتبريد وغيرها، كما قد يحدث نتيجة طول الفترة لبعض الأصناف وبذلك تتحمل المؤسسة تكاليف تلك الأصناف بالكامل أو جزء منها إذا ما تم تشغيلها.
- III. السرقة: بالإضافة إلى الخسائر المالية الناتجة عن سرقة بعض الأصناف أو فقدان البعض الآخر، سواء أثناء عمليات النقل أو التخزين فهناك من التكاليف ما قد تتحمله المؤسسة في سبيل تعويض الأصناف المفقودة وما قد يترتب عليها من نفاذ المخزون وفقدان ثقة العملاء.⁽¹⁾
- IV. تغيرات الأسعار: وهي تعتبر سلاح ذو حدين، فإذا كان ارتفاع الأسعار يحقق للمؤسسة بعض الوفورات من الاحتفاظ بالمخزون، فإن انخفاض هذه الأسعار سوف يلحق بالمؤسسة بعض الخسائر. بالإضافة إلى ذلك هناك مخاطر أخرى منها:⁽²⁾
- تجميد جزء معتبر من الأموال على شكل سلع غير مباعه، وهو ما يؤدي إلى تسجيل خسائر في المحاسبة والحل الوحيد هو بيعها بتخفيضات معتبرة.
 - انقطاع المخزون وهو ما يؤدي إلى فقدان الزبائن (التجارة، المؤسسات) أو توقف عمليات الإنتاج.
 - المخاطر المرتبطة بالاستثمار في المخزون بأقل أو أكثر من القدر المناسب بحيث تدور هذه المخاطر في مجملها حول عنصرين أساسيين هما: مستوى الخدمة، والتكاليف المرتبطة بالمخزون.
- المطلب الثالث: دور المخزونات**
- يلعب المخزون دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يمكن تلخيصها في ما يلي:
- الموازنة بين العرض والطلب: يعتبر المخزون وسيلة لموازنة العرض والطلب، ففي حالة زيادة الطلب عن العرض يلجأ إلى سد الحجز عن طريق المخزون ويحدث العكس في حالة إذا ما انخفض الطلب عن العرض حيث يلجأ إلى إحالة الفائض على المخزون ويستغل في مراحل لاحقة.⁽³⁾
 - التعامل مع منافذ التوزيع المختلفة: يساعد المخزون على التعامل مع منافذ التوزيع كما يظهر في الشكل التالي:

(1) جيمس بلاكور، نفس المرجع السابق، ص 100.

(2) جمال زدون، "الأمثلية في تسيير المخزون"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(3) محمد راتول، "بحوث العمليات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 350.

الشكل رقم (02): دور المخزون في شبكة المنافذ تبدأ من المورد إلى المنتج ثم أحد الوسطاء وأخيرا المستهلك.



المصدر: نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 67
 -إرضاء المستهلك بسبب التواجد المستمر للسلع في السوق وبأسعار معقولة، كذلك باجتناح الانتظار وإزعاج المستهلكين وتأخر مدة الإنتاج أو التوقف وهذا ما ينعكس من جهة على سمعة المؤسسة ومن جهة أخرى على راحة رضا المستهلك.⁽¹⁾

-تقديم خدمات تخزينية لمؤسسات أخرى مقابل أجور محددة ذلك باستغلال الأمثل لمخازنها.
 -حماية المؤسسة من حالات عدم التأكد، نظرا للتغير الطارئ في المحيط الذي تتفاعل معه المؤسسة فإن المخزون يقوم بحمايتها من الحالات الغير أكيدة من فترة إلى فترة مستقبلية وبذلك نستطيع ذكر نوعين من حالات عدم التأكد⁽²⁾:

- 1: عدم التأكد للطلب: إن الطلب على المنتج النهائي لا تتضح رؤيته بسبب ميزتين هما:
 -طلب الزبائن الحاليين وذلك من خلال سياسة المحافظة عليهم بتلبية طلباتهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.
 -طلب الزبائن المستقبليين: وذلك من خلال سياسات الجذب المكلفة من ناحية الإشهار مثلا لدى تقوم بتكوين مخزون خاص بطلبات الزبائن المستقبليين.

(1)-محمد راتول ، بحوث العمليات ،ديوان المطبوعات الجامعية ن الجزائر ، 2004 ، ص 350

(2) Gratacap A, Medan P, « Management de la production », Dound, France, 2001, P142.

2: عدم التأكد للدورة الإنتاجية: إن عملية الإنتاج تتعرض لنكسات تحدث بسبب تقلبات في سيرها، مما يؤدي إلى اختلاف كبير في تعهدات المؤسسة الممنوحة إلى الزبون، لذا يجب تكوين مخزون لها لمواجهة مختلف الاختلالات الطارئة على العملية الإنتاجية.

يسمح المخزون بالشراء بكميات محددة، تسلسل الإنتاج، وكذلك عرض المنتجات ذات الاستهلاك الموسمي طوال السنة.

المبحث الثاني: الرقابة على المخزون

المطلب الأول: مفهوم ومسؤوليات وأهداف الرقابة على المخزون

الفرع الأول: مفهوم الرقابة على المخزون

توجد عدة تعاريف للرقابة على المخزون أهمها ما يلي:

- I. هي الوسيلة التي يمكن بها تدبير كميات المواد المناسبة وفقا للمواصفات المعينة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁾.
 - II. الرقابة على المخزون هي وسيلة تتبعها إدارة المخازن للتأكد من توفر الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب وحسب احتياجات المشروع مع مراعاة ما يمكن توفره في السوق وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر.⁽²⁾
 - III. هي أداة تجعل تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بإدارة المخزون يجري بصورة سليمة طبقا للسياسات التنفيذية المحددة لها⁽³⁾.
 - IV. هي مجموعة الأنشطة التي تزاولها المستويات الإدارية المختلفة في مشروع معين أو مؤسسة معينة للتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في شتى الحالات وتقاسم الانحرافات وتقصي أسبابها ومحاولة تصحيحها في حالة وجودها⁽⁴⁾.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي تمكن المخازن من ضمان الاحتفاظ بكميات متوازنة من مختلف الأصناف بحيث تفي بذلك احتياجات الأنشطة المختلفة للمؤسسة دون أن تمثل عبئا استثماريا ضخما على عاتقها، إذن بواسطة الرقابة على المخزون نضمن توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب احتياجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الخدمة والتكلفة مما يمكننا من تحقيق أكبر عائد ممكن على الأصول المتداولة ومنها المخزونات.
- يتلخص مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية في قياس نتائج التنفيذ الفعلي للخطة ومقارنة تلك النتائج بالمعايير أو الأهداف المحددة مسبقا، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت، والعمل على منع تكرارها مستقبلا.

الفرع الثاني مسؤولية الرقابة على المخزون:

- إن وظائف قسم الرقابة على المخزون تختلف تبعا لطبيعة المشروع التنظيمي ولذلك قد تكون مسؤولة عن أحد أو بعض أو كل الأنشطة الآتية:⁽⁵⁾
- التخطيط للفترة المستقبلية بالاعتماد على دورة الإنتاج وبرامج البيع والظروف السوقية.
 - ترجمة تخطيط للمخزون إلى برنامج شراء كلي.

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 332.

⁽²⁾ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، "إدارة المواد والشراء والتخزين"، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 187.

⁽³⁾ حاتم ناصر حسين، صباح النجار، "تخطيط ورقابة التخزين"، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 317.

⁽⁴⁾ Siad belacel M, « La gestion de stocks », Edition gestion, Alger, 1994, P09.

⁽⁵⁾ صلاح الشنواني، "الأصول العملية للشراء والتخزين" مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 282.

-تنظيم استلام المواد الداخلة في المخازن وإضافتها إلى الرصيد السابق، وكذلك تنظيم العمليات الخاصة بالصرف أو سحب المواد من المخازن.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أهداف الرقابة على المخزون

تسعى وظيفة مراقبة المخزون إلى تخفيض تكلفة التخزين وذلك عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽²⁾

-التأكد من تكلفة التخزين عن أدنى مستوى ممكن وعلى الأخص تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون.

-توفير الحماية اللازمة للموجودات المخزنية ومراعاة المناخ المادي السليم للمخزون.

-حساب الحجم الأمثل لكمية المخزون وعدد دفعات الشراء وفترات التوريد وشراء الاحتياجات ذات

الاستهلاك المتميز، ومتوسط التخزين واحتياطي الطارئ...الخ⁽³⁾

المطلب الثاني: مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون

الفرع الأول: مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون:

تتطلب الرقابة على المخزون العمل على توافر بعض المتطلبات الرئيسية أهمها ما يلي:⁽⁴⁾

-تقسيم الأصناف إلى مجموعات حتى يمكن تحديد أساسيات الشراء ونظم الرقابة المطلوبة لكل مجموعة

حسب درجة أهميتها.

-وضع نظام دقيق للتنبؤ بالطلب (الاستخدام) للأصناف المختلفة مع تحديد دقيق لدرجة الخطأ مع عملية

التنبؤ.

-معرفة فترة الثورة ومكوناتها المختلفة ودرجة التباين المتوقعة في فترة التوريد لكل صنف.

-وجود نوع من التقدير المقبول لأنواع التكاليف التي سوف تحكم قرارات المخزون.

-وجود نظام لتتبع أنظمة وحركة المخزون سواء منها المتاح إل الشركة أو الذي تم التعاقد على توريده.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون

توجد عدة عوامل مؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽⁵⁾

-طبيعة الصناعية (موسميتها أو موسمية الخدمات المستخدمة بها)

-المدة التي يستغرقها الإنتاج حيث تؤثر على الطلب من المواد الأولية أو المصنعة ذلك أن المواد الأولية

المخزونة وسريعة الدوران تحتاج إلى مراقبة وسيطرة أدق من مراقبة المواد الأولية بطيئة الدوران.

كما تختلف العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون باختلاف أنواع الأصناف المشتراة وبالتالي

الأصناف المخزونة وهي كالتالي:⁽⁶⁾

(1) حمد راشد الغدير، "تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين"، دار زهران للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 328.

(2) عمرو وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، "إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 352.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001، ص 327.

(4) محمد أحمد حسان، "إدارة سلاسل الإمداد"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 264.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص 327.

(6) جلال محمد بكير، "الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 176.

- الأصناف سريعة التلف وأصناف غير سريعة التلف.
- الأصناف التي تستدعي ترتيبات خاصة لحفظها ودرجات تبريد معينة والأصناف التي لا تستدعي ذلك.
- الأصناف ذات القيمة العادية والأصناف ذات القيمة المرتفعة.

المطلب الثالث: مجالات الرقابة على المخزون

يقوم نظام الرقابة على مقومات الأساسية للتخزين منها النوعية، الكمية، الزمان، المكان والتكاليف المتعلقة بالمواد، فمن واجب الرقابة التأكد والتحقق من أن النشاطات القائمة والمنفذة لتحقيق هذه المقومات يتم طبقاً للخطة الموضوعية وبكفاءة عالية حيث يمكن توضيحها فيما يلي⁽¹⁾:

-الرقابة على النوعية: في هذا الإطار يجب تطابق المواصفات التي يتم تحديدها بواسطة التخطيط مع مواصفات المواد التي وصلت إلى المخزن، وهذا يتطلب وضع نظام توصيف متكامل للمعلومات، فهذا النظام يكشف لنا عن الأخطاء الموجودة في المواد المرسله فإن لم تكن مطابقة للمواصفات تعاد لأصحابها أي رفضها لعدم المطابقة.

-الرقابة على الكمية: تهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الكميات المخزنة مطابقة للمستويات المخططة، وكذلك التحقق من أن المخزن لم يحدث بأعلى أو أدنى من الكميات المحددة وذلك على كميات الاحتياطي ومدى حماية المشروع من النفاذ.

-الرقابة على مكان المخزون: تضم كل ما يتعلق بسلامة المواد من شحن ونقل وتفريغ، كما تهدف الرقابة أيضاً إلى أن تكون مساحات التخزين كافية ومتوفرة على جميع الشروط المطابقة للمقاييس العلمية العالمية.

-الرقابة على الوقت: يتضمن هذا النوع من الرقابة على تحديد كل الأزمات المتعلقة بنشاطات التخزين، كتحديد فترات الانتظار، الزمن المنصرف في عملية الشحن، النقل والتفريغ، زمن الفحص والتسليم وكذلك زمن التخزين والأهم من ذلك هو تحديد مواعيد الجرد وزمن مراجعة الفواتير وتحديد أزمات المواد الراكدة والمواد سريعة الاستعمال.

-الرقابة على الأدوات والمهمات: تحتاج عمليات التخزين أو الإنتاج إلى أدوات أو مهمات، هذه الأدوات يتم شراؤها أو إنتاجها داخل المؤسسة والرقابة تهدف إلى تجنب الفائض من هذه الأدوات، كذلك معرفة عمرها الإنتاجي، وكيفية الاستخدام الأمثل وأماكن ضعفها وقوتها لتوفير الصيانة اللازمة لها لأنها تحتل جزءاً من رأس مال المؤسسة.

-الرقابة على التكاليف: تعتبر التكاليف من أسس التخطيط المهمة، وهي تكاليف الشراء، التخزين، النفاذ، التقادم... الخ، وتهدف الرقابة إلى تحديد هذه التكاليف ومن أهم المبادئ التي تحكم الرقابة على التكاليف ما يلي:

- ضرورة تسجيل كافة العمليات التي تمر بها المواد من وقت شرائها إلى تخزينها وصرفها.
- وضع نظام لتسعير المواد الواردة والمنصرفة.
- ضبط مقدار وقيمة المواد المتقدمة والتالفة والمرتجة بمستندات وسجلات خاصة تميزها عن بعضها، وكذلك تحديد تكاليف النفاذ التي يتحملها المشروع.

⁽¹⁾ سعود حضر حميد الكيسي، "دراسات في تخطيط ورقابة المخزون"، دار الحرية للطباعة، بغداد، 2000، ص 200.

المبحث الثالث: النماذج الكمية لتسيير المخزون

المطلب الأول تحليل ABC لتصنيف المخزون

يستند هذا التحليل على قانون باريتو "Pareto's law" نسبة لعالم الاجتماع والاقتصادي (Vilfredo Pareto) (1848-1923) حيث كتب اعتقاده أن 80 إلى 85% من مال إيطاليا يحوزه من 15 إلى 20% من سكان البلاد، حيث دعا المجموعة الصغيرة (بالقلة الحيوية) والآخرين سماهم بـ(الكثرة العاديون) ليعرف في النهاية بقاعدة (80-20) أو قانون باريتو⁽¹⁾.

ويعتبر هذا التحليل من أوسع النظم استخداما ويعرف أيضا بنظام الاستخدام الثلاثي (A, B, C) حيث تحدد درجة أهمية المجموعة بحسب قيمة ما يستخدم من الصنف سنويا وتستخرج القيمة متوسط الاستخدام السنوي من الصنف أو الاستخدام المقرر في السنة مضروبا في قيمة الوحدة، ويتم تصنيف المواد وفقا لهذا النظام الثلاثي في المجموعات الآتية⁽²⁾:

- مواد ومستلزمات ذات قيمة استخدام مرتفعة ويرمز لها برمز (A): عناصر هذا القسم تمثل قمة هذا النظام وتحتل ما بين 10% إلى 20% من إجمالي عناصر المخزون، وتتراوح قيمة الاستخدام السنوي للمخزون من هذه الأصناف نسبة تتراوح ما بين 60% إلى 80% لذا فهي تشمل الأصناف التي تستخدم بكميات كبيرة وتكون جزء كبيرا من المخزون وقيمة الوحدة فيها تكون مرتفعة نسبيا وتمثل نسبة كبيرة من تكلفة المواد في المنتج النهائي، وبالتالي فهي تحتاج إلى رقابة دقيقة ومشددة، وتستحوذ على نسبة مرتفعة من إجمالي المنتج على النظام الرقابي.

- مواد ومستلزمات ذات قيمة استخدام أقل نسبيا ويرمز لها بالرمز (B): عناصر هذا القسم تمثل ما بعد القسم (A) في الأهمية وتتراوح نسبتها إلى المخزون الكلي ما بين 15% إلى 30% من الأصناف المخزنة، وتستوعب أيضا ما بين 15% إلى 30% من إجمالي قيمة الاستخدام السنوي للمخزون وبالتالي فهي تمثل نسبة أقل من الفئة السابقة بالنسبة إلى تكلفة المواد على الرغم من أن عددها أكبر من التصنيف السابق، وهذا القسم يحتل درجة ثانية من جهد نفقات الرقابة ونسبة لا تتعدى 20% من إجمالي المنفق على النظام الرقابي لعناصر المخزون.

- مواد ومستلزمات ذات قيمة استخدام منخفض ويرمز لها بالرمز (C): عناصر هذا القسم تمثل باقي عناصر المخزون وهي نسبة تتراوح ما بين 50% إلى 75% من العناصر ولا تتعدى قيمة الاستخدام السنوي لها إلى الاستخدام الكلي للعناصر المخزنة ما بين 5% إلى 10% وهي تضم معظم الأصناف ولكنها تمثل نسبة منخفضة من تكلفة الإنتاج وغالبا ما تتسم بانخفاض معدل دوران مخزونها هذا القسم يمثل أقل الأقسام حاجة إلى المجهود والنفقات الرقابية⁽³⁾ وفقا للجدول التالي:

(1) Max Muller, « Essentialsofinventorymanagement », , USA, 2003, P66.

(2) مرجان سليمان محمد، "بحوث العلميات"، الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا، 2002، ص 226.

(3) عيسى حجاب، "مساهمة لتحديد متغيرات القرار المتعلقة بالمخزون الأمثل لاستخدام بحوث العمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

دراسة حالة عينة من مؤسسات مطاحن القمح للفترة (2010-2012)", رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، اقتصاد تطبيقي، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015، ص92.

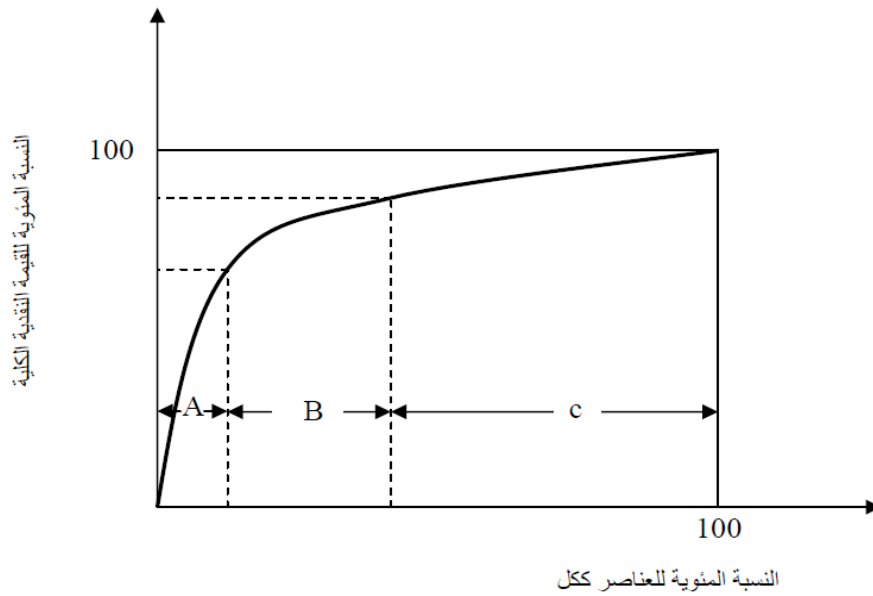
الجدول رقم (01) المخزون بين الكمية والقيمة

النسبة المئوية من قيمة الاستهلاك والاستعمال	النسبة المئوية من المواد (كمية)	الصف
80-70	20-10	المجموعة A
25-10	30-20	المجموعة B
15-5	70-60	المجموعة C
%100	%10	الإجمالي

المصدر: N.Suresh. S. Avilkumar. P93

يمكننا توضيح أقسام مجموعات المخزون وفقا لطريقة (A, B, C) بيانيا ويطلق هذا المنحنى منحنى لوينز (Lorenz Curve) كالآتي⁽¹⁾:

الشكل رقم (03): تصنيف المخزون حسب طريقة (A.B.C)



المصدر: حمدي طه، مقدمة في بحوث العمليات، تعريب، أحمد حسين علي حسين، مراجعة: محمد علي محمد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1996، ص 628

- تبسيط العمل الإداري باستبعاد المعاملات الورقية إلى أقصى درجة بغية الوصول إلى مقرر.
- ومن هنا نكون توصلنا إلى الأصفار الخمسة الممكنة من تحقيق الجودة الشاملة من أجل السير الحسن لهذا النموذج لابد من احترام الشروط أو القواعد التالية:
- إنتاج وتسليم المنتجات للوقت المحدد حتى تباع.
- إنتاج المنتجات الوسيطة في الوقت المحدد لغرض التحويل.
- التموين بالمواد الأولية في الوقت المحدد لغرض التصنيع حتى لا يرجع هو أيضا إلى مخزون الأمان.

⁽¹⁾V. Hill. « The Encyclopecture of operations management », Pearson Education LID. USA. 2012. P18.

- تحقيق الاقتصاد لجميع التبذيرات المحققة على مستوى المخزونات.
- تكون معدلات الإنتاج ثابتة ومنظمة.
- تحكم في عدد بطاقات KANBAN خلال دوراتها لا نقصان لا زيادة.

المطلب الثاني: النموذج البياني (KANBAN)

استعمل مفهوم KANBAN سنة 1970 من طرف شركة TOYOTA حيث يعني في اللغة البيانية "شاهد على سابق البديل" كما يعتبر طريقة التنظيم وأداة في خدمة مسعى الوقت المحدد ويعتمد على بطاقات تساعد في تنظيم إعادة تموين المخزون⁽¹⁾.

-إن مهمة هذا النموذج هو الربط بين مركزي عمل، الأول يعتبر نهائي والثاني يعتبر تمهيدي بحيث أنه لا يمكن الإنتاج، إلا عند وصول طلبية الزبون ومنه تصدر البطاقة في مركز العمل قبله لإيراده بالمستلزمات لأداء عمله وترسل هذه المطالب في حاوية مع البطاقة الخاصة بها:

-إن هذه الطريقة الحديثة تطبق بالخصوص على المؤسسات الإنتاجية باعتبارها ترتبط بعوامل دورة الإنتاج بالاعتماد على ما يلي:⁽²⁾

1.محاولة ربط الإنتاج بالطلب دون اللجوء إلى المخزون، وتقليص مخزون الأمان إلى أقل حد ممكن، أي نحاول تحقيق صفر مخزون.

2.تقليص دورة الإنتاج وذلك بإنتاج حصص صغيرة من أجل التقليل من العيوب والأخطاء في المنتجات مستبعدا الخلل التقني للتجهيزات وبذلك نحاول الوصول إلى صفر خطأ وصفر خلل.

3.استبعاد الوقت الضائع وذلك بإدخال الأجهزة الحديثة في النقل والمناولة التي تمكن تقليص كل الأجال المرتبطة بالدورة حتى نصل إلى صفر أجل.

المطلب الثالث: مؤشر معدل دوران المخزون

الفرع الأول: مفهوم وأهمية مؤشر معدل دوران المخزون:

أولاً: مفهوم مؤشر معدل دوران المخزون: يعتبر معدل دوران المخزون مؤشر لتحديد سرعة دوران المخزون وإعطاء صورة واضحة عن مقدار رأس مال المحدد في المخزون، وبصورة أدق فإن معدل دوران المخزون يقيس مدى سرعة تحرك السلع من المخازن إلى الأسواق أو من المجهزين إلى المشتريين⁽³⁾.

كما يعرف معدل دوران المخزون على أنه نسبة توضح عدد المرات التي قامت فيها الشركة ببيع واستبدال مخزونها خلال فترة معينة، ويمكن للشركة بعد ذلك تقييم الأيام التي يستغرقها بيع المخزون في متناول اليد، ويمكن أن يساعد حساب معدل دوران المخزون الشركات على اتخاذ قرارات أفضل بشأن التسعير والتصنيع والتسويق وشراء مخزون جديد⁽⁴⁾.

⁽¹⁾Courtois, A « Gestion des stocks, Méthodes application », Edition eyrolles, France, 1997, P120.,

⁽²⁾بشير عباس العلاق، محمد عبد الفتاح، "إدارة المخازن"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 58.

⁽³⁾-د.، محمد صبريفي، د. بشير العلاق، "إدارة المخزون السلي"، مرجع سبق ذكره، ص215

⁽⁴⁾حنين العتوم، "معدل دوران المخزون"، إي عربي el arabi .com، منذ سنتين ، 2022/04/21، على الساعة 17:49، على الموقع التالي،

<https://el arabi.com ampproject.orj/v/s /el e3arabi .com>

ثانيا: أهمية معدل دوران المخزون:

تأتي أهمية معدل دوران المخزون بالنسبة للمنشأة من أنه نسبة مالية ومؤشر هام جدا لاستبيان مدى فعالية أساليب الرقابة على المخزون بالمشروع حيث أن: انخفاض هذه النسبة يعتبر مؤشرا أن المشروع يحتفظ بالمخزون الزائد من البضاعة الراكدة وغير المطلوبة وينبغي التصرف فيه لأن هذه الزيادة غير مطلوبة في رقم المخزون تؤدي حتما إلى زيادة في رقم الأصول المتداولة التي هي بالطبع المؤشر العام لقياس درجة سيولة المشروع وذلك بحساب نسبة التداول. كما أن انخفاض هذه النسبة يعتبر مؤشرا أيضا على وجود احتمال لأثار غير مرغوب فيها قد تتحقق ويتعرض لها المخزون وهذا من شأنه أيضا التأثير على الأصول المتداولة للمشروع من ناحية ومن ناحية أخرى على مجموع أصوله.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أهداف ومشاكل معدل دوران المخزون:

أولا: أهداف معدل دوران المخزون: من بين أهداف معدل دوران المخزون ما يلي:⁽²⁾

إن هذا المقياس يساعد في معرفة سرعة تدفق الأموال خلال التخزين ومدى حداثة المخزون أو قدمه. إن رقم معدل دوران المخزون يعطينا فكرة عما إذا كان المخزون مناسباً أم لا (أقل أو أكبر من اللازم) وذلك بالنسبة لحجم مبيعاتها.

إن ارتفاع هذا المعدل يدل على استثمار المؤسسة لأموال أقل في المخزون مقارنة بحجم معين من المبيعات، لذلك تعمل الإدارة على زيادة هذا المعدل.

ثانيا: مشاكله: لمعدل دوران المخزون مشاكل أهمها:

ارتفاع المعدل قد لا يكون دليل على القدرة أو الكفاءة بل قد يكون سبب في عدم كفاية رأس المال العامل، مما يؤدي إلى نقص المخزون مما ينبغي أن يكون عليه.

هذا المعدل يتوقف إلى حد كبير على طبيعة الصناعة وعلى سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة.

إن هذا المقياس يتصف بالشمول لذلك قد يفشل في إظهار العديد من المشاكل، ولذا يمكن الوصول إلى تقييم أفضل لو عملنا على ربط بين عملية التقييم وبين أهداف وأغراض إدارة المخزون، ومن أهم هذه الأغراض رقابة نفاذ المخزون والتقاعد والفساد وتكاليف المخزون، كما يتطلب أيضا تقييم إدارة المخزون والتخزين وجود عدد مؤشرات للمواد الأولية، قطع الغيار، الأجزاء النصف مصنعة أو تامة الصنع من المنتجات النهائية أو المنتجات تحت التصنيع أو التشغيل.

الفرع الثالث: كيفية حساب معدل دوران المخزون، وكيف يتم تفسيره.³

أولا: دوران المخزون يبين مقدار المخزون المباع على مدى فترة من الزمن، لحساب نسبة دوران المخزون يتم تقسيم تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون لنفس الفترة.

(1) -محمد ستاركو، "كيف يتم حساب معدل دوران المخزون وما هي أهميته بالنسبة للمنشأة"، Specirites.bayt.com، 2014/02/21.

بتاريخ 2022/04/21، على الساعة 22.33، وذلك على الموقع الإلكتروني https://spesialties bayt.com / ar / spesialties/p/

(2) Paul .f jean – pirre,M gestion de l a approvisionnement et des stocks Gaétan mrion France .2004. p 307

(3)مدونة باحث، "كيف يتم حساب معدل دوران المخزون"، Alsenae.com، 07/أفريل/2019، تم التصفح يوم 22/أفريل/2022 على الساعة

17:40 على الموقع الإلكتروني: https://alsenae.com 07/04/2019.

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون أو المبيعات / المخزون.
يستخدم متوسط المخزون في السنة لأن الشركات قد يكون لديها مستويات مخزون أعلى أو أقل في أوقات معينة ن السنة بسبب المواسم والأعياد والعطل والإجازات .
تكلفة البضاعة المباعة هي مقياس لتكاليف إنتاج السلع و الخدمات في الشركة ويمكن أن تتضمن تكلفة المواد وتكاليف العمالة المرتبطة مباشرة بالسلع المنتجة، وأي تكاليف المصنع العامة أو التكاليف الثابتة التي يتم استخدامها مباشرة في إنتاج السلع.
أيام مبيعات المخزون أو أيام المخزون: أيام مبيعات المخزون تستغرق عدد الأيام التي يستغرقها المخزون لتحويله إلى مبيعات، ويتم حسابه عن طريق أخذ معكوس نسبة دوران المخزون مضروبة في 365، وهذا يضع الرقم في سياق يومي كامل كما يلي:
(متوسط المخزون / تكلفة البضاعة المباعة) * 365.

انخفاض أيام بيع المخزون أمر هام لأنه سيجرم إلى عدد أقل من الأيام اللازمة لتحويل المخزون إلى نقد، مع ذلك يمكن أن تختلف قيم أيام بيع المخزون بين الصناعات والشركات لذلك من المهم مقارنته مع الشركات المشابهة الأخرى.

ثانياً: يتم تفسير معدل دوران المخزون على الأساس التالي:

كلما زاد معدل الدوران كان أفضل، لأن معدل دوران المخزون العالي يعني عادة أن الشركة تبيع البضائع بسرعة كبيرة وأن الطلب على منتجاتها موجود.
انخفاض معدل دوران المخزون من ناحية أخرى يشير على الأرجح إلى ضعف المبيعات وتراجع الطلب على منتجات الشركة.

يوفر معدل دوران المخزون نظرة ثاقبة لمعرفة إذا كانت الشركة قد بالغت في تقدير الطلب على منتجاتها واشترت كمية كبيرة جداً من البضائع كما يتضح من معدل دوران المخزون المنخفض على العكس من ذلك، فإذا كان معدل دوران المخزون مرتفع جداً، فقد لا تقوم الشركة بشراء المخزون كاف وقد تفقد فرص المبيعات.

يوفر معدل دوران المخزون أيضاً ما إذا كان عمل إدارات المبيعات والمشتريات بالشركة متناسق أم لا، من الناحية المثالية، يجب أن يتطابق المخزون مع المبيعات، قد يكون الأمر مكلفاً للغاية بالنسبة للشركات بالاحتفاظ بالمخزون لا يتم بيعه، هذا هو السبب في أن دوران المخزون يمكن أن يكون مؤشراً هاماً لفعالية المبيعات، لكنه هام أيضاً لإدارة تكاليف التشغيل بدلاً من ذلك بالنسبة للحجم من المبيعات فإن استخدام مخزون أقل للقيام بذلك سيؤدي إلى تحسين معدل دوران المخزون.

خلاصة:

من مجمل ما تطرقنا له في هذا الفصل تبين لنا أن المخزون له أهمية هامة في المؤسسة، كما اتضح لنا أيضا أن وظيفة الرقابة على المخزونات تلعب دورا هاما وأساسيا ضمن الوظائف الأخرى، فهي لا تتوقف عند حد التسليم واستلام المخزونات بل تتعدى ذلك لتشمل عدة عمليات تمكنها من خلق مختلف التوازنات الداخلية والخارجية للمؤسسة علما أن تسييرها بشكل صحيح ومتابعتها متابعة دقيقة يخلق عدة تسهيلات للتنظيم في المؤسسة، ولاسيما استعمال أساليب كمية لتسييرها كمؤشر معدل دوران المخزون الذي يمكن للمؤسسة من خلاله معرفة سرعة دوران مخزونها، كما يساعد في معرفة سرعة تدفق الأموال خلال التخزين ومدى حداثة المخزون أو قدمه.

الفصل الثاني: لوحة القيادة

تمهيد:

ظهرت فكرة لوحة القيادة، على يد رجال الأعمال الأمريكيين سنة 1939، حيث شبهوا تسيير المؤسسة بقيادة السيارة أو الطائرة، إلى أن المؤسسة أكثر صعوبة وأشد تعقيدا من قيادة السيارة والطائرة، إن هذه الفكرة توسعت لتشمل عدة مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة، بعدما كانت حكرًا على الإدارة العليا فقط، حيث استفادت كل هذه الوظائف من هذه المادة، كما تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة لمراقبة التسيير حيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة وذلك من خلال مختلف المؤشرات التي تعرضها لوحة القيادة، وذلك بهدف الوقوف عن الأخطاء ومحاولة تصحيحها باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض مجموعة من المفاهيم حول لوحة القيادة والتي تمثلت في مبحثين أساسيين .

-المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة .

-المبحث الثاني : كيفية بناء نموذج خاص بنظام لوحة القيادة .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية لوحة القيادة.

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة.

ظهر مصطلح لوحة القيادة سنة 1930 على شكل مراقبة النسب والمؤشرات التي تتيح للمسير متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة من خلال مقارنة النسب الفعلية والمعيارية، وتطور هذا المصطلح ابتداء من سنة 1948 في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾

التعريف الأول: "هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركزها. وتكون بلغة واحدة لجميع أفراد المؤسسة وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية".⁽²⁾

التعريف الثاني: "لوحة القيادة هي مجموعة صغيرة من المؤشرات المنظمة من أجل تمكين المسيرين من التعرف على حالة وتطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر عليهم وعلى وظائفهم في الأفق".⁽³⁾

التعريف الثالث: "هي وسيلة تساعد على التنبؤ وعلى اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة من مؤشرات قليلة العدد (من 05 إلى 10) وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه تطورات التي تطرأ على المؤسسة وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الأجل المناسبة".⁽⁴⁾

التعريف الرابع: "لوحة القيادة هي أداة لتسيير ونظام للقياس الجيد، حيث يتم من خلالها ترجمة الأهداف بكيفية صحيحة من خلال الاعتماد على الأبعاد المالية والغير مالية".⁽⁵⁾

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها:

"لوحة القيادة هي وثيقة تجمع بطريقة واضحة ومركبة مجموعة من المعلومات والمؤشرات المتناسقة التي تمكن من تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وكذا معرفة الانحرافات والإختلالات المتواجدة من أجل اتخاذ القرار في الوقت المناسب".

(1) عمار الحاج دحو، نرجس حميمش، "دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 10، الجزائر، 2016، ص 451.

(2) محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 133.

(3) Cécile TURPAU : « La nécessité de mettre en place de nouveaux indicateurs ». MEMOIRE MASTER.

Université de Poitiers Institut d'administration des entreprises. France, 2005, P52.

(4) صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 155.

(5) عبد العزيز بوخرص، أمين علوطي، "العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد، جامعة المدية، الجزائر، 2018، ص 03.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف لوحة القيادة.

أولاً: أهمية لوحة القيادة:⁽¹⁾

-تتبع أهمية اللوحة القيادية من تميزها بالنقاط التالية:⁽²⁾

*جزء من نظام رقابي في المؤسسة.

*الأداة التي تشملها التغيير نحو الأفضل، وبدورها وظيفة مراقبة التسيير.

*تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما تساعد على التقدير

المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.

أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.

*وسيلة الاتصال والحوار، وكذلك إدارة الأزمات في المؤسسة.

ثانياً : أهداف لوحة القيادة: تتمثل أهداف لوحة القيادة في ما يلي:⁽³⁾

تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

-أداة رقابة ومقارنة : وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار

الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير .

-أداة حوار وتساور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير و الأداء في

المؤسسة الاقتصادية كافة المراكز المسؤولة وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

-تسهيل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة

مراكز المسؤوليات ، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم

أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية و أكثر وضوح لإمكانية التقييم (الزيادة في

الأجور، العلاوات.....الخ).

-أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في

المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولة

، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ، كما أنها تمكن المؤسسة

من تفادي الإنزلاقات مستقبلا.

-أداة لتشخيص المؤسسة : تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة ن الغية منها الوصول

إلى تحديد دقيق لوضعيتها ، هذا التصحيح يهدف بالدرجة الأولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون

تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة ، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضع العامة .

(1) ليلي بوحديد، "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقسيم أداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة باتنة"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2015، ص 61-62.

(2) وهبية مقدم، "دور لوحة القيادة وبطاقة أداء المتوازن في قياس وتقسيم أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009.

(3) ناصر دادي، عدون عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المنظمة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 148-149.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص اللوحة القيادية

الفرع الأول: مبادئ اللوحة القيادية

-تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:⁽¹⁾

-ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والإمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة.

-مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج) ولكن أيضا رافعات النشاط التي تسهم في تحقيق هذه النتائج.

-دمج المؤشرات المالية وغير المالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبّر.

-احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة، مقارنة بأدوات التسيير التقليدية لوحة القيادة ومن خلال مؤشراتهما المحتواة فيها تمتاز بسرعة توفير المعلومة، ولكن ذلك يكون على حساب الدقة والتفعيل في تقصي الأحداث، وقد قدمت ثلاث تحسينات أساسية تمثلت في:

*إعطاء نظرة أكثر توازنا عن الأداء، بمعنى دمج كل أبعاد الأداء وتجنب النظرات الجزئية.

*إعطاء نظرة بعيدة المدى عن الأداء.

*تسجيل اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة:⁽²⁾

-تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص أهمها:

-لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.

-يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.

-يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بتجاوز حول نتائج أدائهم.

تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة

وتتمثل أنواع لوحة القيادة في ما يلي:⁽³⁾

-لوحة القيادة المالية: "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في "المردودية الشاملة"، وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل عملية تسييرية، واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة في المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية.

¹ Giraud. F et autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Galion Editeur. France. 2008, P147.

² أحمد بونقيب، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)", مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 134-135.

³ محمد الأمين مراكشي، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص 90-91-92.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:

*قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع.

*تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار المتعلقة بمستقبل المؤسسة (الاستثمار، أساليب التمويل، متابعة الخزينة).

-لوحة القيادة الإستراتيجية: تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية "الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل، بما فيه الكفاية مع البساطة والسلاسة لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يمكن التعبير على مؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها، يعني ذلك تسجيل الانحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها.

-لوحة القيادة المتوازنة: ظهر هذا المصطلح في 1992 في مقال للكاتب (Kaplan. R وNortan. D) في مجلة (Marinad businus review) وفي سنة 1996، نشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة، حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور جديدة تركز على محاور أكثر دقة ترتبط بالتنوع والأجل والقيمة، مقدره من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونفي في ذلك الجانب التنظيمي.

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة القيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية، فإنها تتدرج قائمة نوعية من المؤشرات⁽¹⁾.

(1) محمد الأمين مراكشي، مطبوعة في تسيير المخزون، مرجع سابق، ص 92.

المبحث الثاني: كيفية بناء نموذج خاص بنظام لوحة القيادة

المطلب الأول: مكونات ووظائف اللوحة القيادة

الفرع الأول: مكونات لوحة القيادة⁽¹⁾

تتغير لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق والتي هي:

1-منطقة المقاييس الاقتصادية⁽²⁾: توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في: مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات...، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 01 في إدارة إنتاج المسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة، إضافة على أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

2-منطقة النتائج الفعلية:

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

-شهرية (خاصة بشهر واحد)

-تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)

-شهرية وتراكمية معاً.

3-منطقة الأهداف⁽³⁾:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

-أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معاً.

-أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معاً.

4-منطقة الفروق ت:

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض المؤشرات بنفس الطرق السابقة⁽⁴⁾.

(1) يوسف خروبي، "أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02 (2021)، 2022/01/28، ص 63.

(2) مدونة الباحث، لوحة القيادة، 15 أوت 2020، <http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blogpost-74>.

(3) يوسف خروبي، "أثر اللوحة القيادية في تحسين أداء مؤسسة اقتصادية"، مرجع سابق، ص 63.

(4) مدونة الباحث، مرجع سابق.

الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة

هناك عدة وظائف أساسية داخل المؤسسة نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

- وسيلة تشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة.

- أداة لمقاييس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية المنتجة، الكمية المباعة) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفارق النتائج يمثل الانحراف.

- وسيلة بيذاغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين، وترقية التكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.

- وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسؤولون من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.

- وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.⁽²⁾

- وسيلة لاتخاذ القرارات: لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في تسيير وتحديد الانحرافات وتحديد النقاط الأساسية في تسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وتحديد نقاط الصنف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تفاذي الانحرافات مستقبلا.

- أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الصنف في المؤسسة.

- وسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها

المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها

تمر لوحة القيادة بمجموعة من المراحل عند إعدادها والتي تجعلها سهلة التطبيق وواضحة الأهداف.

الفرع الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة⁽³⁾

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداء في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع، وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

⁽¹⁾ مبن علوطي، نذيرة راتي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية" دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأعواط، 2017، ص 86.

⁽²⁾ مبن علوطي، نذيرة راتي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية" نفس المرجع، ص 87.

⁽³⁾ زارقي حنان، "لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015، ص 05.

*تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

*العناصر الأساسية لتحديد الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف، وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية.

كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

-تحديد وتصنيف عناصر المعلومات الضرورية.

-جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات الغير متوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.

*اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه.

*بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختبار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يتبنى أدوات تسمح بإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة نشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات والرسومات البيانية...الخ

*اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلومة أداة لازمة في تصميم نظام اللوحات القيادية في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام...الخ)⁽¹⁾

*مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة: من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها، منها الجداول، الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز...الخ.

الفرع الثاني: طرق عرض لوحة القيادة⁽²⁾

يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات.

-الجداول: تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجدول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.

-الرسومات البيانية: مقارنة بالجداول المرفقة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:

-تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.

-شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.

-تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.

(1) براق عيسى، كداتشة عائشة، برامتي راضية، "مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير"، مداخلة المنتدى الوطني لمراقبة التسيير كالاتية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداغ، جامعة البليدة-02، 2017/04/25.

(2) يوسف خروبي، "أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 65.

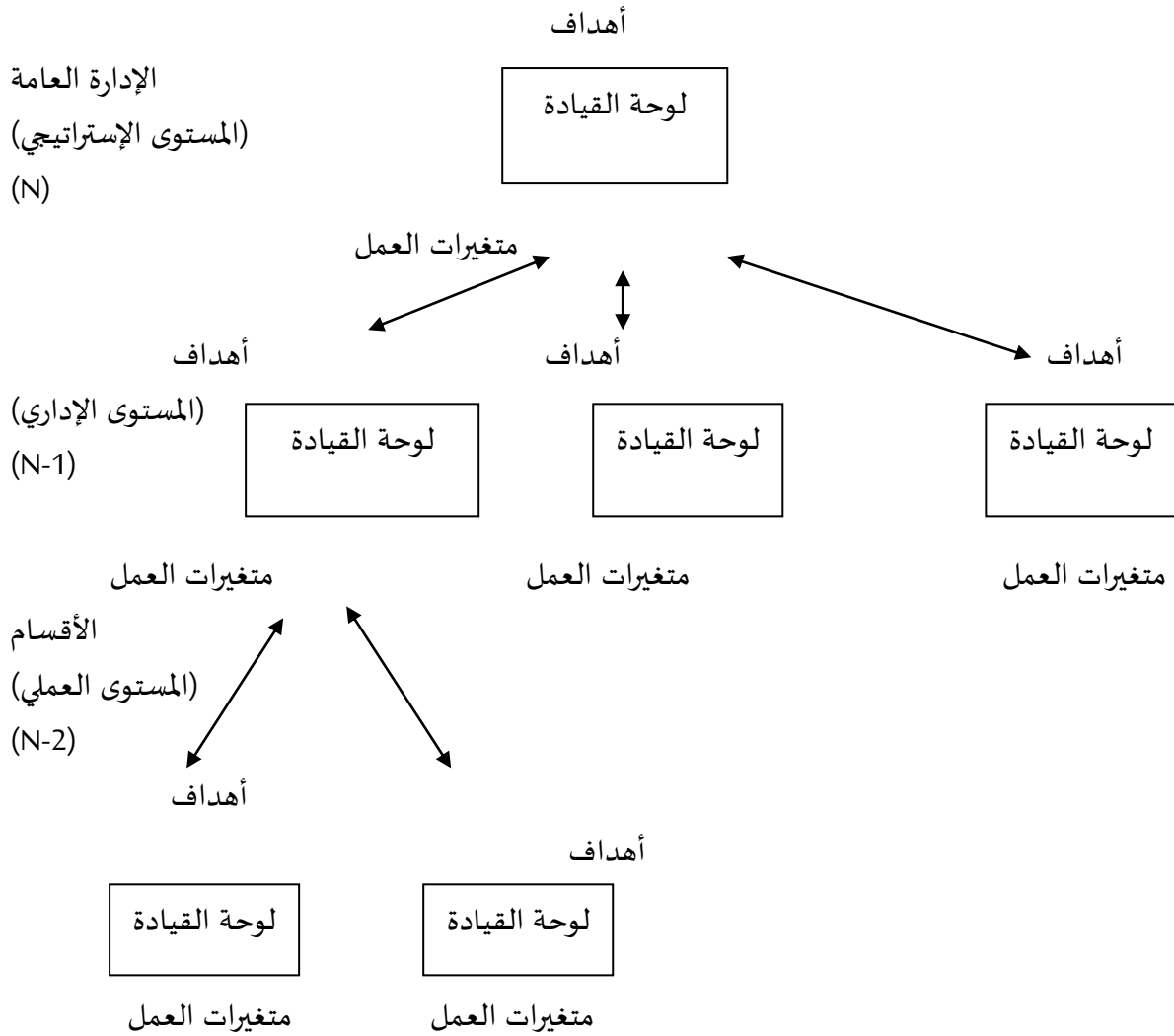
-المنبهات: ويتعلق الأمر بالإشارات المرئية (Signaux visuels) تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر.

المطلب الثالث: لوحة القيادة على الطريقة الفرنسية OVAR

تقترح طريقة OVAR خطوات متجانسة في تصميم نظام لوحات القيادة حيث أنها تقوم بتجزئة وتوزيع الإستراتيجية في المنظمة عن طريق بناء صلات بين الأهداف الإستراتيجية، وخطط العمل على مختلف المستويات السليمة للمنظمة تترجم الإستراتيجية إلى أهداف ومتغيرات العمل حسب مراكز المسؤولية طبقا لنموذج سببي يربط الأهداف بمتغيرات العمل والمسؤوليات:⁽¹⁾

⁽¹⁾Fana Rasolofo-Distler, « **Conception d'un système de tableau de bord intégrant le développement durable** » : une démarche qui articule méthode OVAR et balaneed scorecard ». Association francophone le comptabilité, crises et nouvelles problématiques de la valeur, 10-12 mai 2010. Nice en ligne. France

الشكل (04): إسقاط الأهداف الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة (سلم المستويات)



Source : Calinet Antior « Piloter l'entreprise : Tableau de bord au balaneed scorecard ? ». Antior conseil en management (en ligne). 2004. Disponible sur : <http://www.antior.fr/8-8-articles-html> (consulté le 15/02/2014)

يقسم الأخصائيون الأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR إلى ثلاث:

1-الطور الأول: تحديد المهام والأهداف للوحدة التنظيمية (Objectifs)

2-الطور الثاني: تعيين وتعريف متغيرات العمل (variables d'actions)

3-الطور الثالث: تحليل المسؤوليات (Responsabilités)

الشكل (05): أطوار إنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR



Source : Y ves Rongé et karine cerrache. « Contrôle de gestion 2^{ème} édition. Paris : Pearson Education France, 2008, P229.

1- من المرحلة 01 إلى المرحلة 03: تتشكل هذه المراحل كل من الطور الأول والثاني حيث تتم مرحلة التحليل الإستراتيجي (المرحلة 01) الذي يسمح للإدارة العامة للمنظمة برسم مجالات أنشطتها الإستراتيجية وتحديد أهدافها البعيدة المدى تليها مرحلة تحديد متغيرات العمل (المرحلة 02) أين تعرف العناصر المحددة لتحقيق الإستراتيجية، وهي متغيرات العمل، أخيرا تأتي مرحلة التجارب عن طريق إنشاء سلم متغيرات العمل، الأهداف،، حيث قد يكون هناك تناقض بين المتغيرات والأهداف، كرفع الجودة وتخفيض التكاليف.

2- المرحلة 04 و05: هاتين المرحلتين بتفويض الأهداف ومتغيرات العمل حتى يتم توزيع المسؤوليات على مختلف المستويات السلمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة فتصبح متغيرات العمل للمستوى N أهداف للمستوى (N-1).

3-المرحلتين 06 و07: ترمي هذه المرحلة إلى اختيار المؤشرات الملائمة لقياس أداء كل وحدة تنظيمية في المنظمة وبناء لوحة القيادة تعرض هذه المؤشرات مقارنة بالأهداف المسطرة والمتغيرات العمل وجدول أعمال الوحدة، في نهاية هذه المرحلة يكون لكل مركز مسؤولية على كل المستويات، مؤشرات تقيس متغيرات العمل الخاصة به والأهداف المحددة له، قد يكون عدد من المؤشرات المحددة غير متوفر في نظام معلومات المنظمة وبالتالي تأتي المرحلة السابعة لمقارنة مجموعة المؤشرات المتوفرة في نظام المعلومات والقيام بالفترات اللازمة لتزويده بالمعطيات الجديدة.

4-المرحلة من 08 إلى 10: وهي آخر المراحل التي تتم العناية بعرض المعطيات من خلال استعمال تقنيات العرض والتماثيل البيانية، وتصميم نماذج اللوحات القيادية ثم تجربتها لمعرفة مدى ملاءمتها ومن ثم العمل على تطوير برامج المعلوماتية يتم دمجها ضمن نظام المعلومات الآلي للمنظمة.
المطلب الرابع: العوامل الأساسية لنجاح لوحة القيادة وحدود استعمالها:
الفرع الأول: العوامل الأساسية لنجاح لوحة القيادة

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العاملين حيث يعتقد أن الهدف منها هو الرقابة على أنشطتهم، كما يشعرون بنقص ثقة الإدارة اتجاههم، هذا إضافة إلى عبء الوقت المخصص لإعدادها من وجهة نظرهم، وكذا تصورهم أن الأنشطة العلمية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، وعليه يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من هذا الضغط، عن طريق التواصل الفعال والتكوين اللازم للمسؤولين من جهة والحرص على إشراك المسؤولين في وضع الأهداف والمؤشرات من جهة أخرى، فضلا عن هذا العوامل السيكلوجية التي يجب الانتباه إليها هناك هفوات تقنية نذكر منها:

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية.
- انتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة.
- احتواء لوحات القيادة على عدد كبير من المؤشرات، وهو ما يفقدها أهميتها.
- عدم استعمال منحنيات والرسوم البيانية⁽¹⁾.
- اختيار المؤشرات بشكل سيء والتي لا تسمح بمراقبة حقيقية.
- مؤشرات معقدة للغاية وتحتاج للشرح في كل عرض.
- عرض مجموعة من البيانات المحاسبية لا علاقة لها بالنشاط اليومي المستخدم.
- عرضها على شكل دليل إحصائي

ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تأدية وظيفة بكفاءة يجب احترام المبادئ التالية:

(1) رحيم حسين، بونيش أحمد، "دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008، ص 12.

*تناسق لوحات القيادة مع التنظيم: تتركز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقاً بين تنظيم المؤسسة وتنظيم لوحات القيادة يتم في ما يلي⁽¹⁾:
- كل مسؤول أياً كان مستواه التنظيمي يتلقى تفويضاً من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريراً دورياً حول النتائج التي حققها.

- كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطة إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة.

*المشاركة في إعداد لوحة القيادة:⁽²⁾

يمكن أن نميز طريقتين في إطار نشر لوحة القيادة حسب النموذجين والذين يعتمدان على المشاركة في إعداد لوحات القيادة، من الأعلى إلى الأسفل Top-Down (تحديد الأهداف والمؤشرات الأساسية من الإدارة ثم يتم إسقاطها على أقسام الإدارات)، أو من الأسفل إلى الأعلى Down-Up (يتم بناء المؤشرات والأهداف صعوداً انطلاقاً من حاجيات المسؤولين)، أو مقال وتعتبر الأحسن حيث يتم بناء الأهداف ومنه مؤشرات الأداء بطريقة تفاعلية بين الإدارة العامة ومختلف المستويات التنظيمية وطريق أفقية وفق مبدأ العمليات بين مختلف الوظائف لتحقيق التعاضد.

*معلومات لوحة القيادة ملخصة وهادفة:⁽³⁾

ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار تتركز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام المملوكة إليه، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها للحصول على مؤشرات ذات دلالة.

*السرعة في تحضير لوحات القيادة: بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول.

-حدود استعمال لوحة القيادة:

*ثبات الأهداف: ولأن لوحة القيادة تتضمن الإطلاع الشامل على وضعية المؤسسة بالنظر إلى الأهداف المقررة، إذا حدث ولم يوضع الهدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط، عندئذ لا أهمية لوجود لوحة القيادة، أي أن الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة فإن لوحات القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك اتخاذ قرارات سلبية.

*ملائمة المؤشرات: يجب إعداد مؤشرات ملائمة التي تؤمن قيادة نظام في أحسن الشروط، ولو أن المؤشرات لم تعكس الوضعية ولم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، نسترسل نظرة خاطئة للوضعية، وتأخذ بموجها قرار خاطئ.

(1) بونقيب أحمد، "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مرجع سابق، ص 134-137.

(2) بايموت بوغرطة، دبي علي، "تقييم فعالية القيادة للمواد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط ENPC"، مجلة معارف، العدد 21، 2016، ص 381.

(3) بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مرجع سابق، ص 137.

*فعالية التغذية العكسية: من الضروري متابعة المؤشرات المختارة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها ليكون للمؤشر دور فعال في متابعة الأنشطة⁽¹⁾.

*تصحيح الانحرافات التنظيمية: ويمكن أن تستخدم لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة وذلك من خلال بناء لوحة قيادة بناء على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة، تقدم نتائج خاطئة للمؤسسة ككل، القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في المؤسسة، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها.⁽²⁾

(1) بدياز زهية، جباري شوقي، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد يومي 14-15 أفريل 2009، جامعة محمد بوضياف، ص 20.

(2) Kaanit Abdelghafour, « **Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production** », mémoire de magister, faculté des sciences de l'ingénieur, université hadj lakhdar, Batna, 2005, P39.

خلاصة:

تمثل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

كما أنها تساعد أيضا على تقييم إستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها ، وإنهاءً باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى دراسة ميدانية حول موضوع مؤشر معدل دوران المخزون ودوره في لوحة القيادة، حيث قمنا باختيار مؤسسة متخصصة في إعادة تكرير السكر فرع مستغانم، وذلك من خلال إجراء تريض ميداني لمحاولة الوصول إلى أهم النتائج واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في البحث ومناجل تحقيق أهداف الدراسة حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم .

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث: مؤشر معدل دوران المخزون ولوحة القيادة في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم .

المطلب الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة تكرير السكر RAMسكر:

تعتبر شركة تكرير السكر بمستغانم فرع من مؤسسة وطنية محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها، فهذه الشركة SPA RAM SUCRE تأخذ تسمية مؤسسة اقتصادية .

نشأت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16/05/1970 بالمرسوم الوزاري رقم KAP/46 وبالقرار الأحادي رقم ND/DI/335/96 بتاريخ 23/05/1969.

وكماتعتبر شركة ذات أسهم 146000 سهم بمبلغ 100 دج للسهم الواحد وبأسمال يقدر ب16400000000 دج تقع غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران ومستغانم وتشغل مساحة قدرها 11 هكتار، وساهمت في إنجازها الشركة الفرنسية FVES-CAIL –BAM-COCR-C-B والشركة الإيطالية RENGEINNE حيث وضعت حجر الأساس سنة 1970، انطلقت الإنتاجية بتاريخ 18/04/1974 وتعامل المؤسسة البنك الجزائري للتنمية الريفيةBADRE حسب إحصائية 2001 وصلت إنتاجية المؤسسة إلى:

معالجة السكر الأحمر تقدر ب 330 طن في اليوم .

منتج السكر الأبيض يقدر ب 300 طن في اليوم .

منتج سكر القطعة يقدر ب 100 طن في اليوم .

منتج السكر المبلور في أكياس حجم 50 كلغ يقدر ب 100 طن في اليوم.

حيث توفر شركة تكرير السكر بمستغانم 270 عامل منهم 49 عامل دائم، و 21 عامل مؤقت، فنظام العمل في الشركة 24/24 ساء، لذلك العمل مقسمين إلى أربعة أفواج يعمل ثمان ساعات قانونية وتكون فترات العمل بالتناوب كالتالي:

فريق يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 4 مساءً.

فريق يعمل من الساعة 14 مساءً إلى غاية 22 ليلا.

فريق يعمل من الساعة 22 ليلا إلى غاية 6 صباحا.

أما الفوج الرابع فيكون في حالة راحة وهكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية.

ومن سنة 2001 اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، بدأ أول عمل شراكة مع الشريك الجزائري CEVITAL الذي قام بتزويد الشركة بسكر الأحمر، ولذلك تصبح الشركة تقدم خدماتها للشريك بدلا من أن تنتج لنفسها.

ومع بداية 2008 بدأت تتعامل مع شريك جديد وهو السيد (برجال قادة) الذي أصبح ملكا له للقطاع الخاص هذا مع بداية 2009. (1)

(1) مقابلة مع السيد علوش العجال، رئيس قسم إدارة الموارد البشرية، يوم 13 فيفري 2019، على الساعة 10 صباحا.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم .

الهدف من إنشاءها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج السكر الموجه للاستهلاك المتمثل في بقايا السكر Melsasse.

سكر مبلور وزن 50 كلغ.

وللمؤسسة أهداف أخرى تسعى لتحقيق أن تكون في قمة النجاح

استثمار وتسيير وتنمية النشاطات المتعلقة بإنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علامة نشاطها الأساسي.

تغطية الإنتاج والريح الجيد.

العمل على الاستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل بها مما يسهل عملية الإنتاج والتسيير

من خلال عمليات التدريب والمكتقيات في هذا الشأن⁽¹⁾

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة RAM السكر:

نتج عن عملية تحليل مكونات البيئة التسويقية لمجمع بالرحال مجموعة من نقاط القوة والضعف والتي

مكنته من اختيار تلك الإستراتيجيات:

1-نقاط القوة: تتمثل أهم نقاط القوة لدى المجمع في:

-شخصية متخذ القرار في المجمع، له نزعة استثمارية في السوق المحلية.

-الثقة التي يتمتع بها المجمع مع البنوك الوطنية.

-التزام المجمع بالمعايير الدولية في الإنتاج.

-إمكانيات مادية ومالية وبشرية هائلة مع دورات تكوينية متواصلة.

--التنوع في الأعمال، وتكامل بعض الفروع والاعتماد على اقتصاديات الحجم.

-اختيار مواقع الاستثمار وتغطية الأسواق من خلال شبكة التوزيع.

2-نقاط الضعف: تتمثل أهم نقاط الضعف للمجمع في ما يلي:

-مركزية القرار باعتبار أن المجمع خاص (عائلي).

-انسحاب الموظفين وتوجههم إلى مؤسسات منافسة.

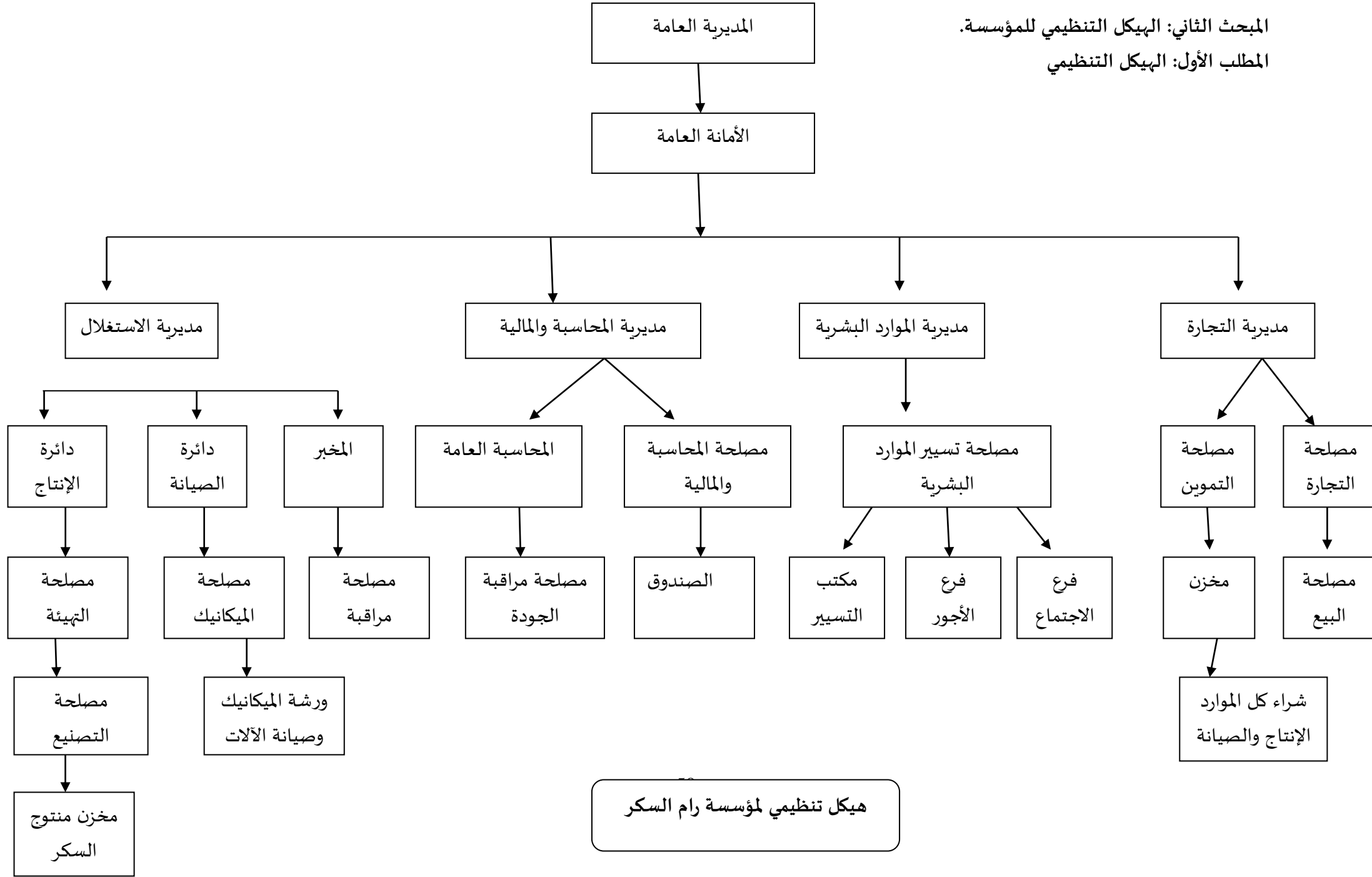
-مشكلة العقار الصناعي ونقص التكنولوجيا.

-مشكلة التواصل بين المتعاملين الاقتصاديين من جهة والحكومة الجزائرية من جهة أخرى.

-الطاقة التصديرية غير مستغلة بالنسبة للسكر الأحمر

⁽¹⁾مقابلة مع السيد فضيل عدة الحاج، مصلحة الإدارة ن يوم 20 فيفري 2019، على الساعة 11.30 صباحا.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي



المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

دور كل مصلحة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر من المديرية العامة الموجودة على رأسها لهيكل التنظيمي وفق الأمانة العامة، التي تتفرغ في ثلاث مديريات رئيسية وكل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة من المصالح الأقسام:

مديرية التجارة: والتي تتفرغ إلى ثلاث مصالح:

مصلحة النظام والأمن: وتعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتتضمن مجموعة من الفرق المتناوبة خاصة، وأن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسؤول واحد عن الأمن.

مصلحة البيع: خاصة بالتسويق وبيع المنتج .

مصلحة التمويل: وتعمل هذه المصلحة بتمويل المؤسسة بجميع احتياجاتها.

مديرية الاستغلال: والتي تنقسم إلى:

قسم المخابر: حيث يتم معاينة عينات من السكر الأحمر، كما يقوم المخبريون بالمتابعة المستمرة لمختلف

مراحل تكرير السكر بصفة خاصة وتحليل السكر.

قسم الصيانة: وهو القسم المسؤول عن ضمان عملية الإنتاج، ضمان قطع الغيار الضرورية للألات وفي

حالة تعطل أي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة حيث يوجد ضمن هذا القسم مجموعة خاصة لقسم الميكانيك.

قسم الإنتاج: تضم هذه الأخير قسمين للإنتاج والتصنيع حيث تصنيع المنطقة التي فيها عمليات الإنتاج

وهي مكونة من الآلات، عمال، تقنيين، ومهندسين.

مديرية الإدارة والمالية: مكلفة بتسيير شؤون المالية لكافة المؤسسة بما فيها أجور المستخدمين، وتضم

مكتب المحاسبة العامة، ومكتب الخزينة، ومكتب خاص بمحاسبة الميزانية المعمول بها في المؤسسة.

مصلحة الإدارة: وتتكون من:

مكتب المستخدمين: والمهتم بتسيير المسار المهني للموظفين والعمال بالإضافة إلى العمليات والمتابعة وتقييم

الأداء ويندرج بعده كل من:

مكتب التكوين: كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد وإرسال العمال إلى مراكز التدريب

إذا توفر ذلك إما حالياً فهي المكتب لا يقاوم التي أسندت إلى مكتب المستخدمين للإشراف عليها.

مكتب الوسائل العامة: الذي يضم بدوره حظيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل والسيارات

الإدارية.

المبحث الثالث: لوحة القيادة ومعدل دوران المخزون لمؤسسة RAMSUCRE: المطلب الأول: لوحة القيادة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عرض لوحة القيادة لمؤسسة رام السكر المتعلقة بقسم الإنتاج والتخزين حيث تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على الإنتاج وتلبية الطلب على منتوجها كما يتم عرض فيها كمية المخزون بنوعية المخزون النهائي والمخزون من المادة الأولية حيث أن:

- في 31 ديسمبر 2015:

قدر إنتاج السكر البني المعالج بـ 253,273 طن خلال اليوم و 4832,025 طن خلال الشهر ووصل إلى 78936,200 طن في العام أما بالنسبة للمخزون في نهاية السنة ليوم 31 ديسمبر كان 33,500 طن في بداية اليوم و 10,500 طن في نهاية اليوم.

- في 31 ديسمبر 2016:

فقد قدر سكر البني المعالج في اليوم بـ 317,369 طن وخلال الشهر كان 8876,983 طن أما في السنة فقد قدر بـ 98771,003 طن أما بالنسبة للسكر المبلور من صنف 50kg فقد قدر بـ 301,500 طن في اليوم أما في الشهر فكان 8591,200 طن، وبلغ في السنة كاملة 94056,150 طن.

أما المخزون فقد كان في بداية اليوم 20,700 طن ونهاية اليوم 7,200 طن.

- في 31 ديسمبر 2017:

بلغ السكر البني المعالج 0 إنتاج وكان في الشهر 1602,946 طن أما خلال السنة فكان 105940,758 طن، أما بالنسبة للسكر المبلور صنف 50kg فكان 0,00 في بداية اليوم وكان إنتاجه في الشهر يصل إلى 1669,500 طن ما في السنة فكان 106997,950 طن.

أما بالنسبة للتخزين فقد وصل المخزون من السكر المبلور صنف 50kg إلى 1445,000 في بداية اليوم، أما في النهاية فكان 1340,000 وهنا نلاحظ بقاء المخزون في المخزن.

- في 31 ديسمبر 2018:

بلغ إنتاج السكر البني المعالج 308,746 طن في اليوم و 9305,621 طن في الشهر أما في السنة فكان 84532,121. وكان إنتاج السكر المبلور من صنف 50kg 312,00 طن في اليوم، 9130,500 طن في الشهر و 79247,500 طن في العام وكان التخزين خلال هذا اليوم 2566,500 طن سكر مبلور في بداية اليوم و 2594,000 في نهاية اليوم.

- في 31 ديسمبر 2019:

كان إنتاج السكر البني المعالج خلال اليوم 297,233 طن وخلال الشهر 8596,558 طن وخلال السنة فقد بلغ 94223,861 طن وكان إنتاج السكر المبلور 281,250 طن في اليوم و 8350,8575 طن في الشهر، أما في السنة فقد قدر بـ 91464,475 طن، أما التخزين فقد كان في يوم 31 ديسمبر 6196,625 طن ونهاية اليوم 6385,875 طن.

- في 31 ديسمبر 2020:

قدر إنتاج السكر البني المعالج 197,495 طن في اليوم، 6041,241 طن في الشهر، 82661,603 طن في السنة.

أما إنتاج السكر المبلور فقد كان على النحو التالي 175,000 طن في اليوم 5658,300 طن في الشهر، وكان في السنة 78956,925 طن أما المخزون فكان في بداية هذا اليوم 6728,00 طن وفي نهايته 6843,000.

-31 ديسمبر 2021:

كان إنتاج السكر البني في اليوم 323,136 طن وفي الشهر 9355,088 طن أما في السنة فكان 93624,318 طن، وكان إنتاج السكر في اليوم 330,700 طن وفي الشهر 9044,000 طن في الشهر وفي السنة 89604,800 طن.

أما المخزون فكان في بداية يوم 31 ديسمبر 5756,300 طن وفي نهايته 5907,000 طن وذلك من السكر المبلور.

المطلب الثاني: تحليل معدل دوران المخزون من سنة 2011 إلى غاية سنة 2021:

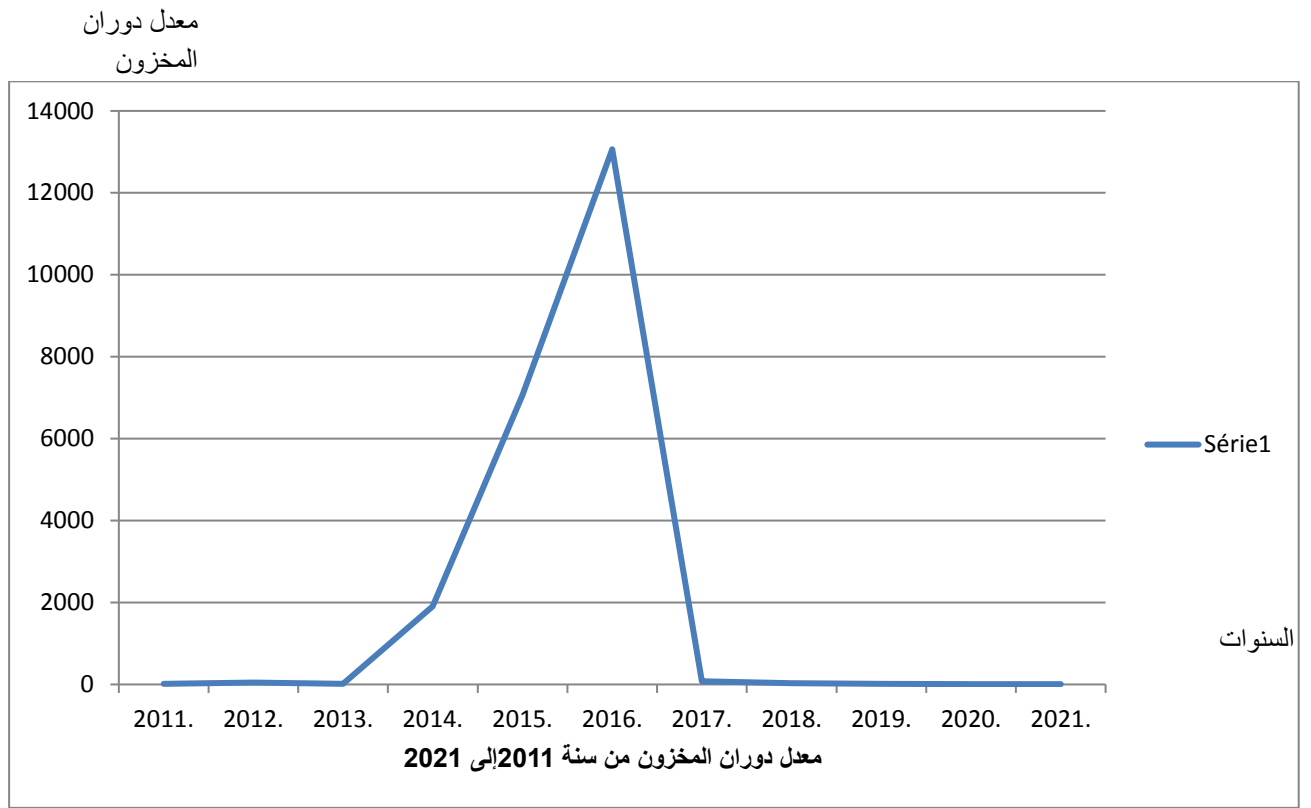
الجدول رقم (02): قيمة المبيعات والمخزون النهائي للمؤسسة من سنة 2011 إلى غاية 2021

السنوات	المبيعات بالكلغ	الثلث لل50 كلغ	ثمن الطن واحد	قيمة المبيعات بالدينار	المخزون النهائي	قيمة المخزون	معدل دوران المخزون
2011	51844,565	3600	72000	3732808680	3617,735	260476920	14,3306696
2012	69949,075	3700	74000	5176231550	1431,8	105953200	48,8539426
2013	40866,25	3500	70000	2860637500	2806,75	196472500	14,5599893
2014	75397,1	3350	67000	5051605700	39,6	2653200	1903,96717
2015	74210,35	3500	70000	5194724500	10,5	735000	7067,65238
2016	94059,45	3850	77000	7242577650	7,2	554400	13063,8125
2017	100665,15	3925	78500	7902214275	1340	105190000	75,1232463
2018	77993,5	3500	70000	5459545000	2594	181580000	30,0668851
2019	85049,6	3100	62000	5273075200	5892	365304000	14,434759
2020	53685	3150	63000	3382155000	6803	428589000	7,89137145
2021	45420,4	3250	65000	2952326000	4454,05	289513250	10,1975505

المصدر: من إعداد الباحثة، انطلاقاً من وثائق داخلية لمؤسسة رام سكر، يوم 2022/05/05،

- يمثل الجدول التالي المبيعات والمخزون لمؤسسة RAM سكر وذلك من سنة 2011 إلى غاية سنة 2022.

- ولحساب معدل دوران المخزون فقد قمنا بـ قسمة قيمة المبيعات على قيمة المخزون بدلا من تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون وذلك نظرا لحكر المؤسسة لتكاليف الإنتاج وكذا عدم توفرها على المعلومات لأنها تعتبر فرع من المؤسسة الأم المتواجدة في وهران والتي تقم هي بتسيير تكاليف المنتج فما على مؤسسة رام سكر. إلا الإنتاج فقط.



المصدر: من إعداد الباحثة، انطلاقاً من وثائق داخلية لمؤسسة رام سكر فرع مستغانم، يوم 2022/05/05
تحليل المنحنى:

نلاحظ من خلال المنحنى الذي يمثل معدل دوران المخزون بدلالة السنوات وذلك من سنة 2011 إلى غاية سنة 2021.

نلاحظ أن معدل دوران المخزون من سنة 2011 إلى غاية سنة 2013 دوران المخزون يكون مقارب إلى 0 حتى سنة 2014 يبدأ بالارتفاع ليصل ذروته سنة 2016 ليرجع إلى الانخفاض بعد ذلك ليرجع مقارب إلى 0 بعد ذلك في السنوات الأخرى.

- يرجع ارتفاع معدل دوران المخزون إلى عدة أسباب نذكر منها:
- زيادة الطلب على المخزون مما يؤدي إلى سرعة دورانه.
- يرجع إلى نقص في عملية التخزين وهذا ناتج عن تلبية الطلب المتزايد.

خلاصة:

تمت الدراسة الميدانية لموضوعنا بالمؤسسة الخاصة رام سكر-فرع مستغانم-حيث أننا ممرنا بمختلف مصالحها وتعرفنا بشكل دقيق على كيفية تسيير مخزونها، وكيفية بناء نموذج خاص بلوحة القيادة، وبالتالي فإن تطبيق المفاهيم المدروسة في الجانب النظري مكنا من الوصول إلى نتائج مختلفة، منها التي تدخل مباشرة في بناء نموذج تسيير المخزون.

في بادئ الأمر تطرقنا إلى عرض عام للمؤسسة، ثم إلى أهداف المؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية وذلك بمعرفة كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ثم إلى تسيير المخزون في المؤسسة وذلك من خلال دراسة وضعية المخزون داخلها، فتمثلت دراستنا في حساب معدل دوران المخزون فيها وكذلك بناء نموذج للوحة القيادة، ومن خلال الدراسة فقد توصلنا إلى أن المخزون النهائي داخل المؤسسة يباع بصفة سريعة وقد استنتجنا هذا من خلال القيمة الصغيرة لمعدل دوران المخزون.

الخاتمة العامة:

إن دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها إبراز الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه مؤشر معدل دوران المخزون في لوحة القيادة في مؤسسة اقتصادية في تحسين عملية تسيير المخزون، بينت لنا الدراسة النظرية لا يمكن لها الاتفاق دائما مع الواقع، وخاصة بالنسبة لواقع مؤسساتنا الاقتصادية، رغم أن نشاط تسيير المخزون يعتبر من الأنشطة التي تؤديها جميع المؤسسات، والأجهزة التي تزاوّل نشاط الأعمال، فمعظم المؤسسات الاقتصادية لا تستعمل الأساليب الكمية لتسيير مخزونها كمعدل دوران المخزون .

من خلال عرضنا للجانب النظري في هذا البحث تطرقنا إلى عرض تحليلي لوظيفة المخزونات داخل مؤسسة صناعية، وذلك من خلال شرح عام لماهية المخزون، وكذلك الرقابة على المخزون إضافة إلى الأساليب الكمية لتسيير المخزون والتي تمثلت في تحليل و ABC والنموذج الياباني لتسيير المخزون وفي الأخير مؤشر معدل دوران المخزون الذي كان محل دراستنا وكان هذا كله من خلال الفصل الأول أما الفصل الثاني فقد شمل ماهية لوحة القيادة الذي تطرقنا من خلاله إلى مفهوم وأهمية لوحة القيادة، مبادئ وخصائص لوحة القيادة، دون أن ننسى مكونات ومراحل إعداد لوحة القيادة. أما فيما يخص الدراسة الميدانية والتي صاحبها زيارات متعددة للمؤسسة خاصة لقسم تسيير المخزون مكننا من الإطلاع على سير العمليات، كما أعطانا صورة واضحة عن تسيير المخزون ونظام لوحة القيادة داخلها، حيث حاولنا تطبيق الدراسة النظرية على هذه المؤسسة.

على العموم خلال دراستنا هذه التي شملت الشق النظري والتطبيقي يمكننا عرض النتائج المحصل عليها في النقاط التالية:

بالنسبة للجانب النظري : خلال دراستنا النظرية للموضوع تحصلنا على النتائج التالية:

-المخزون هو عبارة عن كل العمليات التي تحتفظ بها المؤسسة إلى غاية استعمالها.
-عرف نظام تسيير المخزون تطورا هاما من مفهوم التسيير الذي يتضمن عملية إمداد المؤسسة بالمواد دون إنقطاع إلى المفهوم الذي يقوم على مبدأ العقلانية والرشادة في تسيير المخزون وهذا بهدف التحكم في التكاليف الناجمة عن هذه الوظيفة.

-يساعد المخزون في ضمان استمرار العملية الإنتاجية، أي استمرار تدفق الإنتاج.
-الرقابة على المخزون تضمن توفر الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب احتياجات المؤسسة.
-يساعد معدل دوران المخزون على معرفة سرعة تدفق الأموال خلال التخزين ومدى حداثة المخزون أو قدمه.

-تساعد الأساليب الكمية على تسيير المخزون بشكل أمثل.
-تمثل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة.
-تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءً على مجموعة من الأهداف الواقعية.
-لوحة القيادة أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة.
-تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا، وإنما يتعامل بها الميدانيين، وذلك لتناسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.

بالنسبة للجانب التطبيقي: خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة تحصلنا على النتائج التالية:

-انعدام إستراتيجية واضحة للتخزين بالمؤسسة، بحيث يبدأ الشراء عند بروز الاحتياج وهذا لا يسمح بوجود إستراتيجية لتخفيض التكاليف.

-عدم اعتماد المؤسسة على المؤشرات الكمية لتسيير مخزونها.

-اعتقاد بأن تخفيض مستوى المخزون هو العامل الأساسي في تخفيض تكاليف التخزين ومن ثم تحقيق وفورات اقتصادية وهو اعتقاد غير صحيح، فتخفيض مستوى التخزين يقلل فقط من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون لكنه بالمقابل يزيد من تكاليف الإصدار، وأيضا يزيد من مخاطر إنقطاع المخزون.

-وجود عدة مصالحي المؤسسة بدون لوحات القيادة رغم أهميتها وهذا ما يؤثر عليها سلبا.

-لا توجد عملية حوار وتنسيق بين المصالح في المؤسسة.

-التوصيات والاقتراحات:

استنادا إلى النتائج التي عرضناها يمكن لنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساعد إدارة المؤسسة تتمثل في ما يلي:

-توظيف إطارات مختصة في عملية التسيير الأمثل للمخزون.

-تأهيل الموظفين بإخضاعهم لدورات تكوينية في تسيير المخزون والمعلوماتية.

-استخدام الطرق لعلمية الحديثة في تسيير المخزون ومن بين هذه الطرق مؤشر معدل دوران المخزون الذي من خلاله يمكن للمؤسسة معرفة مدى سرعة دوران مخزونها.

-استخدام المؤسسة نظام لوحات القيادة الذي يساعد في معرفة المؤسسة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ووصولها للنتائج المرجوة.

-الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، من خلال استخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة وهذا للفت انتباه المسؤول إلى الانحرافات الهامة بشكل سريع، والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة.

-إدراج لوحات القيادة بجميع المصالح التي لا تملك لوحة القيادة.

-تطبيق برامج تكوينية ابتداء من الإدارة العليا إلى غاية العاملين حول دور و أهمية لوحة القيادة في تحسين الأداء واتخاذ القرار.

الأفاق المستقبلية للبحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع وعرضنا للنتائج والاقتراحات والتوصيات التي نراها مفيدة فإن الأفاق المستقبلية لاهتماماتنا تتمثل في تفسير بعض النقاط التي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة نذكر منها ما يلي:

-دراسة مؤشرات كمية تساعد في التسيير الأمثل للمخزون.

-دور المخزون في تحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك وبين الإنتاج والمبيعات.

-مساهمة لوحة القيادة الإنتاجية في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية.

-دور لوحة القيادة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الصناعية.

-التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة.

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

(أ)الكتب:

- 1-أوكيل سعيد محمد، "تقنيات المحاسبة التحليلية" الجزء الأول، دار الآفاق، مصر، 1994.
- 2-عباس العلاق، محمد عبد الفتاح، "إدارة المخازن"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 3-جلال محمد بكير، "الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- 4-جيمسبلاكورد، ترجمة موسى يوسف، "البضاعة الرائدة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)"، دارزهران للنشر، الأردن، 2008.
- 5-حاتم ناصر حسين، صباح النجار، "تخطيط ورقابة التخزين"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 6-حمد راشد الغدير، "تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين"، دارزهران للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- 7-رحيم حسين، بونيش أحمد، "دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008.
- 8-سعود حضر حميد الكيسي، "دراسات في تخطيط ورقابة المخزون"، دار الحرية للطباعة، بغداد، 2000.
- 9-سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، "إدارة المواد والشراء والتخزين"، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 10-سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 11-صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001.
- 12-صلاح الشنواني، "الأصول العملية للشراء والتخزين" مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 13-عبد العزيز جميل المخيمر، "إدارة المشتريات والمخزونات"، دار الجامعة، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 14-عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، "المحاسبة المتوسطة"، الناشر الجامعة الإسكندرية، مصر، 1992.
- 15-العدناني محمد، "مدخل في المحاسبة المالية أصولها ومبادئ تطبيقها"، جزء الثاني، الطبعة الأولى، منشورات جامعة مفتوحة، طرابلس، 1991.
- 16-وصفي عقيلي، منعم زميرالمسوسي، قحطان بدرالعبدلي، "إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- 17-فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج"(مدخل إلى إدارة الجودة)، جامعة الزقازيق، مصر، 1997.
- 18-محمد أحمد حسان، "إدارة سلاسل الإمداد"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 19-محمد الأمين مراكشي، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.

- 20-محمد راتول، "بحوث العمليات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 21-محمد صرفي، بشير العلاق، "إدارة المخزون السلعي"، الطبعة الأولى، 2002، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
- 22-مرجان سليمان محمد، "بحوث العمليات"، الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا، 2002.
- 23-مصطفى زهير، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
- 24-ناصر داداي، عدون عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المنظمة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Beaulion, D, Peguse A, « **Audit et gestion des stocks** », Librairie Vuibert, 1985.
2. Chlihi A, « La gestion des stocks », OPU, Alger, 2004.
3. Courtois, A « **Gestion des stocks, Méthodes application** », Edition eyrolles, France, 1997.
4. Giraud. F et autres, « **Contrôle de gestion et pilotage de la performance** », Galion Editeur. France. 2008.
5. Gratacap A, Medan P, « **Management de la production** », Dound, France, 2001.
6. Leurion, J, « **Comptabilité analytique de gestion** », Ed Foucher, Paris, 1998.
7. Marcel, D, « **Les stocks et les magasins** », volume 04, organisation industrielle, Edition entreprise moderne, édition paris, 2004.
8. Masuda K, « Le guide qualité de la gestion de production », Dound, France, 1998.
9. Max Muller, « Essentials of inventory management », , USA, 2003, P66.
10. Paul .f jean – pirre,M« **gestion de l a approvisionnement et des stocks** », Gaétan mrion France .2004.
11. Philippe, B, « **La rotation des stocks** », chocards et associes, France, 1999.
12. Siad belacel M, « **La gestion de stocks** », Edition gestion, Alger, 1994.
13. Siad belacel, M, « **La gestion de stocks** », Edition gestion, Alger, 1994.
14. V. Hill. « **The Encyclopecture of operations management** », Pearson Education LID. USA. 2012.
15. Zirmaté, P, « **Pratique de la gestion des stocks** », Dand, France, 1997.
16. Cécile TURPAU : « **La nécessité de mettre en place de nouveaux indicateurs** ». MEMOIRE MASTER. Université de Poitiers Institut d'administration des entreprises. France, 2005.
17. FanaRasolofo-Distler, « **Conception d'un système de tableau de bord intégrant le développement durable** » : une démarche qui articule méthode OVAR et balaneedscorecard ». Association francophone le comptabilité, crises et nouvelles problématiques de la valeur, 10-12 mai 2010. Nice en ligne. France
18. KaanitAbdelghafour, « **Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production** », mémoire de magister, faculté des sciences de l'ingénieur, université hadj lakhdar, Batna, 2005.

(د)المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. أحمد بونقيب، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)", مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007.

2. جمال زدون، "الأمنية الاقتصادية في تسيير المخزون"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2009-2010.
3. زرارقي حنان، "لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015.
4. -صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
5. -عيسى حجاب، "مساهمة لتحديد متغيرات القرار المتعلقة بالمخزون الأمثل لاستخدام بحوث العمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة عينة من مؤسسات مطاحن القمح للفترة (2010-2012)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، اقتصاد تطبيقي، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015.
6. ليلي بوحديد، "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقسيم أداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة باتنة"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2015.
7. محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
8. نورهان العشي، "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي"، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

ب) المقالات:

- 1- بايموت بوغرطة، دبي علي، "تقييم فعالية القيادة للمواد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط ENPC"، مجلة معارف، العدد 21، 2016.
- 2- عبد العزيز بوخرص، أمين علوطي، "العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد، جامعة المدية، الجزائر، 2018.
- 3- عمار الحاج دحو، نرجس حميمش، "دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 10، الجزائر، 2016.
- 4- لمين علوطي، نذيرة راتي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية" دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، 2017.

- 5-يوسف خروبي، "أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02 (2021)، 2022/01/28.
- ج) المداخلات العلمية:
- 1-بدياز زهية، جباري شوقي، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد يومي 14-15 أبريل 2009، جامعة محمد بوضياف.
- 2-براق عيسى، كداتشة عائشة، برامتي راضية، "مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير"، مداخلة الملتقى الوطني مراقبة التسيير كالألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة-02، 2017/04/25.
- 3-وهيبة مقدم، "دور لوحة القيادة وبطاقة أداء المتوازن في قياس وتقسيم أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009.
- 3-الانترنت:
1. حنين العتوم، "معدل دوران المخزون"، إي عربي el arabi.com، منذ سنتين ، 2022/04/21، على الساعة 17:49، على الموقع التالي، <https://el arabi.com ampproject.orj/v/s/el e3arabi.com>
2. محمدستاركو، "كيف يتم حساب معدل دوران المخزون وما هي أهميته بالنسبة للمنشأة"، Specirltes.bayt.com، 2014/02/21، بتاريخ 2022/04/21، عل الساعة 22.33، وذلك على الموقع الإلكتروني <https://spesialties bayt.com / ar / spesialties/p/>
3. مدونة باحث، "كيف يتم حساب معدل دوران المخزون"، Alsenaee.com، 07/أفريل/2019، تم التصفح يوم 22/أفريل/2022 على الساعة 17:40 على الموقع الإلكتروني: <https://alsenaee.com> 07/04/2019.
4. مدونة الباحث، لوحة القيادة، 15 أوت 2020، <http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blogpost-74>.

الملاحق



دام سكر مستغانم
Ram Sucre Mostaganem

date:

1-janv.-22

Situation journalière de RAM SUCRE
MOSTAGANEM

Journée du

31-déc.-2021

1- Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	323,136	9 355,088	93 624,318
Sucre cristallisé 25 Kg	99,100	2 936,750	38 575,950
Sucre cristallisé 50 Kg	231,600	5 447,250	43 071,450
Big-Bag 1100 Kg	0,000	660,000	7 957,400
Total Sucre cristallisé	330,700	9 044,000	89 604,800
Taux d'extraction apparent	102,34	96,67	95,71

2- Livraisons

Pour compte clients (25 Kg)	50,000	3248,000	37163,000
Pour compte clients (50 Kg)	130,000	4 425,000	45 418,400
Big-Bag (1100 Kg)	0,000	684,200	7 957,400
Don	0,000	0,000	2,000
Livraison mélasse	0,000	327,260	3 140,900
production mélasse	20,000	295,000	2 735,000
Total livraison	180,000	8 357,200	90 540,800

3- Réception Sucre roux :Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	0,000	3 018,600	53 572,000
Destockage APS vers Bt F	0,000	5 280,660	34 132,260
Réception APS ORAN	0,000	4 524,920	33 531,560
Reception GROS B F	0,000	0,000	5 649,880
Réception GROS APS	0,000	0,000	0,000
Total réception	0,000	7 543,520	92 753,440

4- Expédition Sucre roux

ORAN	0,000	7 557,540	87 249,640	Différence Réc. - Exp. 0,000
Expéditions GROS	0,000	0,000	5 663,400	

5- Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	1 721,973	1 398,837
Sucre roux APS et chambon	4 524,920	4 524,920
Total stock sucre roux	6 246,893	5 923,757
Sucre cristallisé 25 kg	1 403,850	1 452,950
Sucre cristallisé 50 kg	4 352,450	4 454,050
Sucre cristallisé Big-Bag	0,000	0,000
Total Sucre cristallisé	5 756,300	5 907,000
Mélasse	78,960	98,960

Marche normale de la fabrication.

Directeur Général /



رام سكر مستغانم
Ram Sucre Mostaganem

date:

1-janv.-21

Situation journalière de RAM SUCRE
MOSTAGANEM

Journée du

31-déc.-2020

1- Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	197,495	6 041,241	82 661,603
Sucre cristallisé 25 Kg	40,000	1 887,600	21 041,125
Sucre cristallisé 50 Kg	135,000	3 178,900	54 596,000
Big-Bag 1100 Kg	0,000	591,800	3 319,800
Total Sucre cristallisé	175,000	5 658,300	78 956,925
Taux d'extraction apparent	88,61	93,66	95,52

2- Livraisons

Pour compte clients (25 Kg)	0,000	2080,000	21495,000
Pour compte clients (50 Kg)	60,000	4 050,000	53 685,000
Big-Bag (1100 Kg)	0,000	591,800	3 319,800
Pour personnel	0,000	0,000	0,000
Livraison mélasse	10,920	259,340	2 641,780
production mélasse	0,000	390,000	2 940,000
Total livraison	60,000	6 721,800	78 499,800

3- Réception Sucre roux :Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	0,000	4 368,880	45 589,020
Destockage APS vers Bt F	0,000	414,300	37 283,080
Réception APS ORAN	0,000	645,340	38 277,980
Reception GROS B F	0,000	0,000	0,000
Réception GROS APS	0,000	0,000	0,000
Total réception	0,000	5 014,220	83 867,000

4- Expédition Sucre roux

ORAN	0,000	5 030,560	84 002,400	Différence Réc. - Exp. 0,000
Expéditions GROS	0,000	0,000	0,000	

5- Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	1 866,510	1 669,015
Sucre roux APS et chambon	5 125,620	5 125,620
Total stock sucre roux	6 992,130	6 794,635
Sucre cristallisé 25 kg	0,000	40,000
Sucre cristallisé 50 kg	6 728,000	6 803,000
Sucre cristallisé Big-Bag	0,000	0,000
Total Sucre cristallisé	6 728,000	6 843,000
Mélasse	515,780	504,860

Ralentissement : un seul appareil à cuire en bas produits.

RAMSUCRE Mostaganem

date:

1-janv.-20

Situation journalière de RAM SUCRE
MOSTAGANEM

Journée du

31-déc.-2019

1- Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	297,233	8 596,558	94 223,861
Sucre cristallisé 25 Kg	280,750	1 958,875	3 298,875
Sucre cristallisé 50 Kg	0,500	6 392,000	88 347,600
Total Sucre cristallisé	281,250	8 350,875	91 646,475
Taux d'extraction apparent	94,62	97,14	97,26

2- Livraisons

Pour compte clients (25 Kg)	0,000	1465,000	2805,000
Pour compte clients (50 Kg)	65,000	5 540,000	85 049,600
Pour personnel	0,000	0,000	0,000
Livraison mélasse	0,000	612,320	3 080,600
production mélasse	0,000	280,000	2 750,000
Dons divers	0,000	0,000	0,000
Total livraison	65,000	7 005,000	87 854,600

3- Réception Sucre roux :Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	0,000	6 696,660	61 001,120
Destockage APS vers Bt F	0,000	1 777,100	32 232,980
Réception APS ORAN	0,000	3 696,760	31 255,500
Reception GROS B F	0,000	0,000	0,000
Réception GROS APS	0,000	0,000	0,000
Total réception	0,000	10 393,420	92 256,620

4- Expédition Sucre roux

			Différence Réc. - Exp.	
ORAN	0,000	10 402,680	92 218,240	0,000
Expéditions GROS	0,000	0,000	0,000	

5- Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	1 755,751	1 458,518
Sucre roux APS et chambon	4 130,720	4 130,720
Total stock sucre roux	5 886,471	5 589,238
Sucre cristallisé 25 kg	213,125	493,875
Sucre cristallisé 50 kg	5 956,500	5 892,000
Total Sucre cristallisé	6 169,625	6 385,875
Mélasse	206,640	206,640
Sur stockage en sucre blanc.		

RAMSUCRE Mostaganem

date:

1-janv.-19

**Situation journalière de RAM SUCRE
MOSTAGANEM**

Journée du

31-déc.-2018

1- Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	308,746	9 305,621	84 532,121
Sucre cristallisé 25 Kg	0,000	0,000	2 483,000
Sucre cristallisé 50 Kg	312,500	9 130,500	79 247,500
Total Sucre cristallisé	312,500	9 130,500	81 730,500
Taux d'extraction apparent	101,22	98,12	96,69

2- Livraisons

Pour compte clients (25 Kg)	0,000	0,000	2483,000
Pour compte clients (50 Kg)	285,000	9 245,000	77 993,500
Pour personnel	0,000	0,000	0,000
Livraison mélasse	0,000	376,380	1 048,540
production mélasse	0,000	200,000	1 490,000
Dons divers	0,000	0,000	0,000
Total livraison	285,000	9 245,000	80 476,500

3- Réception Sucre roux : Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	376,860	7 941,060	54 770,620
Destockage APS vers Bt F	0,000	2 655,980	27 394,880
Réception APS ORAN	472,960	7 764,180	31 920,200
Reception GROS B F	0,000	0,000	4 814,900
Réception GROS APS	0,000	0,000	582,880
Total réception	849,820	15 705,240	92 088,600

4- Expédition Sucre roux

			Différence Réc. - Exp.
ORAN	849,280	15 716,460	86 784,420
Expéditions GROS	0,000	0,000	5 389,940

5- Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	2 380,165	2 448,279
Sucre roux APS et Chambon	4 635,240	5 108,200
Total stock sucre roux	7 015,405	7 556,479
Sucre cristallisé 25 kg	0,000	0,000
Sucre cristallisé 50 kg	2 566,500	2 594,000
Total Sucre cristallisé	2 566,500	2 594,000
Mélasse	537,240	537,240

Marche normale de la fabrication.

**Situation journalière de RAM SUCRE
MOSTAGANEM**

Journée du

31-déc.-2017

1- Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	0,000	1 602,946	105 940,758
Sucre cristallisé 50 kg	0,000	1 669,500	101 997,950
Taux d'extraction apprent	#DIV/0!	104,15	96,28

2- Livraisons

Pour compte clients	105,000	3 775,000	100 641,750
Pour personnel	0,000	0,000	7,000
Livraison mélasse	6,560	678,560	3 200,940
production mélasse	0,000	140,000	2 895,000
Dons divers	0,000	0,000	16,400

3- Réception matière première : Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	0,000	0,000	69 827,520
Destockage APS vers Bt F	0,000	312,860	34 731,020
Réception APS ORAN	0,000	0,000	26 568,060
Reception Sidi Lakhdar B F	0,000	0,000	604,180
Réception S. LAKHDAR APS	0,000	0,000	132,820
Total réception	0,000	0,000	97 132,580

4- Expédition Matière première : Oran

			Réc. - Exp.
	0,000	0,000	96 673,520
Expédition Sidi Lakhdar	0,000	0,000	736,580

5- Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	0,000	0,000
Sucre roux APS et chambon	0,000	0,000
Sucre cristallisé 50 kg	1 445,000	1 340,000
Mélasse	102,340	95,780

Arrêt général de l'usine pour entretien des équipements.

**Situation journalière de RAM SUCRE
MOSTAGANEM**

Journée du

31-déc.-2016

1 - Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	317,369	8 876,983	98 771,003
Sucre cristallisé 50 kg	301,500	8 591,200	94 056,150
Taux d'extraction apprent	95,00	96,78	95,23

2 - Livraisons

Pour compte clients	315,000	9 371,000	94 044,450
Pour personnel	0,000	0,000	6,500
Livraison mélasse	0,000	158,720	2 037,620
production mélasse	0,000	244,520	2 417,280
Dons divers	0,000	0,000	8,500

3 - Réception matière première : Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	254,700	7 934,420	73 462,100
Destockage APS vers Bt F	0,000	0,000	21 457,160
Réception APS ORAN	0,000	0,000	26 764,960
Reception Sidi Lakhdar B F	0,000	0,000	3 636,700
Réception S. LAKHDAR APS	0,000	0,000	408,040
Total réception	254,700	7 934,420	104 271,800

4 - Expédition Matière première : Oran

			Réc. - Exp.
	255,360	7 953,680	100 598,480
Expédition Sidi Lakhdar	0,000	0,000	4 067,320
			-0,660

5 - Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	840,707	778,038
Sucre roux APS et chambon	8 030,140	8 030,140
Sucre cristallisé 50 kg	20,700	7,200
Mélasse	401,720	401,720

30 mn : kreiss H1 à l'arrêt.

PS : ce rapport annule et remplace le rapport de la journée du 31/12/2016.

MOSTAGANEM

Journée du

31-déc.-2015

1- Production

	Jour	Mois	Année
Sucre roux traité	253,273	4 832,025	78 936,200
Sucre cristallisé 50 kg	217,000	4 124,100	74 181,250
Taux d'extraction apprent	85,68	85,35	93,98

2- Livraisons

Pour compte clients	240,000	4 277,500	74 182,550
Pour personnel	0,000	6,100	27,800
Livraison mélasse	0,000	220,680	2 396,840
production mélasse	0,000	140,000	2 215,900
Dons divers	0,000	0,000	0,000

3- Réception matière première : Mostaganem

Batiment F à partir d'Oran	0,000	2 009,960	70 289,500
Destockage APS vers Bt F	305,260	2 370,040	7 459,100
APS à partir d'Oran	0,000	3 165,860	9 773,400
Total réception	0,000	5 175,820	80 062,900

4- Expédition Matière première : Oran

			Réc. - Exp.
	0,000	5 202,360	80 233,880
			0,000

5- Stocks

	Début de journée	Fin de journée
Sucre roux Bt F	941,094	993,081
Sucre roux APS	2 619,560	2 314,300
Sucre cristallisé 50 kg	33,500	10,500
Mélasse	22,060	22,060

04 h 00 : cuite N° à l'arrêt.

04 h 00 : station de décoloration en by-pass.

45 mn : soudure kreiss H1.

ملخص:

وعن ما عرفته علوم التسيير من تطور في معالجة الكثير من المسائل و الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة إلى أنه تبقى المؤسسات الجزائرية متاخرة عن الركب، بسبب نقص الكفاءات العلمية القادرة على فرض تقنيات الحديثة لتسيير مختلف مصالح المؤسسة، أو بسبب فقدانها لأصحاب القرارات الصائبة المتخذة على أساس علمي مقنع، ومن بين مشاكل تسيير المخزون ومعدل دوران المخزون إدراجه في لوحة القيادة وهذا موضوع بحثنا .

تطرقنا في هذا البحث إلى كل ما يتعلق بالمخزون، والنماذج والادوات الكمية لتسييره، كما تطرقنا إلى لوحة القيادة في المؤسسة ومدى فعاليتها في إتخاذ القرارات الصائبة ، ولتوضيح صحة ذلك تطرقنا إلى دراسة ميدانية بمؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم، حيث تمكنا من إعطاء صورة واضحة عن كيفية تسيير المخزون داخلها ط، كما قمنا بتطبيق معدل دوران المخزون داخلها وإعداد لوحة القيادة

الكلمات المفتاحية:

-مؤشر معدل دوران المخزون؛ لوحة القيادة؛ المخزون

Résumé:

And about what the management sciences have known of the development in addressing many issues and reaching the goals set at the lowest possible costs, that the Algerian institutions remain lagging behind, due to the lack of scientific competencies capable of imposing modern technologies to run the various interests of the institution, or due to its loss of the right decision-makers. On a convincing scientific basis, among the problems of inventory management and inventory turnover is its inclusion in the dashboard and this is the subject of our research.

In this research, we touched on everything related to inventory, models and quantitative tools for its management, as well as the dashboard in the institution and its effectiveness in making the right decisions. Managing the inventory inside it, as we applied the inventory turnover rate inside it and preparing the dashboard.