



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إمداد و نقل دولي

الشعبة: علوم التجارية

أهمية إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم

تحت إشراف الاستادة: أحسن جميلة

مقدمة من طرف الطالبة: بوخاتم سارة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

استاذة محاضرة أ

الاستاذة ملاحى رقية

مقررا

استاذة محاضرة أ

الاستاذة أحسن جميلة

مناقشا

استاذة محاضرة ب

الاستاذة بودية سعاد

السنة الدراسية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إمداد و نقل دولي

الشعبة: علوم التجارية

أهمية إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم

تحت إشراف الاستادة: أحسن جميلة

مقدمة من طرف الطالبة: بوخاتم سارة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

استاذة محاضرة أ

الاستاذة ملاحى رقية

مقررا

استاذة محاضرة أ

الاستاذة أحسن جميلة

مناقشا

استاذة محاضرة ب

الاستاذة بودية سعاد

السنة الدراسية: 2022-2023

الإهداء و الشكر

الحمد و الشكر لله الذي أنعم على بانجاز هذا العمل و وفقني في كل نجاح.

وبعدہ أتقدم بجزيل الشكر والامتنان و التقدير إلى من أشرف على هذا الانجاز

الأستاذة الدكتورة: **أحسن جميلة** لما منحتہ لي من وقت و جهد وتوجيه وإرشاد وخاصة تحفيزها

وتشجيعها لي

كما لا أنسى شكر أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والذين سيكون لهم دورا كبيرا في تقييم و تثمين هذا العمل.

كذلك أتقدم بجزيل الشكر كل الأساتذة الذين تابعوني طيلة مشواري الدراسي.

وإلى كل الذين ساهموا في هذا العمل من قريب أو بعيد، كما لا أنسى أن أشكر كل عمال مؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبة - ماسرى - مستغانم للتسهيلات المقدمة أثناء انجاز هذا العمل خاصة: يوسف ومحفوظ

والشكر موصول لكل الزملاء تخصص : إمداد ونقل الدولي وتمنياي لهم بالنجاح.

وفي الأخير أهدي هذا العمل المتواضع بصفة خاصة إلى:

والدي ووالدتي الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهم وأدام عليهم الصحة والعافية

أختي و إخوتي الأعزاء

وفي الأخير أسأل المولى عز وجل التوفيق والمزيد من النجاح.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| | اهداء والشكر |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول والأشكال |
| أ-ج | مقدمة العامة |
| | الفصل الأول: عموميات حول إدارة التخزين |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: أساسيات حول إدارة التخزين |
| 3 | المطلب الأول: تعريف إدارة التخزين وأهميتها |
| 5 | المطلب الثاني: مسؤولية إدارة التخزين |
| 7 | المطلب الثالث: علاقة إدارة التخزين بالادارات الأخرى |
| 8 | المبحث الثاني: إجراءات وطرق و أساليب المستخدمة في التخزين |
| 8 | المطلب الأول: إجراءات التخزين |
| 11 | المطلبي الثاني: الرقابة على المخزون |
| 12 | المطلب الثالث: طرق وأساليب التخزين |
| 17 | خلاصة الفصل الأول |
| | الفصل الثاني: مدخل عام حول التنافسية وعلاقة إدارة التخزين بتنافسية المؤسسة |
| 19 | تمهيد |
| 20 | المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة |
| 20 | المطلب الأول: تعريف التنافسية |
| 21 | المطلب الثاني: أهمية وأنواع التنافسية |
| 23 | المطلب الثالث: مؤشرات قياس وأسباب تنافسية المؤسسة |
| 25 | المبحث الثاني: مساهمة إدارة التخزين في تنافسية المؤسسة |
| 25 | المطلب الأول: القوة التنافسية لبورتر |

| | |
|----|--|
| 28 | المطلب الثاني: الاستراتيجيات تنافسية ليورتر |
| 31 | المطلب الثالث: أثر تحكم إدارة التخزين في زيادة تنافسية المؤسسة |
| 34 | خلاصة الفصل الثاني |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول إدارة التخزين في مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم |
| 36 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول: تقديم مجمع الصناعي سيدي بن ذهبية GISB |
| 37 | المطلب الأول: تعريف بالمجمع الصناعي سيدي بن ذهبية |
| 38 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية |
| 41 | المطلب الثالث: تقنيات البحث المعتمدة في الدراسة |
| 43 | المبحث الثاني: سير عملية إدارة التخزين بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية |
| 43 | المطلب الأول: إدارة التخزين بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم |
| 44 | المطلب الثاني: علاقة إدارة التخزين بإدارات الأخرى بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم |
| 48 | المطلب الثالث: سير عملية التخزين ومساهمتها في تحقيق تنافسية المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم |
| 51 | خلاصة الفصل الثالث |
| 53 | الخاتمة العامة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 09 | إجراءات إدارة التخزين | 01-01 |
| 26 | القوى التنافسية الخامس لبورتر | 01-02 |
| 30 | إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف | 02-02 |
| 39 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبية - ماسرى - مستغانم | 01-03 |
| 44 | أنواع المخازن بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبية - ماسرى - مستغانم | 02-03 |
| 48 | علاقة إدارة التخزين بالإدارات الأخرى بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبية - ماسرى - مستغانم | 03-03 |

قائمة الجداول:

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 08-07 | علاقة إدارة التخزين بالادارات الأخرى | 01-01 |

المقدمة العامة

المقدمة العامة

مقدمة:

في ظل تسارع التطور التكنولوجي أصبحت المؤسسات وخاصة الصناعية تولي أهمية كبيرة للتخزين، وذلك للدور الذي يلعبه في النشاط الرئيسي للمؤسسة ، ونظرا لهذا التطور التكنولوجي، أصبح الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون يشكل خطر كبير عليه ومن أهم هذه الأخطار تقادم السلعة أو تلفها أو عدم الاعتماد عليها مستقبلا في نشاط المؤسسة.

وحتى تتمكن هذه الأخيرة من أن تنشط في محيط يسوده المنافسة وتحكمه قواعد السوق من المحافظة على بقائها واستمرارها في أداء وظائفها، فإنه يتطلب منها الوقوف على المشاكل التي تتعرض لها وإخضاعها للأساليب العلمية كإطار للدراسة لما تمثله من منطق متكامل يحقق لها النظرة الموضوعية في جميع نشاطاتها ومنها نشاط التخزين باعتباره من بين أهم الأنشطة الحيوية التي تقوم بها المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها، تلجأ إليه نظرا لدور الذي يلعبه في تأمين إنباب المتوازن من المواد والأصناف، لأن المخزون يشكل المصدر الداخلي لتلبية احتياجات المستعملين بالكمية والنوعية، والزمان، والمكان الملائمين، وبأدنى التكاليف، ولحماية بقية إدارات المؤسسة من التوقف، ولعدم قدرتها على توفير الأموال في كل وقت، إلى جانب صعوبة التنبؤ بمتغيرات المحيط، لذلك فقد تعقدت مهام إدارة التخزين فتارة يواجهون فترات تتميز بانتعاش في النشاط وما يستلزمه من توسع في المعاملات، وتارة أخرى يواجهون فترات ركود وما يترتب عليه من انكماش في التعامل، فترات تكون فيها سيادة سوق المستهلكين، وأخرى تكون السيادة للموردون تواجه فيها المؤسسات أزمة الندرة في المواد، فإذا أضفنا لذلك التقدم التكنولوجي الذي يحرك الصناعات بسرعة وآثارها بالنسبة لسوق المواد ولشدة المنافسة تبينت لنا الطبيعة الديناميكية التي تتميز إدارة التخزين في المؤسسات لاسيما منها الصناعية.

كما دخول المؤسسة لاقتصاد السوق يتطلب منها ، الدراسة الدقيقة للمشاكل التي يطرحها نشاط التخزين واستخدامها لتقنيات علمية حديثة تمكنها من السيطرة من أجل البقاء والاستمرار، لاسيما وأن معظم الدراسات أجمعت بأن تكلفة المواد تشكل الجزء الأكبر من سعر تكلفة المنتج، فالسيطرة على هذه التكاليف أمر ضروري يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة.

تعمل المؤسسات الاقتصادية في محيط الأعمال متغير ومتطور ، ولهذا تسعى جاهدة للبحث عن ميزة تنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق هذه الميزة ، ولأن السمة المميزة للبيئة الأعمال المعاصرة هو شدة المنافسة، فإنه على المؤسسة أن تولي اهتماما بالغا في تشخيصها لمحيطها التنافسي والذي يرتبط وبشكل مباشر بمصيرها، وتحقيقها لأهدافها والصمود في وجه المنافسين بالإضافة إلى عدم قدرتها على التأثير على متغيرات هذه البيئة والتي يجب التكيف وتحقيق المواءمة معها . .

المقدمة العامة

أولاً: الإشكالية الرئيسية

انطلاق مما سبق وفي ضوء ما تم ذكره ، يمكن صياغة إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى أهمية إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة؟

كما تنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

- ما مفهوم إدارة التخزين؟

- كيف تفيد إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة؟

- ما هي طرق والأساليب المستخدمة في إدارة التخزين؟

ثانياً: الفرضيات

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يتطلب طرح الفرضيات التالية لتكون منطلقاً لمعالجتنا للموضوع المقترح:

- إدارة التخزين لها أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية.

- تساهم إدارة التخزين في توفير المواد في المكان والزمان المحدد والكمية المطلوبة.

- تساعد إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة.

ثالثاً: أهمية البحث

يمكن القول أنه تظهر أهمية البحث من الناحية النظرية والتطبيقية هي التعرف عن قرب على كيفية إدارة التخزين وطرق والأساليب المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تساعد في تحسين تنافسياتها.

رابعاً: أهداف البحث

هدف الدراسة هو إعطاء صورة واضحة ونقد تحليلي لواقع إدارة التخزين ، وتكمن في:

المقدمة العامة

- محاولة معالجة بعض المفاهيم الخاصة بالتخزين بطرق مبسطة لتمكن القارئ العادي من فهمها والاستفادة منها.
- معرفة أهمية التي تجنيها المؤسسة من خلال إدارة الجيدة للتخزين وإتباع الطرق والأساليب المستخدمة.
- المساهمة في إثراء المكتبة.

خامسا: منهجية و أدوات البحث:

يهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، واختيار صحة الفرضيات المقدمة، فقد اتم اعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي والتحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالبحث ومحاولة تحليلها. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي باستخدام أساليب: الملاحظة، المقابلة الشخصية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: صعوبات البحث

- صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة في الدراسة، نظرا للسرية المستخدمة من طرف المؤسسة.
- بعض الدراسات التطبيقية لا تتجاوب مع الدراسات النظرية.

سابعا: حدود الدراسة

يمكن تلخيص حدود الدراسة في النقاط التالية:

- الحدود الزمانية: تتمثل هذه الحدود في المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية قاربت شهرين ونصف بما فيها الجانب النظري والتطبيقي وذلك من 2023/03/20 إلى غاية 2023/06/15.

- الحدود المكانية: جرت الدراسة في إحدى المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع الخاص، وهي مؤسسة كوابل سيدي بن ذهيب-ماسرى- ولاية مستغانم، وذلك من خلال محاولة تشخيص أهمية إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا وهي مختلف المصالح و الاقسام المتواجدة بالمؤسسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة التي حاولت معالجة هذا الموضوع أو جزءا منها، مايلي:

1. محمد يوسف محمد بطيط، " أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية

في الاردن"، رسالة ماجستير، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه بالضرورة قيام مديري المخازن في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بالاستفادة من الأنظمة والإجراءات المعمول بها في إدارة المخزون عالميا، بهدف التعامل مع المتغيرات البيئية الديناميكية التنافسية بما يمكنها من تقليل تكاليف المخزون، وضرورة إهتمام الشركات بالميزة التنافسية بسبب وجودها وبقيائها في ظل بيئة ديناميكية وهو ما يتطلب منها تلبية حاجات ورغبات المستهلك من خلال القيمة التي يتم الحصول عليها من المنتج، بالإضافة إلى إعطاء أهمية لمخزون المواد الأولية من حيث المواصفات كونه واحدا من متطلبات إدارة المخزون حيث أن إهماله سيؤدي بشكل غير مباشر إلى عدم الدقة في تلبية احتياجات ورغبات زبائن الشركات، وبالتالي اللجوء إلى مصادر تزويد أخرى بما ينعكس على المدى البعيد على أرباح تلك الشركات وبالتالي تحمل كلف إضافية وهو ما ينعكس على ميزة الكلفة لدى الشركات، كما أن ضرورة قيام الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من خلال الإدارات المعنية بإدارة المخزون بمتابعة مخزون المواد الأولية لديها كون أن إنقطاع سلسلة الإنتاج سيؤدي إلى تأخير في الاستجابة إلى طلبات العملاء وهو ما ينعكس على مواعيد التسليم وبالتالي تأثيره على تميز الشركات.

2. تجاني وافية، "مساهمة إدارة التخزين لتحسين تسيير مخزون المؤسسات الصناعية"، ركزت الدراسة على

أهمية وظيفة التخزين بالمؤسسة وطرق إدارتها وفق ما يحقق أدنى تكلفة ممكنة لضمان السير العادي للعملية الانتاجية، وبناء على ذلك اقترحت الدراسة ضرورة العمل للتخلص من تبعية أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية للخارج من ناحية توريد المواد الأولية وذلك لتجنب حدوث انقطاعات في التموين، بالإضافة إلى ضرورة تحديث طرق العمل المستخدمة المعتمدة أساسا على التجربة الشخصية للعمال وتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية تختص في مجال تسيير المخزون ومراقبة التكاليف.

3. عزوز منير، عبد الحميد برحومة، ورقة بحثية بعنوان، "دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة

الصناعية الجزائرية حالة: مؤسسة الرياض سطيف، "مطاحن الحضنة" خلال 2010-2014"، والتي

تهدف إلى تبيان أهمية ودور إدارة التخزين في تطوير وتحسين كفاءة المؤسسة والرفع من إنتاجيتها مع ضمان الالتزام

المقدمة العامة

بإنجاز البرامج المخططة دون تسجيل انحرافات، حيث أوضحت الدراسة أن إدارة المخزون وبحكم تدخلها في مختلف المراحل الانتاجية عبر استخدام مختلف أساليب وطرق التسيير والسيطرة على المخزونات لها علاقة ارتباط مباشرة بإدارة الإنتاج وعليه يجب تحليل هذه العلاقة وتوجهها بما يخدم أهداف المؤسسة من جهة ويحسن من أدائها الانتاجي من جهة أخرى.

تاسعا: : هيكل البحث

تضمن البحث مقدمة عامة تم من خلاله لمحة مختصرة عن الموضوع بالإضافة إلى طرح اشكالية الرئيسية والفرضيات المرافقة لها بالإضافة إلى ذلك فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي: **الفصل الأول: جاء تحت عنوان "مدخل نظري لإدارة التخزين"**، تم تناول فيه إلى أهم التعريفات المتعلقة بإدارة التخزين و إجراءاته وأساليب المستخدمة في التخزين.

الفصل الثاني: عنوانه "مدخل عام حول التنافسية وعلاقة إدارة التخزين بتنافسية المؤسسة"، تمحور حول مفهوم التنافسية وأهميتها و مؤشرات قياس وأسباب التنافسية للمؤسسة، والتطرق إلى الاستراتيجية التنافسية لبورتر، ومساهمة إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان " دراسة ميدانية حول إدارة التخزين في مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

- ماسرى- مستغانم ، ويتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية GISB- ماسرى- مستغانم ، وقسم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص الأول منه للتعريف بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فيتمحور حول سير عملية إدارة التخزين بالمؤسسة و مساهمته في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الأول

عموميات حول إدارة التخزين

تمهيد:

تعتبر إدارة التخزين من الإدارات الحيوية للكثير من المؤسسات، بصرف النظر عن طبيعتها أو ملكيتها. وهي تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية، فوظيفة التخزين تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا في العمليات الانتاجية أو الخدمية، وذلك لأنها توفر مستلزمات الانتاج من مواد خام أو قطاع الغير أو معدات عند الحاجة إليها. كما أن لهذه الوظيفة تأثيرا في النشاط التسويقي، لأن التخزين يختص باستقبال السلع النهائية تامة الصنع والمحافظة عليها لحين الحاجة اليها. فتخزين ضرورة حتمية لا غنى عنها مهما صغر حجم المؤسسة أو كبير.

ولالإحاطة أكثر بمفاهيم إدارة التخزين تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة التخزين

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب المستخدمة في إدارة التخزين

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين الركيزة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال السماح لها من مواجهة مقتضيات وظروف الشراء والبيع والإنتاج المتغيرة والتي تتسم بالحركة وفقا لمتغيرات ومؤشرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، ولهذا لا يمكن أن نتوقع انتظام واستقرار عمليات الشراء والتوريد والنقل بالكمية المناسبة والوقت المناسب وهو ما يعني بدوره صعوبة الالتزام بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء.

المطلب الأول: تعريف إدارة التخزين و أهميته

1- تعريف إدارة التخزين: لإدارة التخزين عدة تعاريف نذكر منها:

تعرف إدارة التخزين بأنها: " الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد والتنسيق والسيطرة ومراجعة تدفق أو حركة المواد."¹

تعتبر إدارة التخزين على أنها: "الإدارة التي تقوم بمجموعة من العمليات الجزئية وهي: الاستلام ، الترتيب، الاحتفاظ والتسليم للمواد."²

كما يعرف على إدارة التخزين أنه: " نشاط يتم بموجبه الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنه."³

كما تعتبر بأنها: " النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، والبضاعة المصنعة والنصف المصنعة، بما يضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن، وبأقل التكاليف الممكنة."⁴

كما يمكن تعريف إدارة التخزين : على أنها الإدارة المعنية بالحفاظ على المخزون وتخطيط وتنظيم ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقدرة للوحدات والأقسام أو الإدارات الطالبة والمستخدمة لمواد هذا المخزون.

يمكن تلخيص الخدمات التي تقدمها إدارة التخزين للمؤسسة في النقاط التالية:⁵

¹ سليمان خالد عبيدات ، مصطفى نجيب شاويش، "إدارة المواد الشراء والتخزين"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص126.

² فاطمة اليمين، "إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية والحدية لتخفيض التكاليف"، ايتراك للطبع والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص40.

³ محمد الحسين وآخرون، "إدارة الإنتاج" منشورات جامعة حلب، 2003، ص305.

⁴ محمد ايديوي الحسين، "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2012، ص144.

⁵ محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة المشتريات والمخازن"،الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية، 1990، ص234.

- تحقيق التوازن في تدفق ما يحتاج إليه المشروع من المواد الأولية، الأجزاء ، والعتاد والتجهيزات لمقابلة حاجات العملية الإنتاجية.

- تدفق المواد المطلوبة لأغراض الصيانة، قطع الغيار كلما احتاج المشروع إليها.

- استلام السلع والمنتجات الجاهزة من الورشة الصناعية وتخزينها لحين طلبها ثم إعادة تصديرها.

- قبول مخلفات الإنتاج وبواقي الصناعة وتخزينها لحين التخلص منها وبيعها في الأسواق

- تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن إدارة التخزين هي الإدارة التي تهتم بعملية استلام المواد سواء كانت أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع وإدخالها إلى مخازن المؤسسة والحفاظة عليها من التلف والضياع ومن حيث الكمية ، وضمان عدم توقف العملية الإنتاجية.

2- أهمية التخزين:

تحتفظ المؤسسة مهما كان نوعها ببضائع ومواد تساعد على الاستمرار في نشاطها دون التوقف، وتظهر أهمية التخزين في النقاط التالية:⁶

1- التأمين والحماية من المخاطر:

وتظهر نتيجة الحاجة للاحتفاظ بالمخزون في الحساب عند إعداد المؤسسة لخططها الإنتاجية والتسويقية ومن أهم الأساليب التي تدخل ضمن هذه المجموعة مايلي:

- حماية المؤسسة من التوقف عن تأدية نشاطها وما يترتب عليه من خسائر مادية ومعنوية.

- احتمالات تلقي المؤسسة لطلبات طارئة من عملائها ورغبتها في تجنب ما قد يحدث من عدم الوفاء بتلك الطلبات في مواعيدها.

- تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين في بعض الحالات عن تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب.

- شراء كميات معتبرة للاستفادة من مختلف الامتيازات.

⁶ رمضان هوارية، "تسيير المخزون باستخدام نموذج ABC دراسة حالة مؤسسة طرانس كنال وحدة الغرب"، مذكرة ماستر، عين تموشنت 2017-2018، ص5.

2- الاستقرار والاستمرار:

- يتعلقان أساسا برغبة المؤسسة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الثبات والاستقرار النسبي، ومن أهم العوامل التي تساعد على الاستقرار والاستمرار مايلي:
- المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المرنة بالقدر المناسب.
 - تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عم طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم دون تأخير أو تعطيل في المؤسسة.
 - يساعد على تثبيت العمالة: ويظهر ذلك جليا في الصناعات الموسمية حيث يمكن من توزيع الطلبات على مدار السنة بمعدل ثابت مما يساعد على استقرار العمالة وعدم الاستغناء عنها في مواسم الركود.

3- تحقيق وفورات اقتصادية:

- وتكمن هذه الأهمية في رغبة المؤسسة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيضات للتكاليف والأضرار المرتبطة بالمخزون، ومن بين العوامل المؤثرة في ذلك مايلي:
- الاستفادة من خصم الكمية، فكثيرا ما يقوم الموردون بتخفيض أسعار البيع في حالة قيام العميل بشراء كميات كبيرة، وفي مثل هذه الحالة قد تجد المؤسسة أنه من الأفضل الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من هذه الميزة.
 - الاستفادة من تقلبات الأسعار في السوق، غالبا ما يشار إلى هذا الدافع من دوافع التخزين باسم المضاربة ومضمونها. قيام المؤسسة بشراء كميات معينة من بعض المواد في أوقات انخفاض أسعارها وتخزينها بقصد بيعها مستقبلا عند ارتفاع الأسعار في السوق.

المطلب الثاني: مسؤولية إدارة التخزين

تتمثل مسؤولية إدارة التخزين بأنها مجموعة من مهام يكلف بها القائمين على إدارة التخزين ، وتمثل هدم المهام فيمايلي ⁷:

- 1- التمييز: يقصد بالتمييز تحديد التفصيلي لمواصفات المواد والأجهزة والمعدات الإنتاجية ومستوى جودتها والذي يتقرر عند طلب هذه المواد والأجهزة والمعدات وتتضمن مسؤولية التمييز فهرس للأصناف واستخدام مستويات تلك الأصناف.

⁷ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوين، "نفس المرجع السابق"، ص133.

- 2- الاستلام : قبول الاحتياجات المشتراة المؤسسة من مواد وعتاد وتجهيزات وغيرها.
- 3- الفحص: وهو عملية التحقق من أن المواد والأجهزة الموردة إلى المخازن مطابقة للمواصفات المتفق عليها، وفي حالة عدم التطابق يتم رفض تلك المواد مع تنبيه إدارة المشتريات بإعادتها مرة أخرى إلى المورد.
- 4- الإصدار: وهي تلك المهمة التي تتضمن عمليات التغليف وشحن البضائع وتفريغها ومناولتها حتى تصل إلى مستخدميها.
- 5- القيد الدفترى: وهي عملية تسجيل الحركة المخزنية من استلام وفحص وإصدار يوم بيوم في سجلات المخزون على أن يحدد مع كل قيد خصائص الأصناف المستلمة والمصدرة والحصيلة المتبقية.
- 6- التنبيه على النقص في المخزون: على إدارة التخزين تنبيه إدارة الشراء إلى قرب نقص محتويات المخزون عن الحد الكافي، وذلك للعمل على توفير الاحتياجات أو المستلزمات في أقرب وقت ممكن، لأن التأخير في هذا التنبيه يؤدي إلى تعطيل الإنتاج وتعريض المؤسسة إلى خطر توقف العمل فيها.
- 7- جرد المخزون: وهي المهمة التي تعني الأعداد أو تباين أو وزن أو فحص كميات جميع الأصناف المحفوظة في المخازن في نهاية فترة زمنية معينة، وتسجيل النتائج في القوائم المخصصة لذلك ، وذلك بهدف معرفة كميات الأصناف السلعية الموجودة في المخازن، ومدى صلاحيتها للبيع أو استعمالها في الإنتاج ، وتحديد قيمة المخزون السلعي من جميع الأصناف في ضوء نتائج الجرد.
- 8- حماية المخزون: تتضمن مسؤولية إدارة التخزين المحافظة على المواد والأصناف المخزنة لحين طلبها، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهووية الجيدة أو منع الرطوبة أو توفير حرارة معينة... إلخ، لأجل المحافظة على وجود المخزون وفق المواصفات المحددة إلى مدة ممكنة وحمايتها من أخطار التلف وغيرها من المخاطر.
- 9- الرقابة على المخزون: وهي العملية التي تختص بالدراسات الدائمة للاستلام بطريقة تضمن إلى مستوى أرصدة المخزون، سواء القديمة أو الجديدة أو الاثنين معا كافية لتزويد المعدلات الجارية الاستخدام في كل الأوقات وبطريقة اقتصادية.

وهكذا يلاحظ أن النجاح في أداء المهام السابقة يرتكز على المقومات التالية:

- إختيار الموقع المناسب للمخازن تبعا لسياسة المؤسسة.
- توفر المساحات الكافية للتخزين مع عدم الإسراف في استعمالها.
- حسن توزيع هذه المساحات بين المجموعات المواد والسلع كما يتباين مع طبيعة استعمالها.
- تقسيم مساحات المخازن وتخصيص كل منها لتخزين مجموعة من المواد المتجانسة.

- ترتيب المواد المخزنة بطريقة تساعد على استعمال وسائل المتناولة بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة التخزين بالإدارات الأخرى

كي تتمكن إدارة التخزين من ممارسة مهامها ومسؤوليتها بكفاءة، يجب أن تكون علاقاتها مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (01-01): علاقة إدارة التخزين بالإدارات الأخرى

| إدارة التخزين | إدارة الإنتاج |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تزويد إدارة الإنتاج باحتياجاتها من المواد وقطع الغيار اللازمة لإتمام عملية الإنتاج. - تزويد إدارة الإنتاج بمعلومات كافية عم مستويات المخزون وأية تغيرات قد تحدث. - استلام الوحدات المنتجة حين إتمام عمليات بيعها. | <ul style="list-style-type: none"> - التنسيق مع إدارة التخزين حول أية تغيرات قد تحدث في برامج إدارة الإنتاج. - إرسال المواد المنتجة لإدارة التخزين لحفظها. - إرسال مخلفات عمليات التصنيع أو الإنتاج لإدارة التخزين. |
| إدارة التخزين | إدارة المبيعات |
| <ul style="list-style-type: none"> - استلام البضائع المنتجة وتهيئتها لعمليات البيع. - حفظ قطع الغيار الخاصة في خدمة أهداف البيع. | <ul style="list-style-type: none"> - تقديم معلومات عن معدلات البيع والمواد التي يجب تهيئتها لعمليات الصرف. - تزويد المستودعات بالتعليمات الخاصة بحفظ قطع الغيار والكميات المناسبة للتخزين. |
| إدارة التخزين | إدارة مراقبة المخزون |
| <ul style="list-style-type: none"> - توفير التسهيلات اللازمة لعمليات التفتيش والفحص. - إبلاغ مراقبة المخزون بالأصناف الجديدة التي يتم استلامها لتشارك في عمليات الفحص. | <ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأصناف المرفوضة والمقبولة. - تحديد مستويات التخزين والكميات المناسبة للتخزين. - القيام بعمليات جرد المخازن ومطابقة سجلات المخزون. |
| إدارة التخزين | إدارة الخدمات و الصيانة |
| <ul style="list-style-type: none"> - تخزين المواد وقطع الغيار والمعدات الخاصة بالخدمات والصيانة. | <ul style="list-style-type: none"> - توفير المعلومات الخاصة ببرامج الصيانة. - توفير المعلومات والتقارير الخاصة بقطع الغيار والمواد الخاصة بالإدارة. |
| إدارة التخزين | إدارة الحركة والنقل |
| <ul style="list-style-type: none"> - توفير المعلومات والتقارير الخاصة عن شحنات نقل البضائع. - توفير المعدات اللازمة لعمليات الشحن وتفريغ المواد والبضائع المخزنة أو المسلمة. | <ul style="list-style-type: none"> - توفير الشاحنات الخاصة بالنقل. - تنظيم عمليات نقل الشحنات والمواد. |

| إدارة التخزين | إدارة التمويل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - تقديم التقارير الخاصة بتفاصيل القيود الدفترية وكميات المواد المخزنة. - توفير المعلومات الخاصة بتكلفة المواد ورأس المال المستثمر في المخزون. | <ul style="list-style-type: none"> - تقديم التقارير الدورية عن رأس المال المستثمر في المخزون. - دعم برامج التخلص من المخزون الراكد والمخزون التالف. |

المصدر: بوبكر عميروش، " دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة"، شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، 2010-2011، ص 57.

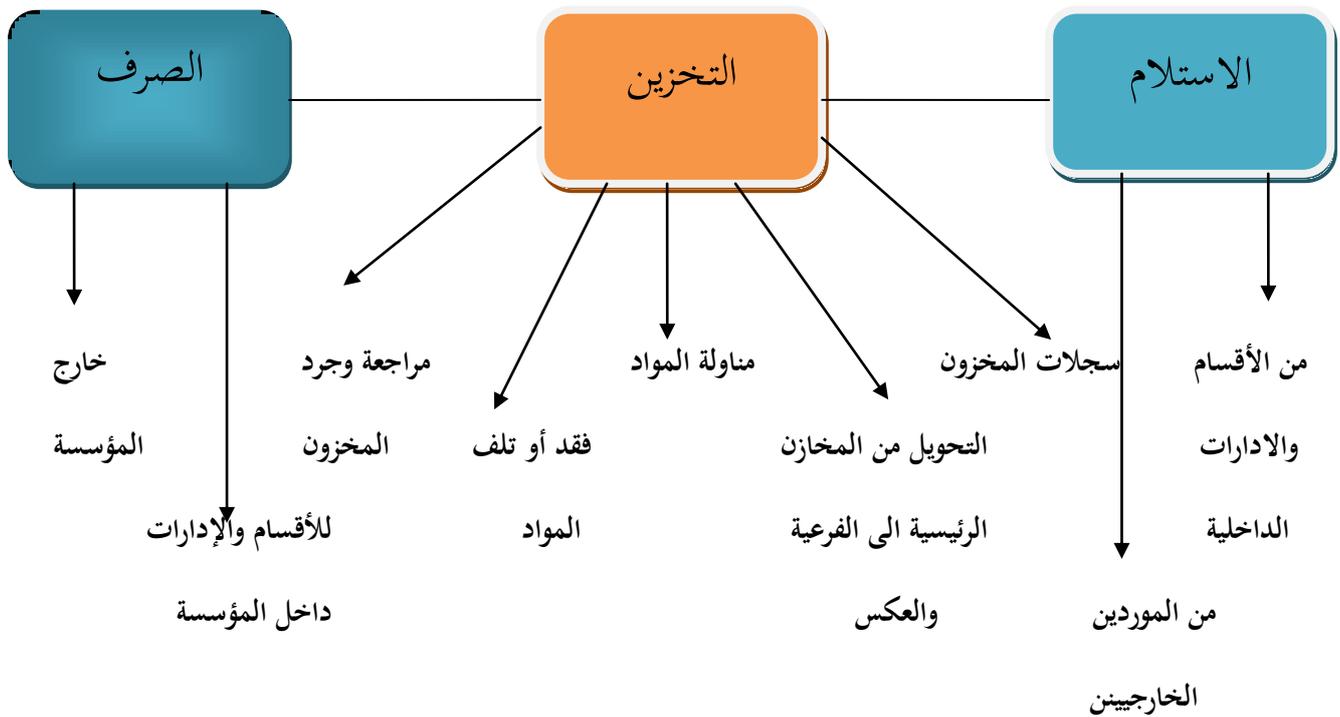
المبحث الثاني: إجراءات و طرق وأساليب المستخدمة في التخزين

تعتبر إجراءات التخزين الأكثر الوظائف أهمية لنشاط إدارة التخزين وهذا لتحقيق الأهداف وترشيد أداءه، وكشف عن أي أخطاء والعمل على تصحيح أي انحرافات، بالإضافة إلى ذلك زيادة كفاءة استغلال المواد وتخفيض المخزون بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: إجراءات إدارة التخزين

يقصد بإجراءات التخزين تحديد الخطوات اللازمة للتعامل مع المخزون من لحظة وصوله للمؤسسة مروراً بعملية نقله وتداوله بين المخازن والإدارات والعكس، وكيفية التعامل مع التالف منه والانتهاج بعملية الصرف، ويوضح الشكل التالي الإجراءات الرئيسية لإدارة التخزين:

الشكل رقم (01-01): إجراءات إدارة التخزين



المصدر: هيثم الزغيبي وآخرون، "إدارة المواد (مخل حديث للشراء والتخزين)"، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2000، ص 189.

أ- الإستلام والفحص: هو قبول المواد والمستلزمات الداخلة للمخازن من جميع المصادر سواء الداخلية أو الخارجية ، وترتبط عملية الاستلام بالفحص لأن القبول النهائي لا يتم إلا بعد الفحص للاطمئنان على مستوى الجودة.⁸

وتتم عملية الاستلام من خلال:⁹

- استلام المواد المشتراة بشكل فعلي من خلال جرد محتويات المواد المستلمة ومطابقتها مع المستندات الخاصة بعملية الشراء (أوامر الشراء)
- مطابقة جودة المواد المستلمة مع الجودة المحددة في أوامر الشراء من خلال إجراءات عمليات الفحص.
- إدخال المواد المستلمة للمخازن ووضعها في المواقع المخصصة لها.
- إعداد تقرير الاستلام النهائي من حيث الكمية والوقت اللازم وغيرها من المعلومات المرتبطة بالمواد.

⁸ محمد الصبري، "إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)" ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2010، ص 387.

⁹ عبد العزيز بدر الداوي، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 226.

وتجدر الإشارة إلى أن إجراءات الاستلام للمواد من المورد تختلف عن إجراءات الاستلام للمواد الواردة من جهات أخرى مثل تحويل المواد من المخازن الفرعية إلى المخازن المركزية، وإرجاع المواد من الإدارات المختلفة إلى المخازن ، وكذا استلام مخلفات العملية الإنتاجية.

ب- التخزين:

1 - مسك السجلات: تتباين سجلات المخازن وفق حجم المؤسسة وطبيعة المواد المخزنة، وغالبا ما تتضمن كميات المواد المخزنة، أرصدها ومستوياتها، لتسهيل عملية الجرد بأنواعه والاستدلال على أماكنها.¹⁰

2- مناولة المواد: تقوم إدارة التخزين بتحديد احتياجات المخازن من معدات المناولة الداخلية في ضوء دراسة الأمور الآتية:¹¹

- طبيعة المواد والسلعة.

- كمية المواد والسلع.

- المسافة والاتجاه الذي تتحرك به المواد والسلع داخل المخازن.

ان تحديد معدات المناولة في ضوء دراسة العوامل المتقدمة يساعد على الاختيار الدقيق لمعدات المناولة من الناحيتين الكمية والنوعية. كما يساهم في تخطيط عمليات المناولة على وفق اساليب تستهدف الحد من الاختناقات والفجوات في تلك العمليات. ان الاختيار الدقيق لمعدات المناولة من الناحيتين الكمية والنوعية يساعد في تسهيل عمليات المناولة ويخفض تكاليف المناولة الداخلية الى الحد الادنى وكذلك يزيد من درجة المحافظة على المواد والسلع من التلف والتشويه خلال عمليات المناولة. ويوفر الأمان والسلامة للعاملين وذلك من خلال الد من سقوط المواد والسلع أثناء المناولة.

3- الجرد: مجموعة العمليات التي ترتبط بقياس الكميات الموجودة بشكل فعلى في المخازن في لحظة معينة ومقارنة النتائج والأرصدة مع الأرصدة الموجودة في السجلات الدفترية والقوائم، واتخاذ الإجراءات لمعالجة الخلل إن وجد، ويكون الجرد شاملاً أو مستمراً أو مفاجئاً.¹²

ج- الصرف: لا لا تقتصر عمل إدارة التخزين على استلام المواد فقط، بل لابد من إجراء عمليات صرف المواد، وهذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية:¹³

¹⁰ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، "مرجع السابق"، ص176.

¹¹ غنام فنجان موسى، "الأصول العلمية في ادارة المخازن"، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1988، ص39

¹² محمد عبد الفتاح رضوان، "الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص93.

¹³ مهدي حسين زوليف، على سليم العلوانة، "إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)"، دار أجنادين للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص224.

- سلطة الصرف: وهنا يجب أن لا يتم الصرف إلا بعد تحديد السلطة المخولة بطلب المواد وصرفها.
- التحقق من الحاجة: عادة لا يتم الصرف إلا اذا تم وصول مستندات الصرف موضحة نوع المواد ومواصفاتها للتأكد من الأصناف والكميات المطلوبة.
- توقيت الصرف: يجب صرف المواد في الوقت المحدد وبأقصى سرعة ممكنة ضماناً لعدم توقف العملية الإنتاجية.
- طرق الصرف من المخازن إلى الإدارات الأخرى: ويتم حسب الحاجة إليها، أو حسب جداول الانتاج.
- الصرف من المخازن إلى خارج المؤسسة: يتم عادة من مخازن البيع كمنتجات جاهزة الى الجهات الطالبة، وتكون إدارة المبيعات طرفاً فيه حيث تقوم بإخطار إدارة التخزين بتجهيز الكميات المطلوبة وتسليمها.

المطلب الثاني: الرقابة على المخزون

1- تعريف الرقابة على المخزون:

يقصد بالرقابة على المخزون تلك الوسيلة التي تتبعها إدارة التخزين للتأكد من توفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب وحسب إحتياجات المشروع مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق، وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر، وتشمل الرقابة على المخزون: المواد الأولية والمواد النصف المصنعة والسلع الجاهزة، وتختلف أهمية الرقابة على المخزون من مؤسسة لأخرى، وحسب قيمة المواد المخزنة.

فتعتبر الرقابة على المخزون بأنها: "النشاط الذي يقوم بمتابعة سير الأعمال التخزين والتأكد من أن ما يتم أو تم في الواقع العملي مطابق لما تم اتمامه. ويهدف هذا النشاط بشكل عام إلى التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المتعلقة بالتخزين وسلامة إجراءات الإستلام والصرف وضمان إستمرارية تدفق المواد بما يلبي إحتياجات المشروع والتأكد من أن تكاليف التخزين عند أدنى حد لها وأن المخزون لا يتعرض للتلف أو السرقة أو التقادم وأن حفظ المواد تتم وفقاً للنظام المعد لذلك."¹⁴

يقصد بالرقابة على المخازن: "متابعة وملاحظة تنفيذ خطط المخازن بما يحقق النتائج المتوقع منها، واكتشاف انحرافات التنفيذ، والعمل على تقويمها."¹⁵

كما تعرف مراقبة المخزون بأنها:¹⁶ "تشمل جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من سلامة التصرفات والإجراءات الخاصة بتوفير الإحتياجات المطلوبة من المواد وتخزينها والحفاظة عليها حتى

¹⁴ محسن جبار، "تقنيات ادارة الموارد"، محاضرات، ص10. <https://uti.stu.edu.iq/wp-content/uploads>

¹⁵ هشام علي حجابي، شوقي ناجي جواد، "وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص206.

¹⁶ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "إدارة المخزون"، تخصص إدارة المستودعات، المملكة العربية السعودية، 227 مدع، طبعة 142هـ،

وقت الحاجة إليها، وما يتضمن استمرار الوفاء باحتياجات الجهات الطالبة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة من ناحية، وحسن استخدام الأموال المستثمرة في هذه المواد من الناحية الأخرى.

2- أهداف الرقابة على المخزون:

تسعى وظيفة مراقبة المخزون إلى تخفيض تكلفة التخزين وذلك من خلال:¹⁷

- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى من تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون.
- توفير الحماية اللازمة للموجودات المخزنية، ومراعاة المناخ المادي السليم للتخزين.
- حساب الحجم الأمثل لكمية المخزون وعدد دفعات الشراء وفترات التوريد وشراء الاحتياجات ذات الاستهلاك المتغير ومتوسط التخزين واحتياطي الطوارئ.. إلخ
- الاحتفاظ بسجلات لتبين مكان كل مخزون وكيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة.
- التأكد من أن الإمكانات والتسهيلات المتوفرة جيدة حتى تصبح عملية الرقابة سهلة.
- عدم وصول أي مادة من المواد المخزنة إلى حالة النفاذ.
- عدم تكديس كميات كبيرة من المخزون المواد والسلع. إن الهدف الأساسي لأي نظام رقابي جيد هو حساب أخطاء التنبؤ وفحصها ومعالجتها ومنعها من تشكيل صعوبات خطيرة.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التخزين

يعد التخزين، كما سبق أن أوضحنا أنه مرحلة يتم من خلاله المحافظة وانسياب المواد والسلع من الانتاج إلى الاستهلاك. وان انجاز هذه المرحلة يؤثر بشكل مباشر على سرعة تنفيذ المهام من قبل إدارة التخزين وتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن بين الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة التخزين:

اولاً: توصيف البضائع

1- تعريف التوصيف: يعرف التوصيف على أنه: "تحديد المواصفات الواضحة للمواد أو البضائع، ويتم باستخدام الوصف الخطي أو الشفهي الكامل لكل صنف، ويكون مقتصرًا على البضاعة بذاتها دون سواها ويتحدد ذلك من خلال التحديد الواضح لمواصفاتها ومستوى جودتها الذي تنفرد به."¹⁸

وعليه يجب أن يتضمن التوصيف التحديد الدقيق للخصائص المميزة لسلعة مقارنة بالسلع الأخرى، وتتمثل مزايا التوصيف في مايلي:¹⁹

¹⁷ عمر وصفي عقيلي، منعم زميزر الموسوي، قحطان بدر العبدلي، "إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص352.

¹⁸ غنام فنجان موسى، "نفس المرجع السابق"، ص80.

- تجنب استعمال مصطلحات مطولة.

- سرعة وسهولة التعرف على مكان الصنف مما يساعد على سهولة عمليات المناولة والصرف وتجنب الأخطاء في هذه العمليات.

- تسهيل عمليات التقييد في الدفاتر.

- تسهيل عملية الجرد.

2- الطرق المستخدمة في توصيف البضائع

هناك عدة طرق لتحديد ماهية الاصناف المطلوبة من أهمها:

➤ **التوصيف الكامل:** يتناول جميع العناصر التي تتصف بها البضائع وجميع الجوانب المهمة من مواصفات فنية وامكانيات التشغيل والصيانة، وقد يمتد فيشمل الضمانات الخاصة بالأداء، ومن بين المعلومات التي قد يتضمنها التوصيف الكامل: النوع والدرجة والاسم العلمي أو الفني أو التجاري، أغراض الاستخدام الرئيسية و خاصة التي لا يتضح اوجه استخدام الادوات وظروف تشغيلها، التركيب الكيماوي، مواصفات الأجزاء الداخلية خاصة للآلات والمعدات .

➤ **التوصيف المختصر:** يعني استخدام عبارات موجزة ومفهومة تكفي لتمييز البضائع، ويستخدم بنجاح في المؤسسات الصغيرة التي تستخدم عددا محدودا من المواد والسلع، فمثلا تستخدم ثلاثة أحجام من مادة، فيكفي أن يطلب أحد الأقسام مثلا الحجم المتوسط لكي يجهز له النوع الصحيح حيث يمكن تمييزه بسهولة بهذا الوصف.

➤ **التوصيف باستخدام الأسماء أو العلامات التجارية:**

قد يكفي بيان الاسم أو العلامة التجارية للدلالة على مواصفات السلعة أو المادة، من خلال العلامة التجارية يتضح الجودة الملائمة، وتتسم هذه الطريقة بالبساطة والجهود المبذولة لوضع المواصفات.

➤ **التوصيف بالرتب:** يمكن تقسيم بعض اصناف البضائع إلى عدة أصناف حسب الدرجات أو الرتب، وكل رتبة تحدد مواصفات ذلك الصنف تحديدا واضحا ودقيقا لكل من المشتري والبائع، وكذلك لجميع العاملين في المؤسسة.

➤ **التوصيف بالأداء:** يعتمد التوصيف بالأداء أساسا على تحديد الغرض من طلب المادة أو السلعة ومدى كفاية الصنف المعروض لتحقيق هذا الغرض، وهذا النوع من التوصيف يستلزم تجربة الصنف لمدة كافية للتأكد من قدرته على أداء الخدمة المطلوبة للمؤسسة.

¹⁹ عيسى حجاب، "مساهمة لتحديد متغيرات القرار المتعلقة بالمخزون الأمثل لاستخدام بحوث العمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص31.

وغالبا ما يستخدم هذا التوصيف في طلب الاجهزة التي يفترض فيها قدرة معينة تستطيع أن تؤديها في ظروف عمل المؤسسة.

ثانيا: التبويب

1- تعرف التبويب: يعرف التبويب بأنه: "تقسيم البضائع التي تقوم المؤسسة بشرائها أو انتاجها بهدف تسويقها للعملاء في مجموعات وفق معايير قائمة على أساس التشابه أو التقارب أو حسب طبيعة وخصائص كل صنف."²⁰

2- أهداف عمليات تبويب البضائع في المؤسسات:

تمثل أهداف تبويب فيمايلي:

- تحديد المساحات الملائمة لطبيعة البضائع.
- تحديد المعدات التي تسهم في توفير الحماية والوقاية المطلوبة للمحافظة على البضائع من الضياع والتلف والحريق والسرقة.
- يساعد في تحديد معدات المناولة الداخلية والنقل المناسبة لطبيعة الاصناف وكميتها وبذلك يسهل انجاز عمليات المناولة والنقل، ويزيد من امكانية المحافظة على البضائع خلال تلك العمليات.
- يساهم التبويب في زيادة كفاءة عمليات الرقابة على المخزون السلعي، وبذلك تستطيع إدارة التخزين الحد من حالات النفاذ أو التراكم في الأصناف مخازنها.
- يسهل التبويب عمليات التسليم والتجهيز والجرد ويقلل من الوقت والجهد والتكاليف المطلوبة لانجاز تلك العمليات.
- ينبه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ الاجراءات اللازمة للتخلص من الأصناف التالفة والمتقادمة.

3- أساليب تبويب البضائع في المؤسسات:

يمكن أن تستخدم الأساليب الآتية في تبويب البضائع:

- التبويب على أساس الوزن.
- التبويب على أساس الحجم.
- التبويب حسب طبيعة الأصناف السلعية وخواصها.

²⁰ غانم فنجان موسى " نفس المرجع السابق" ،ص 84.

- التبويب حسب القيمة المالية.
- التبويب حسب تكامل المجموعات السلعية.
- التبويب حسب سرعة حركة المخزون السلعي.
- التبويب حسب الزبائن.
- التبويب حسب موسمية المواد والسلع.

ثالثا: الترميز

1- تعريف الترميز: " يمثل الترميز في كيفية استخدام الأرقام والحروف ، والعلامات، والصور، والألوان... وغيره من الصفات الأخرى لتمييز السلع المختلفة عن طريق وضع نظام خاص مبني على قواعد وأسس عملية يفهمها القائمون بالعمل في المؤسسات والموزعون والزبائن النهائيون، ويستخدم الترميز لأغراض جمع المعلومات وتصنيفها، وإدخالها إلى النظام بشكل صحيح وتبويبها بطرق مختلفة لغرض إعطاء عدد متنوع من المعلومات، ولغرض الاستفادة منها في الوظائف الإدارية.²¹

يعد الترميز عملا مكتملا للتبويب ، كما أنه يعتمد على التبويب الى حد كبير. وكليهما يستهدف تسهيل انجاز الأعمال إدارة التخزين ويساعد الترميز على تخفيض تكاليف انجاز عمليات الفحص والتسليم والتجهيزو الجرد إلى أقل مستوى ممكن ، ويسهل تبادل المعلومات عن الأصناف السلع بين مختلف الأقسام والادارات.

2- أهداف ترميز المواد والسلع:

تسعى المؤسسة من خلال ترميز إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- يسهل عمليات التمييز بين الأصناف المتشابهة من خلال اعطاء رمز خاص لكل صنف من البضائع.
- يساعد الترميز على عدم استخدام الوصف التفصيلي المطول للمواد والسلع، حيث يمكن معرفة الأصناف المطلوبة بدقة بمجرد ذكر الرمز الخاص بكل صنف من الأصناف.
- يرفع من مستوى كفاءة عمليات مراقبة الاصناف المطلوبة.
- تفادي الخطأ في صرف اصناف معينة أو تكرار شراء مواد وسلع متوافرة في المخازن.

²¹ منذر خضر المهدي، "أهمية استخدام نظام الترميز السلعي في زيادة كفاءة العمل في بيع المنتجات دراسة حالة في معرض البيع المباشر في جامعة الموصل"، تنمية الرافدين، العدد93، مجلد31، 2009، ص203.

- يساعد الترميز على استخدام الحاسبات الالكترونية.
- يسهم الترميز في رفع كفاءة المؤسسة التي تنتج البضائع من خلال الدقة في تحديد تكاليف الانتاج ويتم ذلك عن طريق التحديد الدقيق للمستلزمات السلعية المستخدمة في الانتاج.
- يعمل الترميز على تسهيل انجاز الاعمال، من خلال تسهيل تسجيل المعلومات المختلفة عن حركة الاصناف السلعية في المستندات والسجلات.
- تسهيل عمليات الجرد ويمكن من إنجازها خلال وقت قصير وبتكاليف أقل.
- يسهل عمليات الاستدلال على مواقع البضائع في المخازن.

خلاصة الفصل الاول

تناول هذا الفصل موضوع حول إدارة التخزين ، والذي يعتبر من الموضوعات الحاسمة ، حيث نجده وفي كل الأنشطة وعلى مختلف المستويات المؤسسات ، سواء المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية ، وعليه تم في هذا الفصل تطرق إلى مختلف المفاهيم حول إدارة التخزين من خلال عدة تعريفات، وأهميته في تعزيز نشاط المؤسسة، وإجراءات التخزين التي تساعد في السير الحسن للعملية التخزين، منها المهام الموكلة لمسؤولي إدارة التخزين وطرق وأساليب المتبعة في هذه العملية.

الفصل الثاني

مدخل عام حول التنافسية وعلاقة

إدارة التخزين بتنافسية المؤسسة

تمهيد:

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل، وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكانياتها وما يتوفر لديها من موارد، وإعتماد على التنافسية يمكنها من العمل في الأسواق وتحقيق أهدافها المعدة مسبقا.

كما تعتبر إدارة التخزين من الإدارات التي تساعد في تحسين تنافسية المؤسسة، كما لها دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وبناءا على ما تقدم سيتم تقسيم البحث إلى مبحثين:

المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: مساهمة إدارة التخزين في تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة

تعد التنافسية أداة رئيسية تمكن المؤسسات من التعايش في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر، لذا فكل مؤسسة تسعى للتقدم على منافسيها من خلال ما تقدمه ، مما يحقق لها ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنافسين في القطاع الذي تعمل به ويضمن لها البقاء والاستمرارية، فبذلك تكون المؤسسات مجبرة بوضعها في قائمة اهتماماتها. ونظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، ولأهمية هذا المفهوم سيتم التطرق إليه من خلال عدة جوانب والمتمثلة في مفهومها ، و مصادرها ، ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

هناك العديد من التعاريف المختلفة حول التنافسية إذ أنه لم يتفق المفكرون والباحثين في مجال الإدارة على تقديم تعريف دقيق ومحدد لها. ولقد تم التطرق للنقاش حول مسألة التنافسية خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك عقب الأزمة الاقتصادية التي مست الاقتصاد الأمريكي، والتي كان سببها تدهور أوضاع المؤسسات الأمريكية أمام منافساتها الأوروبية والآسيوية.¹

كما عرف البعض التنافسية على أنها تلك: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها".²

وهناك من يعرفها بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة".

يمكن إضافة تعريف آخر بأن:³ "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين."

كما تعرف أيضا بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار، تجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال الى تحسين المراكز التنافسية من خلال مجموعة

¹ مولة عبد الله، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، التنافسية والدولة، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر بسكرة، 15، ص2.

² محمد سلامي، "الميزة التنافسية" دار الهناء طبعة الأولى، 2010، ص210.

³ الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص38.

من المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة شاملة، تحديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطورية... الخ⁴

كما يقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنافسية هي كل شيء ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى، كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنهم بشكل يمكنها من البقاء في السوق، وهي تؤدي أيضا إلى :

- تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفيزهم للشراء.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع التنافسية

1- أهمية التنافسية:

تتعدد الأهمية التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في المحيط الاقتصادي المعاصر، ومن بين هذه الأسباب نذكر مايلي:⁶

- استباق المؤسسة بتطوير المنتجات والخدمات والأساليب المستخدمة سعيا إلى كسب ثقة وولاء العملاء، ومن ثم الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للمواد البشرية كإحدى أهم الركائز للمؤسسات في عملياتها التنافسية.

⁴ صالح محمد، "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع تنافسية المؤسسة"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص119.

⁵ سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص233

⁶ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، الملتقى الدولي الرابع، "المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر، 2010، ص6.

- تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة، في كل ما يميزها عن المنافسين من جهة نظر الزبائن الحاليين والمرتبين.
- التنافسية تعطى فرصة للمؤسسات الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى السوق العالمي.
- العولمة وما نتج عنها من حركة انفتاح الأسواق العالمية.
- التنافسية أدت إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات الزبائن.
- التنافسية تؤدي إلى تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي التي تسهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع.
- التنافسية تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يساهم في التنمية الاقتصادية.
- تساعد على ترك الأساليب النمطية والتقليدية في العمل والانتقال إلى الأساليب المرنة والمتطورة التي تتواءم مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين.
- الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.

2- أنواع التنافسية:

يوجد العديد من أنواع التنافسية، ويمكن ذكر أهمها:⁷

1-2 التنافسية السعرية:

تعرف التنافسية السعرية على أنها القدرة على إدماج أو إدخال منتجات دولة معينة لأسواق الدولية بطريقة مربحة، والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية والتنافسية لها.

وتحدد التنافسية السعرية لدولة معينة انطلاقاً من ثلاث محددات رئيسية وهي: سعر الصرف، معدل الأجور، والأسعار النسبية للمنتجات المحلية مقارنة بالدول المنافسة. وبالرجوع إلى الميزتين النسبية والتنافسية فهما تسمحان للدولة بالاندماج بطريقة جيدة في التجارة الدولية، والأهمية الثانية للتنافسية السعرية النسبية في المدى القصير والمتوسط.

⁷صالح محمد، نفس المرجع السابق ص119.

2-2 التنافسية الهيكلية:

هي مجموعة من العوامل غير المتغيرة نسبيا وذات طبيعة هيكلية، والتي تؤثر بصفة مستديمة على نمو الحصص السوقية وبالتالي تأخذ طابعا طويل الأمد. هذا النوع من التنافسية أصبح أكثر أهمية لدى الدول المتقدمة الأكثر تصنيعا، والتي تعطي المنتج ذو الجودة العالية الأولوية مهما كان سعره مرتفعا.

3-2 التنافسية التقنية:

تمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. إذ أن ذلك يفرض عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية. كما تتركز عملية الابداع التكنولوجي على رأس المال البشري و الفكري، وتحتوى على عناصر عديدة، مثل: التعليم، البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية،...

4-2 التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم القرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤسين. ويتعلق مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولو المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس وأسباب تنافسية المؤسسة

1- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

للتعرف على مدى قوة تنافسية المؤسسة، يتم الإعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس لنا قوة تنافسيته وبالتالي مدى نجاح هذه المؤسسة في تطبيق إستراتيجياتها، ومن بين هاته المؤشرات نجد:⁸

1-1 مؤشر الربحية:

تعتبر الربحية مؤشرا هام لقياس تنافسية المؤسسة، فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة، كلما كانت فترة بقاءها في سوق أطول وبالتالي رفع حصتها السوقية، فالربحية يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وان تستمر في ذلك على المدى الطويل.

⁸ حمزة بن الزين، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014"، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 23.

2-1 مؤشر التكلفة:

حسب قوانين المنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة إنتاجها مرتفعة، وبالتالي إرتفاع أسعار منتجاتها التي قد تشكل لها حاجز نحو إرتفاع مداخليها و الرفع من حصصها السوقية، ويأدي سبب إرتفاع تكاليف الإنتاج إلى سببين: إما لإرتفاع تكاليف عوامل الإنتاج، أو لإنخفاض إنتاجية المؤسسة أو لسببين معا.

1-3 مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

يقيس هذا المؤشر مدى فاعلية المؤسسة من خلال تحويل مدخلاتها (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات من سلع وخدمات، فإذا كانت إنتاجية مؤسسة ما منخفضة يعني ذلك ارتفاع تكاليف انتاجها، والتي قد تفقد من خلاله المؤسسة حصصها السوقية لصالح مؤسسات الأخرى، لأن ارتفاع تكاليف الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الأسعار الذي بدوره إلى عزوف الزبائن عن إقتناء سلع ومنتجات المؤسسة، فنلاحظ أن هناك علاقة طردية بين مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومؤشر الحصة السوقية، فارتفاع المؤشر الأول يؤدي إلى إرتفاع المؤشر الثاني.

1-4 مؤشر الحصة السوقية:

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي تحكم من خلالها على تنافسية مؤسسة ما، فإذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق، ذل ذلك على قوة تنافسية هذه المؤسسة خاصة إذا كان هذا السوق مفتوح وبدون قيود ويوفر فرص للنمو والتطور، فإنه سيشكل أرض خصبة للمؤسسات الراغبة في التطور والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة.

2- أسباب تنافسية المؤسسات

تعود الأسباب التي جعلت من التنافسية أحد الأعمدة الأساسية في بيئة الأعمال إلى النقاط التالية:⁹

- تعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد فتحها أمام حركة التجارة الخارجية نتيجة لاتفاقيات دولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات نتيجة لتوفر قواعد معلومات متطورة وآليات إتصال حديثة ومتطورة.

⁹ حمزة بن الزين "نفس المرجع السابق"، ص24.

- تدفق نتائج البحث والتطوير وسرعة التطورات التقنية مع تسارع عمليات الإبداع والابتكار نتيجة لتحالفات كبرى بين المؤسسات في هذا المجال.

- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتري، تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تميؤها عن بقية المؤسسات.

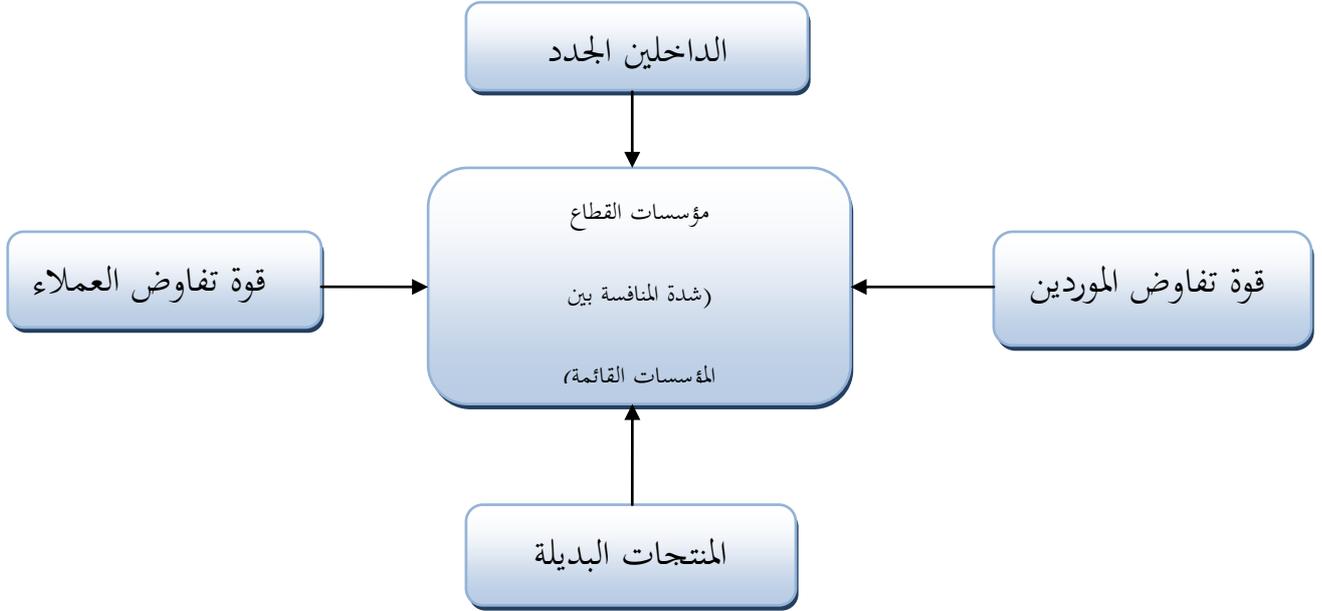
المبحث الثاني: مساهمة إدارة التخزين في تنافسية المؤسسة

من خلال ما سبق تبين لنا سعي المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها وتؤهلها إلى اكتساح الأسواق والصمود في وجه منافسيها خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم اليوم، وزيادة أرباحها وكسب ثقة وولاء العملاء، سواء من خلال ميزة التكلفة الأقل أو جودة المنتج، أو المؤشرات الأخرى للتنافسية، وكأحد الأهداف الرئيسية لمدخل إدارة التخزين نجد تحسن الموقع التنافسي للمؤسسة، لذا سنحاول في هذا المبحث إبراز مساهمة إدارة التخزين في تحسين تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: القوة التنافسية لبورتر

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة، فصياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقاتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بورتر نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة:

الشكل رقم (01-02) : القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: إلياس سالم، " نفس المرجع السابق"، ص293.

من خلال الشكل التالي سنحاول التطرق لكل قوة على حد: ¹⁰

1- حدة المنافسة: تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوى عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية.
- عدم تمايز المنتجات.
- ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع الحواجز الخروج من السوق وصعوبة تغيير النشاط.

¹⁰ إلياس سالم، " التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بـرج بوعريـريـج"، ورقة بحثية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص294.

2- تهديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

- الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
- تنوع أو تمايز المنتج.
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
- تكاليف التمويل.
- قنوات التوزيع.
- سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.

3- تهديد المنتجات البديلة:

- هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - و المورين أيضا- من التعامل مع المؤسسة وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها أو أرباحها.¹¹
- تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال:
- الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.
 - خطر زوال السوق.

فلقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطارا على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية والإنتاجية، فنجد مثلا: شكل التطور في صناعات النقل بالقطارات خطرا كبير على صناعة النقل الجوي، خاصة بعد ظهور وشيوع خدمات القطارات فائقة السرعة (TGV : Train de grande vitesse) لأنها تقدم خدمات مماثلة تقريبا وبسعر أقل، إن المنتجات البديلة يمكنها أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.

¹¹ الياس غفال، يوسف مدوكي، عادل زقير، " أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 01، 2017، العدد 04، ص 31.

4- القوة التفاوضية للمشتريين:

- يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:
- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
 - الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
 - المنتجات نمطية وغير متميزة.
 - توافر العديد من المنتجات البديلة.
 - احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.
 - بحث المشتري على أسعار أقل.
 - انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدا).

5- القوة التفاوضية للموردين:

- يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، ويكسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوفر لهم الظروف التالية:
- سيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
 - ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.
 - إمكانية التكامل الأمامي بين الموردون والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

لقد حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تبني إحدى هذه الإستراتيجيات لتنجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسي وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط وهذه الاستراتيجيات الثلاث سيتم تطرق إليها

كما تعرف الإستراتيجية: " بأنها خطة لتخصيص الموارد المتاحة التي تهدف إلى تغيير الموقع التنافسي وضمان استمرار ميزة تنافسية للمؤسسة."

أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،.... إلخ.

فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال:¹²

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.

- اكتشاف مورد من منخفض التكلفة للمواد الأولية.

- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

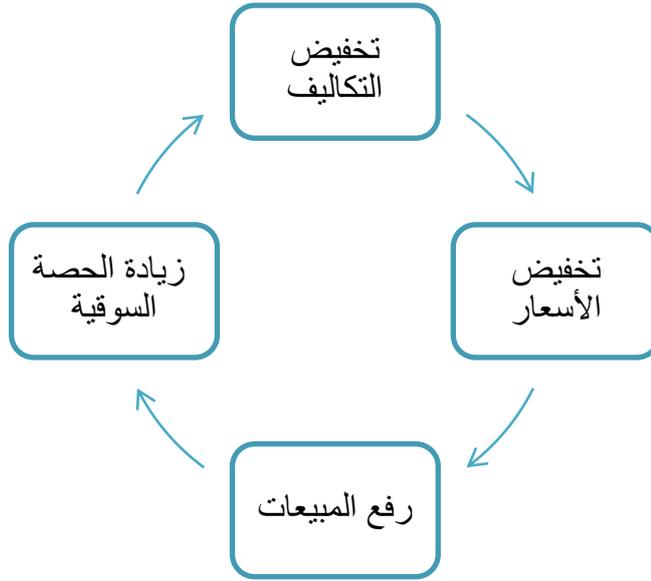
- استخدام طرق وأساليب تخفيض التكلفة في الإنتاج والتوزيع.

- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

واختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبياً وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

¹² داودي الطيب، رحال سولاف، وآخرون، "اليقظة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، 2012، ص18.

الشكل رقم (02- 02) : إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف



المصدر: عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص231.

ثانيا: إستراتيجية التميز:

وتعني هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك ،و تقديم منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع، وهذا التمايز يجعل المؤسسة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها. أي وضع سلع المؤسسة في مكانة خاصة بعيدا عن السلع المشابهة للمؤسسات المنافسة.

كما أن استراتيجية التميز الناجحة تتطلب عددا من الأنشطة المكلفة، مثل بحوث وتصميم المنتجات والدعاية واسعة النطاق، والمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية تحتاج قدرات تسويقية قوية وموظفين مبدعين الذين يأخذون في الحسبان اعتبارات الوقت والموارد للحصول على الابتكارات.

أحد الأمثلة للمؤسسة التي تستفيد من استراتيجية التميز هي شركة أبل Apple حيث لم تحاول أبل أبدا التنافس على السعر وأحبت أن ينظر إليها باعتبارها العلامة التجارية "النخبة" في أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، مما أمكنها من التحكم في الأسعار مرتفعة بكثير من أجهزة الكمبيوتر الأخرى نظرا لتمييزها. وقد قامت الشركة ببناء أساس لولاء الزبائن من خلال تقديم منتجات مبتكرة وأنيقة وترسم صورة مرموقة¹³.

¹³ فضيلة سلمان داود، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية"، دار السيسان، الطبعة الثانية، 2019، ص212.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى اكتساب أسبقيات تنافسية عن بقية المنافسين، من خلال التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على منتج أو خدمة معينة لإشباع رغبات فئة معينة من المستهلكين.

وعلى العموم فإن البيئة التنافسية تمارس ضغوطات مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن ميزة تنافسية أخرى تؤهلها لضمان إستمرار نشاطها، وليتسنى لها ذلك فهي مطالبة بتبني أنظمة تساعد على التفاعل مع المتغيرات البيئية التي تنشط فيها ومحاولة التقليل من أثارها ورصد الأحداث والتطورات التي تحدث لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات.¹⁴

هذه التقسيمات التي اقترحها مايكل بورتر لاقى اهتماماً بالغاً، ولا زالت تطبق، ولها صدى كبير في بيئة الأعمال، لكنها تعرضت للعديد من الانتقادات، حيث بإمكان المؤسسة تقليل التكلفة، وتقديم منتجات مميزة في آن واحد، كما أن التميز يؤدي إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق، مما يدفع إلى زيادة الإنتاج، والحصول على وفرات الحجم، أضف إلى ذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تغفل عن جودة، ولا عن احتياجات العملاء.

المطلب الثالث: أثر تحكم إدارة التخزين في زيادة تنافسية المؤسسة

لقد بلغ من أهمية التحكم في المخزون أن بعض المؤسسات استخدمت ذلك كميزة تنافسية، فشركة تويوتا اليابانية والتي اخترعت سياسة تقليل الفواقد JIT، استهدفت تقليل المخزون بكافة أنواعه والذي أدى إلى تحسين العملية الانتاجية وتقليل من تكلفة المخزون وأصبحت تويوتا مثلاً تحاول الشركات الأمريكية والأوروبية الاقتداء به.

فالإنتاج في الوقت المحدد Just In Time: "يعد JIT مفهوم ابتكرته شركة Bose الأمريكية، وهو يقوم على الربط بين المورد والعميل (المؤسسة) من خلال أجهزة الحاسب الآلي في وقت واحد لأداء نشاط الهندسة المتزامنة مع قسم هندسة العملاء داخل المؤسسة لإدارة المخزون والتجديد التلقائي للمواد المطلوبة. ويستخدم هذا الأسلوب عندما يستخدم العميل عدد كبير من المواد وهنا يتطلب الأمر التعاون المستمر بين البائع (المورد) والمشتري (العميل) لتلبية احتياجات المشتري، وبالتالي يعد اتفاق شراكة طويل الأجل مع العميل ينفذ في موقعه"¹⁵.

كذلك فإن شركة ديل للكمبيوتر DELL استخدمت التحكم في المخزون كميزة تنافسية وذلك بأنها انتهجت سياسة تفصيل الحاسوب على حسب رغبات العميل وعدم تصنيع حواسيب وتخزينها وإنما تقوم بتجميع الحاسوب عندما يقوم العميل بالتعاقد. هذا الأمر أدى إلى انخفاض تكلفة الحاسوب عن الشركات الأخرى التي تقوم بتخزين كمية كبيرة من

¹⁴ مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمحم، " دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 35.

¹⁵ علاء محمد البتانوني، " تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية"، مجلة الحاسبة والمراجعة - AUJAA، ص 238.

الحواشيب التي تنتجها. كذلك فإن بعض المطاعم قد تلجأ لتقليل عدد الأصناف التي تقدمها لأن هذا يقلل من حجم المخزون الذي يتعرض للتلف. وعلى الجانب الآخر تلجأ مطاعم أخرى لتوفير أنواع كثيرة من الأطعمة والتضحية بالفاقد في المخزون في مقابل الحصول على مقابل أعلى من العملاء. هذه الأمثلة توضح أهمية التحكم في المخزون أن الأمر ليس هامشياً بل هو أمر يؤثر بشكل واضح في أداء المؤسسة وله علاقة مباشرة بخلق ميزات تنافسية.¹⁶

مقومات نجاح إدارة التخزين: من بين مقومات نجاح إدارة التخزين مايلي:¹⁷

- الاختيار المناسب لموقع المخازن.
- التعرف على أماكن الأصناف.
- سرعة وسهولة عمليات الصرف والاستلام.
- المحافظة على الأصناف.
- الاستعانة بالقوى العاملة المناسبة.
- تخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة.
- إمساك السجلات المخزونية والبطاقات لضمان حسن سير العمل وضبط حركة المخزون.
- المحافظة على المواد من التلف والتقادم.

من أهم المعايير التي يمكن الاسترشاد بها في الحكم على مدى نجاح إدارة التخزين:

تتمثل المعايير الاسترشاد في تحكم نجاح إدارة التخزين هي:¹⁸

- عدد مرات توقف الإنتاج، أو تأخير أو تعطله نتيجة نقص المواد ومستلزمات الإنتاج، أو نتيجة نقص قطع.
- عدد المرات التي لجأت فيها المؤسسة إلى تأجيل مواعيد الوفاء باحتياجات عملائها من المنتجات المختلفة، أو جزء من هذه الاحتياجات.

¹⁶ فراس جميل العتوم، عبد الكريم الزعبي، عبد الكريم بطاينة، "إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2012، 33، ص 231.

¹⁷ محادي عثمان، عزوز منير، "أثر ممارسات إدارة التخزين على كفاءة أداء النظام الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة حالة مؤسسة "الحضنة حليب" بالمسيلة في الفترة الممتدة من 2015-2020"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 95.

¹⁸ فراس جميل العتوم، عبد الكريم الزعبي، عبد الكريم بطاينة، "نفس المرجع السابق"، 229.

- متوسط طول فترة الانتظار بين مواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء ومواعيد التسليم الفعلية إليهم.
 - عدد المرات التي لجأت فيها المؤسسة إلى الشراء الطارئ أو الفوري لبعض المواد لمواجهة تغيرات جدول الإنتاج.
 - عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة نتيجة فقد ثقتهم بالمؤسسة بسبب التأخير في تسليم في الموعد المحدد.
 - حجم الخسائر الناجمة عن المخزون الراكد، والذي يحدث عادة نتيجة سوء تخطيط الاحتياجات من المواد.
 - ضرورة توفير الاحتياجات من المواد بالمواصفات المطلوبة.
 - ضرورة توفير الاحتياجات من المواد بالكميات المناسبة.
 - ضرورة توافر المخزون في الوقت المناسب.
- التحكم في المخزون بشكل جيد يتطلب تجميع بيانات وتحليلها وإجراء بعض العمليات الحسابية وبناء علاقات متميزة مع الموردين واستخدام تكنولوجيا المعلومات. فالتحكم في المخزون لا بد من وجود توقع جيد لاحتياجات السوق في الفترة المقبلة ولا بد من استخدام نماذج رياضية مناسبة لتحديد كمية التوريد ووقت التوريد كذلك يستلزم الأمر وجود نظام للمعلومات لمتابعة حركة المخزون وتحديد الاحتياجات. ومن الأمور المرتبطة ارتباطا شديدا بالتحكم في المخزون العلاقة مع الموردين واختيارهم وتقييمهم.¹⁹

¹⁹ فراس جميل العتوم، وآخرون، "نفس المرجع السابق"، ص 231.

خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وأهميتها و مؤشراتهما ومن خلال التطرق لأهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بأن عملية إعداد الاستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تدعيم التنافسي ومركزها لها في السوق وزيادة حصتها منه.

كما يعتبر التحكم في المخزون من بين المقومات نجاح إدارة التخزين ، حيث أنها تعد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال المحافظة على المخزون من التلف والضياع و التقادم ، وتوفير المواد الأولية في الوقت والمكان المحدد خلال سير العملية الانتاجي، وتوفير المنتج النهائي للمستهلك.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول إدارة التخزين

في مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

- ماسرى - مستغانم

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تمت محاولة إعداد دراسة حالة في إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية GISB المتواجدة بدائرة - ماسرى- ولاية مستغانم. والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات. ومن أجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى- مستغانم

المبحث الثاني: سير عملية إدارة التخزين بالمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى- مستغانم

المبحث الأول: تقديم مجمع الكوابل سيدي بن ذهبية

هي شركة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري، وحسب التشريع الجزائري " هي شركة ذات مسؤولية محدودة، وتشغل أكثر من 500 عامل، ورقم أعمالها 500.000.000.00 دينار ، مع استثناءها لمعيار الاستقلالية".

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية : GISB

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009، نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية منخفضة ومتوسطة وعالية التحمل، وهي تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من مادة الأولية الخام بامتلاكها الامكانيات اللازمة (الفرن)، وقد أصبحت رائدة دوليا لاتباعها التكنولوجيا المتقدمة والابتكار والجودة والاحتراف مما جعل مكائنها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من الكابلات النحاس والأسلاك والكابلات الخاصة.

هي مؤسسة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري بالدرجة الأولى، والتي وفرت كل الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة التي جعلتها من أهم شركات.

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية على عدة مؤسسات التي اكتسحت السوق الصناعية والتجارية التي تشمل:

- 1- مؤسسات كابلات سيدي بن ذهبية ، والتي ستكون المؤسسة قيد الدراسة لإنجاز بحثنا
- 2- مؤسسة المطاحن سيدي بن ذهبية
- 3- مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية

يعتبر الفرع GISB من أهم الفروع المجمع وهي المؤسسة الصناعية وتجارية بالدرجة الأولى تقع على مستوى الغرب الجزائري بدائرة- ماسرى- ولاية مستغانم تبعد عن الولاية بحوالي 13 كلم حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من ميناء مستغانم ب 20 دقيقة وعلى بعد ساعة من ميناء وهران وتربع على مساحة 132000 م² منها قسم مغطى بمساحة 76000 م² ، القدرة الاستهلاكية لمادة النحاس 90000 طن سنويا، 40000 طن سنويا من الألمنيوم وهي مقسمة كمايلي:

- المخازن: تضم مايلي (مخزن المواد الأولية - مخزن للمادة الكيميائية).
- الورشات: تضم مايلي (ورشة الفرن- ورشة المنتج النصف المصنع - ورشة المنتج النهائي تام الصنع).
- المصنع: 2700 م

- الجزء المخصص للإدارة: 9600م.
- الإمكانيات: يحتوي المركب على 150 آلة ذات تكنولوجيا عالية بمواكبة التطورات كما تمتلك المؤسسة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة والمقدرة أكثر من 600 موظف، 400 دائمون و 250 مؤقتين ويرتكز الفرع على الإنتاج الأسلاك الكهربائية بأنواع وأحجام مختلفة (منخفضة والمتوسطة وعالية التحمل) ذات الجودة العالية لتلبية احتياجات السوق الوطنية والولية.

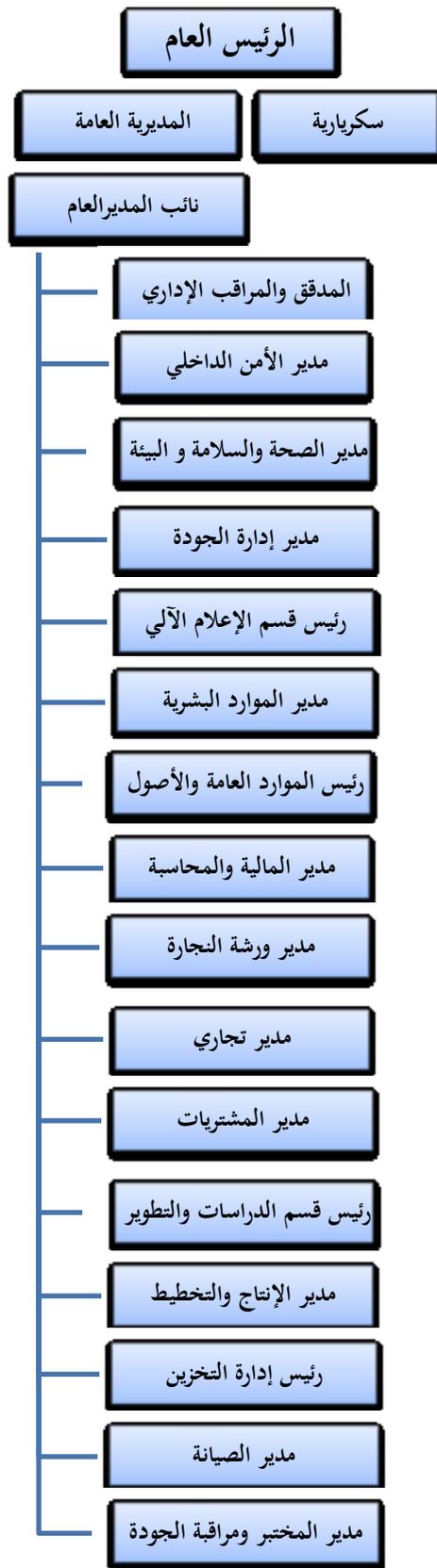
مهام المؤسسة: تكمن مهمة المؤسسة في:

- تقديم منتجات ذات جودة عالية
- تلبية حاجيات المستهلكين
- استغلال كافة الوسائل المتاحة بطرق سليمة من أجل ضمان تحقيق الأهداف الموجودة وكذلك تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف
- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية الإنتاج والتسويق
- ضمان التموين المنتظم للمواد الأولية للوحدات الإنتاجية
- تطوير الاستعمال التكنولوجية الحديثة في كل الوظائف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم

تعتبر مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية من المؤسسات التي تمارس نشاط الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات وأقسام. ويوضح الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى -



المصدر: وثائق المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية : تتشكل المهام التي يتضمنها ومختلف الأقسام المؤسسة ومن أهمها:

- **المديرية العامة:** يعد من أحد المالكين لهذه الشركة وهو المسؤول الأول عن تنظيم والانضباط في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف مصالح الشركة، حيث يمكن تلخيص مهام المديرية العامة في النقاط التالية:
 - ضمان حسن تسيير لإدارة المؤسسة.
 - التطبيق الصارم للنصوص والتعليمات.
 - الإشراف على مختلف مديريات ومصالح المؤسسة وتأطيرها وتوجيهها.
 - إعداد ميزانيات المؤسسة ومختلف حساباتها والمصادقة عليها بعد التحقق من صحتها.
 - تحديد إستراتيجيات المؤسسة وكذا أهدافها.
- **المدقق والمراقب الإداري:** وهي تتصل مباشرة مع المدير لعام، ويشرف على تسييرها إطار له خبرة محاسبية، بحيث يهتم بإعادة النظر والتدقيق في كافة العمليات المحاسبية المالية الداخلية بالمؤسسة.
- **مدير المشتريات:** وتتكفل بشراء وتوفير كافة المواد الأولية الخاصة بالعملية الإنتاجية، وقطع الغيار من السوق المحلي أو الأجنبي. وتعتبر عنصر أساسيا في القدرة التنافسية للمؤسسة نظرا للتأثير الذي تحدثه على تكاليف الإنتاج.
- **مدير المالية والمحاسبة:** تركز مهام هذه المديرية في تسيير ومراقبة جميع العمليات المحاسبية للمحافظة على أموال المؤسسة كما تقوم بمقارنة العمليات الانتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية وتظم كل من:
 - **دائرة المحاسبة المالية :** تقوم بدراسة وتحليل كل القرارات التي تتخذها المؤسسة في اطار مالي وكذا تنفيذ العمليات المالية بعد التأكد من صحتها وتتفرع الى مصلحة المالية، مصلحة محاسب المواد، مصلحة المحاسبة العامة.
 - **دائرة الميزانية والمحاسبة المالية:**تقوم بمتابعة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة، كما تقوم كذلك بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية وتتفرع منها كل من مكلف بالدراسات في المحاسبة التحليلية، مكلف بالدراسات في الميزانية.
- **مدير تجاري:** هدفه الرئيسي هو ضمان التنسيق بين الشركة والمستهلكين، حيث تقوم بإستقبال الزبائن و دراسة الاحتياجات التي يجب إتباعها من أجل تحديد المنتجات المراد تصنيعها، وتعريفهم بمنتجات المؤسسة والاتفاق معهم على الطلبات (الأسعار والكميات ، والأنواع)، وتاريخ تسليمها. وينقسم على أربعة أجزاء هي: خدمة العملاء، الفواتير، الشحن، والتسويق.

- **مدير الصيانة:** وهي التي تسهر على صيانة الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب أو خلل وهذا بمساعدة كل من مصلحة الصيانة ومصلحة الوسائل العامة خلية مخزون قطع الغيار.
- **مدير الموارد البشرية:** تركز مسؤولية هذه المديرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تتم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال. كما أنها تشمل: إدارة التوظيف والمهام، الأجور، المهنة، التدريب، العلاقات الإجتماعية بين العمال، تقييم الأداء.
- **رئيس قسم الإعلام الآلي:** ويتم على مستواها تخزين كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة ويتركز عملها على الشبكات المعلوماتية في المؤسسة.
- **مدير المخبر ومراقبة الجودة:** تتولى المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:
 - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى الجودة المطلوبة.
 - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
 - تحديد حاجيات المخبر على المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
 - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
 - تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- **رئيس إدارة التخزين:** تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات النهائية الموجهة للبيع.

المطلب الثالث: تقنيات البحث المعتمدة في الدراسة (المنهج المستخدم في الدراسة)

تتمثل وتتعدد تقنيات البحث في مجموع أدوات التقصي المستعملة لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة الدراسة الميدانية، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية والإجابة على الإشكالية المطروحة، وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على التقنيات التالية: المقابلة الشخصية، الملاحظة العلمية، والوثائق والسجلات الإدارية.

أولا: المقابلة الشخصية

1- تعرف المقابلة: "بمفهومها العام هي ذلك الاتصال الشخصي الذي يطلب فيه شخص من شخص آخر تزويده بمعلومات، وبالمفهوم الخاص فهي ذلك الاتصال الشخصي الذي يتضمن تفاعلا لفظيا لأجل تحقيق غرض خاص".¹

2 - أنواع المقابلة: تتعدد أنواع المقابلة، ومن أشهر التصنيفات مايلي:

¹ أسماء عجاي "مقابلة البحث العلمي: من البناء إلى التحليل الكيفي"، مجلة التكامل، المجلد 06، العدد 14، 2022، ص 92.

- أ- المقابلة ذات الأسئلة الحرة: وفيها يقوم الباحث العلمي بطرح موضوع معين على المبحوثين، ثم يقوم بإلقاء بعض الأسئلة المفتوحة، ويتلاك العنان للمبحوثين من أجل الاسترسال في الاجابة عن الأسئلة دون وضع قيود.
- ب- المقابلة ذات الأسئلة المحددة: وفيها يُلقى الباحث العلمي مجموعة من الأسئلة مع وضع نماذج للإجابات المحددة، ويختار المبحوثون ما يرونه مناسباً لهم.

3- أهمية المقابلة:

نوجز أهمية المقابلة في البحث العلمي في النقاط التالية وهي:

- أداة جيرة ودقيقة لجمع المعلومات والبيانات.
 - تمكن الباحث من جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الإستبيان التقليدية .
 - قد لا يرغب بعض الأفراد في إبداء رأيهم بشكل كتابي وقد يفضل البعض المحادثات الشخصية.
 - قد تكون المقابلة ضرورية في الحالات التي يجب على الباحث فيها أن يتفاعل مع العينة المراد دراستها.
 - يفضل استخدام المقابلة في الدراسات التي تستخدم المنهج الكيفي وليس الرقمي.
 - تعطي المقابلة الشخصية للعينة شعوراً بالاهتمام والتقدير عن الاستبانة الورقية التقليدية.
- وقد تم الاعتماد على هذه الأداة في جمع البيانات وذلك من خلال اجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي التخزين في المؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية ، عن طريق طرح أسئلة حول إدارة التخزين ومهامها ، وذلك من أجل الحصول على اجابات تساعد في تفسير النتائج المتحصل عليها.

ثانيا: الملاحظة العلمية

تعرف الملاحظة: " تعد الملاحظة من الأساليب التي يستخدمها الباحث لرصد سلوك أفراد (عينة الدراسة)."²

كما تعرف الملاحظة بأنها: " الاهتمام أو الانتباه الى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس، حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول الى القوانين التي تحكمها."³

² ببال فائزة، " أدوات جمع البيانات في البحث العلمي- بين النزاي والعيوب-" مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد08، العدد04، 2020، ص127.

³ نوال مجدوب وخيرة مجدوب، "مزاي طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد01، 2017، ص79.

تم الاعتماد على الملاحظة العلمية لما لها دور في ابراز أهم نشاطات إدارة التخزين في المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية، وعمليات نقل المواد الأولية ، وعمليات المناولة من مكان الانتاج إلى التخزين، وعمليات شحن المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن.

ثالثا: الوثائق والسجلات

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق وسجلات المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية والتي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، ودعم أقوال المسؤولين خلال المقابلة من جهة أخرى، وبعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: سير عملية إدارة التخزين بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

تعد إدارة التخزين من الإدارات الأساسية في مؤسسة كوابل GISB نظرا للدور الكبير الذي تقوم به والذي لا يكمن فقط في حماية وحفظ المواد و المنتجات بل يمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون وضمان تدفق العمليات الإنتاجية والوفاء بطلبات الزبائن، إذ لا يمكن لهذه المؤسسة الاستغناء عن هذه الوظيفة نظرا لاعتمادها الكبير على الاستيراد (استيراد بعض احتياجاتها من الخارج و أماكن بعيدة) وتفادي كل ما ينجر عنه من مخاطر منها: فترات الانتظار الطويلة، احتمالات النفاذ، ارتفاع الاسعار، تغير الظروف الاقتصادية والسياسية...الخ،

المطلب الاول: إدارة التخزين بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

تهدف إدارة التخزين الى تحقيق أهداف التالية:

- ضمان تدفق المواد: وذلك بالاحتفاظ بالاصناف المطلوبة لتحقيق استمرارية تدفق المواد والسلع والقطاع الغيار ومواصلة العملية الانتاجية دون توقف، بالكميات والنوعيات المطلوبة، والمكان والزمان المحدد.
- توفر معلومات حول الأصناف البطيئة والراكدة بهدف تمكين الادارة من اتخاذ القرارات المناسبة للتخلص من تلك الأصناف، أو منع حصول حصول مثل هذه الحالات في المستقبل أو تقليل تكرارها كلما كان ذلك ممكنا.
- تستهدف المؤسسة من خلال عمليات التخزين زيادة ثقة المستهلكين بقدراتها على توفير احتياجاتهم باستمرار.
- يساهم التخزين في تمكين المؤسسة من شراء كميات كبيرة، وبذلك تستطيع الحصول على أسعار منخفضة من خلال شراء كميات كبيرة من المواد، حيث يساعد في تخفيض سعر الوحدة الواحدة.
- يساهم التخزين في الحد من تعرض المؤسسة الى حالات تضطر فيها الى عقد صفقات شراء مستعجلة ودفع اسعار مرتفعة وتكاليف نقل باهضة مقارنة بحالات الشراء الاعتيادية.

- تستهدف المؤسسة من خلال التخزين تنظيم عمليات العرض والطلب على المواد والسلع وذلك تتمكن من:

- توفير مخزون الأمان للمواد الأولية خاصة وأن بعض المواد يتم شرائها من خارج الوطن.
- الحد من حصول تذبذبات حادة في الاسعار.
- منع ظهور السوق السوداء.

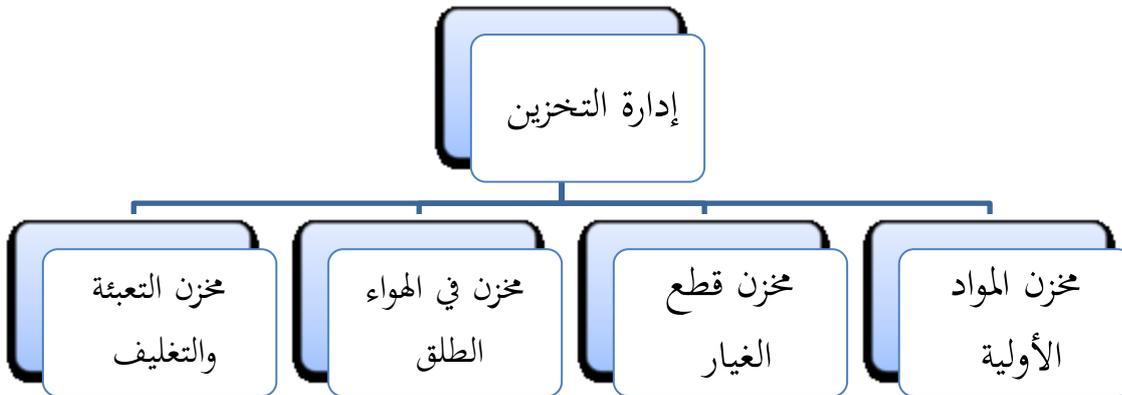
المطلب الثاني: علاقة الإدارة التخزين بالإدارات الأخرى

بناء على الملاحظة الميدانية والمقابلة الشخصية مع مسؤولي ادارة التخزين بالمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى- مستغانم GBIS، تم الوقوف على أهم خصوصيات نشاطات هذه الإدارة والتي سيتم تطرق اليها لاحقاً.

1- أنواع المخازن بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية:

تحتوي المؤسسة على اربعة أماكن مخصص للتخزين، والتي سيتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): أنواع المخازن بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى- مستغانم GISB



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى- مستغانم

من خلال الشكل رقم (03-02) سيتم شرح كل مخزن على حد:

1-1 مخزون المواد الأولية:

ينقسم المخزن المواد الأولية إلى جزئين، جزء مخصص للمواد الأولية، وجزء التاني مخصص للمنتوج النهائي.

الجزء الأول: يحتوي على المواد الأولية التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية ، حيث وضعت هذه المواد في مخزن قريب من منطقة الانتاج وهذا لحركتها بصفة دائمة ولتسهيل عملية التنقل من المخزن إلى وحدة الانتاج،

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على المنتوج النهائي وهو أسلاك كهربائية بأنواع وأحجام مختلفة، حيث يجب على إدارة التخزين مراعاة الدقة والمراقبة نظرا لأهمية المواد ولضمان السير الحسن لعملية التخزين حيث لا توضع المنتجات بطريقة عشوائيا بل يتم تصنيفها وترتيبها مع مراعاة المساحات بين الأصناف أو بيم يسمى برواق الأمن لتسهيل عمليات الشحن والمناولة داخل المخزن ، كما يساهم في تجنب أى طارئ أو خطر في حالة حوادث ، كما أنه مجهز بالتجهيزات الخاصة بالحرائق من قارورات وخلايا المطافئ وغيرها.

تعتمد وظيفة التخزين بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية في تصريف مخزونها على طريق "First In First Out" FIFO، أي الذي يدخل إلى المخازن أولا هو الذي يخرج أولا وهذا من أجل تفادي التلف ونهاية صلاحية الذي قد يمس المواد الأولية ، أما بالنسبة للمنتجات النهائية فهي ليس لديها تاريخ الصلاحية ولكن تستعمل نفس الطريقة وهي FIFO وذلك من أجل التنظيم الجيد للمخزونات.

2-1 مخزن قطع الغيار:

حيث يحتوي على رفوف وطوائف حسب الأنواع والأصناف والتميز يكون جزئيا ورقميا حيث أن لكل صنف وثيقة مخزن مخصصة له حيث يسجل فيها كل المدخلات والمخرجات مع التواريخ حيث أن هذه البطاقة فيها رمز الصنف اسمها وترتيبها في المخزن.

ويتم تصنيف على مايلي:

- على أساس العائلة: أي رقم رئيسي تتفرع منه رموز فرعية متتابعة.

- على أساس الوزن: حيث أن المواد ذات الوزن الخفيف توضع على الرفوف، أما الثقيل الوزن فتوضع على الأرض مع اتخاذ المساحات الشاغرة وهذا لتسهيل عملية التنقل.

3-1 مخزن في الهواء الطلق:

تتوفر مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية على مساحات كبيرة من مخازن غير مغطاة وهذا راجع الى طبيعة المنتجات التي لها القدرة على تحمل الظروف الطبيعية القاسية، لأنها صنعت خصصا لمقاومة هاته الظروف.

4-1 مخزن التعبئة والتغليف:

هي عبارة عن مخزن للصناديق الخشبية، حيث أن المخزن التعبئة والتغليف بجانب ورشة النجارة ، ويتم وضع أسلاك الكهربية ولفها على الصناديق الخشبية، ونوع آخر من الصناديق الخشبية التي يتم وضع فيها المنتجات النهائية لتسهيل عملية المناولة ونقلها إلى المخازن أو شحنها.

2- علاقة إدارة التخزين بالإدارات الأخرى

تبين لنا أن وظيفة التخزين لها أهمية قصوى وكبيرة ولها علاقة وطيدة مع باقي الإدارات، كما أنه لا يمكن لإدارة التخزين أن تقوم بإدخال أو الإخراج المواد الأولية أو المنتجات النهائية، دون وثيقة مقدمة من طرف مصلحة معينة .

1-2 علاقة إدارة التخزين بإدارة التخطيط:

هو مسؤول عن طلب المواد الأولية، نوعية و كمية المواد الأولية التي تدخل في عملية إنتاج .

2-2 علاقة إدارة التخزين بمصلحة الصيانة:

عند حدوث أي عطب في ورشة الإنتاج، تقوم مصلحة الإنتاج بتقديم طلب التدخل حيث يتم كتابة نوع العطب، نوع الألة ، توقيت وتسلم لمصلحة الصيانة وبدورها تقوم بتكفل بعملية الصيانة بجلب قطع الغيار من المخزن أو طلب شرائها.

3-2 علاقة إدارة التخزين بإدارة الانتاج:

تكمن هذه علاقة بأن إدارة التخزين تقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية في الوقت والكمية و النوعية اللازمة، واستلام المنتج النهائي من إدارة الانتاج.

ولكن هذه العملية تكون عن طريق وسيط وهو إدارة التخطيط، حيث أن مهندس يقوم بعملية الجرد اليومي لمعرفة كمية السلع المتبقية في العملية الانتاجية السابقة، وعليه تقوم إدارة التخطيط بطلب المواد الأولية من المخزن عن طرق

وصل الإستهلاك حيث يحدد فيه نوعية المواد والكمية التي تدخل في العملية الانتاجية مع إمضاء رئيس مصلحة التخطيط، ويقوم المخزن بدوره بتوفير المواد اللازمة بالكمية المطلوبة والنوعية حسب الطلبية ويقدمها عند المكان المطلوب .

2-4 علاقة إدارة التخزين بإدارة مراقبة الجودة:

تعتبر مراقبة الجودة المسؤول الأول والأخير عن جودة المواد الأولية والمنتج النهائي، حيث أنه يكون حاضر في وقت التسليم لمراقبة (النوعية المواد، مراقبة التواريخ،...)، وأخذ عينة وتحليلها في المخبر ، في حالة المطابقة تسلم المواد للمخزن، إذا كانت غير مطابقة كتابة الأسباب مع تقديم الحل وتصرف في المواد.

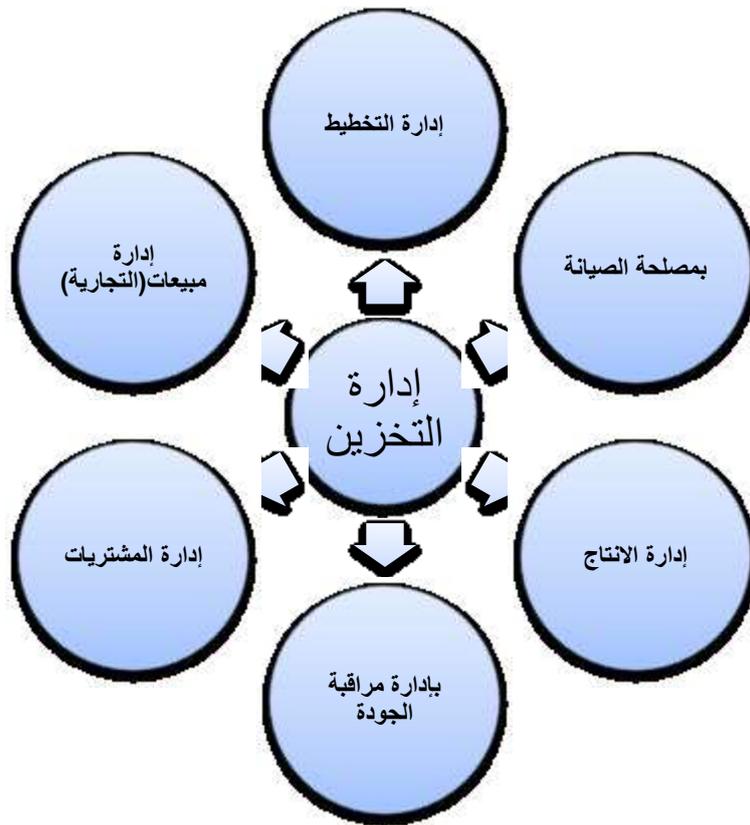
3-5 علاقة إدارة التخزين وإدارة المشتريات:

تقوم مصلحة التخطيط بتحرير طلب الشراء لأن لديها دريا على نوعية والكمية المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، فهي المسؤولة على عملية تخطيط المنتجات، إذ تقدم طلب الشراء إلى مديرية المشتريات والتي بدورها تقوم بعملية الشراء سواء من داخل الوطن أو خارجه.

2-6 علاقة إدارة التخزين بإدارة مبيعات(التجارية):

تقوم مصلحة التجارية بتقديم وصل الشحن لمصلحة الشحن حيث تقوم هذه المصلحة ببرمجة أوقات الشحن وتقوم بتقديم وصل التحضير (بالكمية والنوعية و العدد و اسم الزبون) المنتجات، وعليه تقوم إدارة التخزين بتحضير المنتجات عند باب المخزن حيث يتم شحنها.

الشكل رقم (03-03): علاقة إدارة التخزين بالإدارات الأخرى بمؤسسة GISB



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية - ماسرى - مستغانم

المطلب الثالث: سير عملية التخزين ومساهمتها في تحقيق تنافسية للمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

لقد أكد مسؤولي إدارة التخزين أن عملية التخزين تأتي بعد عملية الفحص والمعاينة من طرف إدارة مراقبة الجودة وعليه يتم تحرير وصل الاستلام للمشتريات و دخولها للمخزن، وهنا يتم تصنيفها حسب الرقم التسلسلي الموجود، والمكان المخصص لها.

كما يقوم مسؤول التخزين بتسجيل وصل الاستلام مع كتابة تاريخ، وقت الاستلام، الكمية، النوعية المواد... مع الفاتورة المرفقة المقدمة من طرف المورد .

عند الحاجة إلى هذه المشتريات يتم تحرير وصل الخروج من طرف إدارة التخزين مع تدوين نوع المواد، الكمية، الجهة التي تسلم لها هذه الطلبية، تحرر بعدة نسخ، حيث نسخة تبقى عند إدارة التخزين، الثانية تنقل إلى المحاسبة، ونسخة للمصلحة المعنية مع إمضاء رئيس المصلحة، وهذا لتأكيد استلامه الطلبية وخروجها من المخزن.

- أما في حالة عدم تطابق المشتريات بالمواصفات المطلوبة، يتم إرجاع ذلك إلى الجهة المعنية بالطلبية، باعتمادا على تحرير وصل الإرجاع مع الكميات المحددة إرجاعها، وذكر سبب عدم التطابق.
- كما يجب أن تسهر إدارة التخزين على:
- توجيه العاملين لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.
 - اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات، والتدخل كلما تطلب الأمر
 - التسيير المادي الجيد للمخزونات، وذلك من الأمكنة، التنظيم، التصنيف، طريقة التخزين، المناولة، إصاق البطاقات التعريفية للأصناف (étiquetage)، الترميز...
 - المسك اليومي للمخزونات، وذلك بتسجيل كل حركة الدخول والخروج للأصناف والمعرفة الدائمة لعدد الأصناف في المخزون، وكفاعة عامة لضمان السير الحسن لتسيير المخزون فإنه لا يسمح لأي كان بالدخول إلى المخزن بحضور مسؤولي المخزن.
 - المحافظة على المواد من التلف و الضياع.
- ومن بين الأساليب الحديثة التي تستعملها المؤسسة في إدارة التخزين ، الاجهزة الكمبيوتر والذلي يعتمد فيه على (الحاسبة الالكترونية) البرمجيات لتسهيل مختلف الاعمال المؤسسة ، وتسجيل جميع المعاملات والإجراءات التي تقوم بها إدارة التخزين ، وذلك بسرعة ودقة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لعمليات التخطيط واتخاذ القرارات لمواجهة المواقع وحل المشاكل، وكذلك المعلومات التي تساعد على مراقبة وتقييم.
- مجالات استخدام الحاسبة الالكترونية في ادارة التخزين: تتمكن المؤسسة في:
- تسجيل جميع عمليات تسليم واستلام المواد الاولية، والمنتجات في السجلات المخزنية بسرعة فائقة.
 - تساهم في توفير معلومات للادارة عن الاصناف التي وصلت الكمية المخزونة منها ، بهدف اعادة شراء كميات منها وبذلك تضمن الادارة عدم نفاذ تلك الاصناف.
 - تقديم معلومات بشكل واضح عن مجموع المواد والسلع المشتراة من كل صنف من الاصناف وأسعار وأسماء المجهزين، وتاريخ الشراء.

- تستطيع الحاسبة الالكترونية ان توفر كشوفات عن نوعية وكمية وقيمة الاصناف الموجودة في المخازن والتي يستفاد منها في عمليات الجرد.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، حيث بدأت الدراسة بتقديم لمحة عن مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

- ماسرى- ولاية مستغانم، ثم تطرقنا إلى منهجية المستخدمة في الدراسة ، وعلاقة إدارة التخزين بالإدارة الأخرى،

وسيرورة عملية التخزين حيث تبين أن لإدارة تخزين أهمية كبيرة في تحسين تنافسية المؤسسة ، من خلال:

- اعتماد المؤسسة و السعي إلى إشباع حاجات الزبائن ووفائها معهم.

- اعتماد المؤسسة على استراتيجية تنافسية تركز على التميز في منتجاتها.

- تقدم المؤسسة منتجات بمختلف الأنواع و الأحجام، وتسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية، وهذا

لاكتسابها زبائن جدد داخل وخارج الوطن.

- استحداث الآلات بشكل مستمر مما له أثر على نوعية المنتجات وتطويرها .

- تسعى إدارة التخزين للمحافظة على المواد الأولية وتسليمها للعملية الانتاجية بصورة جيدة.

كما أن المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية مكانة قوية في السوق واحتلالها مركز إنتاجي وتنافسي متقدم في السوق

الوطنية وحيازتها على عدة شهادة من مختلف محابر.

وحيازتها على شهادة الايزو 2015: CERTIFIED ISO 9001 والذي يعكس مدى جودة المنتج ، التي

تعتبر إضافة لمصادقية المنتج المحلي. كما يساعد في تنافسية المؤسسة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

خاتمة:

لإدارة التخزين أهمية كبيرة داخل المؤسسات الإنتاجية، فهي تعتبر حلقة أساسية طوال العملية الإنتاجية، وتلعب دوراً مهماً في عمليات تسهيل عمل نظام الإنتاج لكونها هي من تمد النظام الإنتاجي بالمواد الأولية وتضمن الاستمرارية في الترمين بهذه المواد، فهي تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الاستمرارية، وهذا يتضح من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبية - ماسرى - مستغانم.

وبناء على هذا يمكن القول أن تحسين تنافسية المؤسسة يكون مرهون بالسير الجيد لإدارة التخزين بالمؤسسة، ونجاحها على تلبية متطلبات هذا النظام من حيث ضمان تدفق المواد للعملية الإنتاجية، وكذا تسليم المنتج النهائي للعملاء.

نتائج الدراسة:

سمحت الدراسة النظرية والميدانية بمؤسسة إلى النتائج التالية:

- إدارة التخزين تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تتميز إدارة التخزين بمؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبية بالنشاط المستمر والحيوي .
- تعتمد المؤسسة كوابل سيدي بن ذهيبية على عدة موردين أجانب ومحليين من أجل ضمان تدفق العملية الإنتاجية.
- تخصص المؤسسة فضاء كافياً ومهيأً للمخزون .
- المحافظة على المواد والسلع من التلف و مخاطر الضياع والاستبدال والسرقة.
- تساهم إدارة التخزين في تحسين كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال ضمان تدفق المواد الأولية للعمليات الإنتاجية.
- اتخاذ القرارات اللازمة من طرف المسؤولين إدارة التخزين لتصحيح الانحرافات الحاصلة، وكلما تطلب الأمر.
- التأكد من وجود تنسيق بين مختلف أنشطة إدارة التخزين.

توصيات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة جملة من الاقتراحات وهي:

- ضرورة توفر المؤسسات الانتاجية على أنظمة معلومات خاصة بالتخزين توفر كل المعلومات الضرورية الخاصة بالخبزون، مثل ظروف التخزين ، متابعة تلف ونفاذ الخبز،....

- ضرورة الاهتمام أكثر بوظيفة التخزين، عن طريق اعتماد أساليب علمية كفيلة تجعل هذه الوظيفة وظيفية فعالة داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "إدارة المخزون"، تخصص إدارة المستودعات، المملكة العربية السعودية، 227 مدع، طبعة 142هـ.
- صالح محمد، "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع تنافسية المؤسسة"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، "إدارة المواد الشراء والتخزين"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- عمر وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، "إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- فضيلة سلمان داود، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية"، دار السيسبان، الطبعة الثانية، 2019.
- عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- فاطمة اليمين، "إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية والحديثة لتخفيض التكاليف"، ايتراك للطبع والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد الحسين وآخرون، "إدارة الإنتاج" منشورات جامعة حلب، 2003.
- محمد ايديوي الحسين، "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

المراجع

- محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة المشتريات والمخازن"، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1990.
- محمد عبد الفتاح رضوان، "الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
- محمد سلامي، "الميزة التنافسية" دار الهناء طبعة الأولى، 2010.
- مهدي حسين زوليف، على سليم العلاونة، "إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)"، دار أجنادين للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- هيثم علي حجاري، شوقي ناجي جواد، "وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- هيثم الزغي وآخرون، "إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)"، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2000.
- تانيا: المجالات والملتقيات
- أسماء عجابي "مقابلة البحث العلمي: من البناء إلى التحليل الكيفي"، مجلة التكامل، المجلد 06، العدد 14، 2022.
- إلياس سالم، "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببيرج بوعريويج"، ورقة بحثية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
- الياس غفال، يوسف مدوكي، عادل زقير، "أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 2017، 01 العدد 04.
- الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

المراجع

- داودي الطيب، رحال سولاف، وآخرون، "اليقظة التكنولوجية أداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 2012.
- رزوحى فيروز، سكر فاطيمة الزهراء، الملتقى الدولي الرابع، "المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر، 2010.
- ريال فايزة، "أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين النزاي والعيوب-" مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 08، العدد 04، 2020.
- سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.
- علاء محمد البتانوني، "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية"، مجلة المحاسبة والمراجعة - AUJAA.
- فراس جميل العتوم، عبد الكريم الزعبي، عبد الكريم بطاينة، "إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2012، 33.
- محادي عثمان، عزوز منير، "أثر ممارسات إدارة التخزين على كفاءة أداء النظام الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة حالة مؤسسة "الحضنة حليب" بالمسيلة في الفترة الممتدة من 2015-2020"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2020.

المراجع

- مصباح عائشة ، عبد الفتاح بوخمحم، " دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو" ،مجلة دراسات اقتصادية،المجلد06، العدد01، 2019.

- مولة عبد الله، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، التنافسية والدولة، 29- 30 أكتوبر 2002 ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 15.

- منذر خضر المهدي، "أهمية استخدام نظام الترميز السلعي في زيادة كفاءة العمل في بيع المنتجات دراسة حالة في معرض البيع المباشر في جامعة الموصل"، تنمية الرافدين، العدد93،مجلد،20،2009.

- محسن جبار، "تقنيات ادارة الموارد"، محاضرات. <https://uti.stu.edu.iq/wp-content/uploads>.

- نوال مجدوب وخيرة مجدوب، "مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد01، 2017.

ثالثا: الرسائل والاطروحات

- برمضان هوارية، "تسيير المخزون باستخدام نموذج ABC دراسة حالة مؤسسة طرانس كنال وحدة الغرب"، مذكرة ماستر، عين تموشنت 2017-2018.

- بوبكر عميروش، " دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون

داخل المؤسسة"، شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، 2010-2011.

المراجع

- حمزة بن الزين، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة

مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014"، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

- عيسى حجاب، "مساهمة لتحديد متغيرات القرار المتعلقة بالمخزون الأمثل لاستخدام بحوث العمليات في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة بسكرة، 2014-2015.

الملاحق



مخزن المواد الأولية



مخزن في الهواء الطلق للمنتجات النهائية



مخزن المنتجات النهائي





شحن ونقل المنتجات النهائي وتسليمه للعميل

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة أهمية إدارة التخزين وممارستها في تحسين تنافسية المؤسسة، باعتبار ان ادارة التخزين لها دور مهم في سير العملية الانتاجية، وذلك لضمان تدفق المواد في الوقت المكان المناسب والكمية المطلوبة.

وقد تم التوصل الى ان ادارة التخزين لها مساهمة كبيرة في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال السعي لاشباع حاجات الزبائن وتلبية طلباتهم، وتقديم منتجات ذات جودة عالية لاكتساب زبائن جدد

الكلمات المفتاحية: ادارة التخزين، تنافسية، تنافسية المؤسسة.

Abstract:

The study aims to highlight the importance of warehousing management in improving the competitiveness of the enterprise, in addition to identifying the reality of warehousing in an enterprise and the extent of the warehousing management's contribution to improving its competitiveness and the procedures that the warehousing management undertakes for its efficient and effective workflow, increasing its competition in the market and satisfying its customers.

Keywords: warehousing management, competitiveness, enterprise competitiveness.