

# الفصل الأول

التحكم في وظيفة التموين

# الفهرس

..... المقدمة
..... الفصل الأول: التحكم في وظيفة التموين
..... تمهيد
..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول وظيفة التموين
..... المبحث الثاني: وظيفة الشراء في التموين
..... المبحث الثالث: وظيفة التخزين في التموين
..... خلاصة الفصل الأول
..... الفصل الثاني: دراسة حالة مجمع سونطراك مصلحة التموين , قسم المشتريات و التخزين
..... تمهيد
..... المبحث الأول: تقديم المؤسسة
..... المبحث الثاني: وظيفة التموين بمؤسسة سونطراك
..... خلاصة الفصل الثاني
..... الخاتمة

المقدمة

إن اتساع النشاط الاقتصادي و ما ترتب عنه من كبر حجم المؤسسات و تنوع المنتجات و زيادة حدة المنافسة أدى إلى الاهتمام وبشكل كبير بالتكاليف لما لها من دور كبير في مختلف القرارات الاقتصادية , حيث تعتبر التكاليف من أهم العناصر التي تميز المؤسسة الاقتصادية من ناحية المردودية و الفعالية , إذ لا يمكن لها أن تسير العصر ما لم تكن قادرة على ضمان بقائها و ذلك من خلال المبدأ الذي يحقق العلاقة حجم-جودة-تكلفة-أجال , فالمؤسسة مطالبة بتوفير الكميات الضرورية لزبائنهم بأسعار معقولة و بنوعية مناسبة و في الأجال المحددة , ولا يتحقق كل ذلك إلا إذا كانت المؤسسة متحكمة فعلا في تكاليفها , لذلك نجدها تعمل جاهدة على تحديدها و متابعتها باستمرار من أجل تخفيض قيمتها – فعملية تخفيض التكلفة مستمرة لا تتوقف ما دامت المؤسسة موجودة بحيث ينبغي أن يأخذ اتجاه تخفيض التكاليف شكلا متحركا بدلا من الوضع الساكن الذي تم الاعتياد عليه , فالأمر لا يتعلق بالوصول إلى أقل تكلفة في لحظة معينة بل أنه يعني بدرجة أكبر العمل على التخفيض المستمر للتكلفة مع مرور الوقت . و عليه فإن عملية تخفيض التكاليف تمثل بعدا تنافسيا يكون السعي إلى تحقيقه محور اهتمام مستمر لكل مسؤول من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق و تحسين مردوديتها و اكتساب الميزة التنافسية . لذلك فإنه يتعين على المؤسسة البحث عن أنجع الأساليب و الأليات التي تمكنها من تحقيق ذلك و التي من بينها اتقان وظيفة التموين و التحكم فيها .

إن وظيفة التموين تعد من الوظائف الأساسية التي تنطلق بواسطتها مختلف العمليات و الأنشطة الأخرى للمؤسسة الاقتصادية فهي تحتل فيها مكانة هامة نظرا لعلاقتها المباشرة بالعملية الانتاجية و كونها الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الامدادات من المواد و المستلزمات الضرورية التي يتطلبها نشاطها , فلا يمكن تصور أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة , فالتموين يشمل أساسا مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها و المتمثلة في الشراء و التخزين , و هو كمجموعة مهام و عمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المتحصل عليها من الخارج أساسا بكميات و نوعيات و تكاليف مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة . و باعتبار تكاليف التموين تمثل نسبة معتبرة ضمن معدلات هيكل التكلفة فالمؤسسة مطالبة بتحقيق أحسن النتائج أو المردودية في عملية التموين , حيث يجب أن تكون تكاليفها أقل ما يمكن و ذلك بالعمل على ضبط مختلف مكوناتها و الضغط عليها لتخفيضها مع مراعاة مستوى الجودة المناسب , وهي عوامل معقدة يسعى المسؤولون إلى التحكم فيها أقصى ما يمكن لما له من تأثير على إجمالي تكاليف المؤسسة

و انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور وظيفة التموين في المؤسسات الوطنية الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية

هل يمكن تحليل الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يمكن اختبار تخفيض التكاليف الأسلوب الأسهل لتحقيق وزيادة ربحية المؤسسة؟
- 2- هل يمكن اعتبار التحكم في وظائف المؤسسة آلية من آليات تخفيض التكاليف؟
- 3- هل تطبق المؤسسة الجزائرية الأساليب العلمية في الشراء و التخزين من أجل تخفيض تكاليفها؟

## فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- 1- تتبع المؤسسة أسلوب تخفيض التكاليف لتحقيق زيادة ربحيتها
- 2- التحكم في وظيفة التمويل آلية لتخفيض تكاليف المؤسسة
- 3- تطبق المؤسسة الجزائية بعض الأساليب العلمية في الشراء والتخزين لتخفيض تكاليفها

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في هذا الموضوع و محاولة المساهمة و لو بشئ زهيد في مجال التخصص بالاضافة إلى محاولة تسليط الضوء على الأساليب العلمية للشراء و التخزين و مدى تأثير تطبيقها على التكاليف الإجمالية التي تتحملها المؤسسة , بالاضافة إلى كون التكاليف التموين تمثل نسبة معتبرة لا يستهان بها ضمن معدلات هيكل التكلفة , مما يستوجب الاهتمام بها و إعطائها الأولوية اللازمة للعمل على تدنيتها , لما لها أثر على القيمة المضافة للمؤسسة و كذا ربحيتها من أجل إثبات وجوديتها في السوق باستمرار و تحسين مردوديتها و كذا تحقيقها للميزة التنافسية .

## مبررات اختيار موضوع البحث

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع البحث ما يلي:

- الموضوع يندرج ضمن مجال تخصصنا
- أليات التمويل تساعد المؤسسة أكثر في تحقيق ربحيتها مقارنة بالأساليب الأخرى
- تكلفة المواد الأولية تحتل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة الصناعية , و بالتالي فإن محاولة تخفيضها يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة , و يكون ذلك بالاهتمام بوظيفة التمويل لأنها المسؤولة عن شراء المواد الأولية و عن تخزينها .
- ارتفاع لأهمية النسبية لتكلفة عنصر المواد في العملية الإنتاجية بصفة خاصة مقارنة بالعناصر الأخرى كالعنصر البشري و رأس المال ...

## أهداف الدراسة

- 1- بيان عملية التحكم في وظيفة التمويل و مدى تأثيرها على التكاليف الإجمالية للمؤسسة .
- 2- محاولة إيجاد أنسب الطرق لمعالجة التناقض بين هدف تخفيض تكاليف الشراء و هدف تخفيض تكاليف التخزين.
- 3- معرفة مدى نجاح المؤسسة في تطبيق الأساليب العلمية للشراء و التخزين.
- 4- محاولة توعية المؤسسات بمدى أهمية تخفيض التكاليف باستعمال آلية التحكم في وظيفة التمويل , و تقديم اقتراحات لها في هذا المجال لتفادي النقائص و و محاولة الاسهام و لو بشئ بسيط في تقدمها و تحسين مردوديتها و جعل وظيفة التمويل لديها كنقطة قوة و تنافس .

## منهج الدراسة

تندرج الدراسة ضمن التوجه التفسيري , إذ من أجل الإلمام الجيد بكل جوانب الموضوع تم اتباع المنهج الاستكشافي وفقاً لأسلوب الإبعاد , حيث أن المنهج الاستكشافي هو عملية لتكوين المعرفة يهدف الباحث من خلالها إلى اقتراح نتائج نظرية ذات طابع جديد نسبياً , فهو يهدف إلى اكتشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن التفسير والاستكشاف وعن الفهم . و تطبيق أسلوب الاستدلال المسمى الإبعاد يجعل تصور الباحث يتعد نوعاً ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق الكمي , و يقتصر عن البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر , فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج من الملاحظة لفرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي و مناقشة نتائجها . أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في البحث فهو التحليل الكيفي عن طريق استخدام طريقة الملاحظة في عين المكان و المعروفة بدراسة الحالة , و ذلك بمؤسسة سونطراك ببطيوة ولاية وهران , و قد جمعنا ضمن هذا التحليل بيانات ذات طابع كمي و كيفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة . و ذلك من خلال استخدام أداة المقابلة و الاعتماد على السجلات و الوثائق الداخلية للمؤسسة و منشوراتها .

## هيكل البحث

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين , حيث تضمن الفصل الأول (الفصل النظري) التحكم في وظيفة التمويل و الذي تضمن بدوره ثلاث مباحث , حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول وظيفة التمويل من خلال بيان تعريف التمويل أهدافه , مكانته في المؤسسة , التنظيم و التكاليف المرتبطة بالتمويل ألا و هي تكاليف الشراء و تكاليف التخزين أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى بيان تعريف وظيفة الشراء في التمويل , أهميتها , أهدافها , عملية التحكم في الوظيفة لتخفيض تكاليف المؤسسة و إجراءات الشراء . أما المبحث الثالث فقد تضمن تعريف وظيفة التخزين في التمويل , منافع , عيوب , عملية التحكم في وظيفة التخزين من أجل تخفيض تكاليف المؤسسة و التقييم و جرد المخزونات .

في حين شمل الفصل الثاني الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة سونطراك مصلحة التمويل , قسم المشتريات و التخزين , من خلال ثلاثة مباحث , تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة , هيكل تنظيمي , مهام و مصالح المؤسسة . و تناول المبحث الثاني وظيفة التمويل بالمؤسسة من خلال بيان مكانة و مهام وظيفة التمويل و تنظيمها و إجراءات التمويل بها و المساهمة في تخفيض التكاليف من خلال التحكم في التمويل و تطور مصاريف التمويل بعد ذلك دراسة تحليلية لواق التمويل بالمؤسسة الوطنية الجزائرية ثم تفسير نتائج التحليل على أساس المعلومات المتحصل عليها . و توجت هذه الدراسة بخاتمة تتضمن مجموعة من النتائج أرفقت بجملتها من التوصيات .

## تمهيد

لقد أصبحت معظم المؤسسات اليوم تواجه أنواعا عديدة من المنافسة فيما بينها , الأمر الذي دفعها إلى البحث عن الوسائل و السبل التي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة و فرض ذاتها و بقائها في السوق , وقد وجدت هذه المؤسسات أن من أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك هي عملية إرضاء العملاء , من خلال إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم و رغبتهم و تكون على مستوى مقبول من الجودة و التطور و التكاليف . و من أجل ضبط هذه الأخيرة و الضغط عليها لتخفيضها إلى حدودها الدنيا مع المحافظة على مستوياتها المطلوبة من الجودة , فإنه يتعين على المؤسسة حساب تكاليفها و باستمرار و ذلك من خلال استعمالها لعدة طرق تختلف كل طريقة عن الأخرى باختلاف الهدف منها , هذا من ناحية , و من ناحية أخرى يتعين عليها البحث عن الطرق و الآليات التي يمكنها من تحقيق ذلك , لأن تخفيض التكاليف يعتبر القاعدة السليمة لخفض الأسعار و أن التحكم فيها يعد مصدر خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة .

و هذا الفصل هو المحاولة بالإحاطة ببعض ما يتعلق بالتكاليف و بعض الآليات التي تستخدمها المؤسسة لتخفيضها , و ذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث , نتناول فيها الموضوع من جوانب مختلفة , حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول وظيفة التمويل , المبحث الثاني يتطرق إلى وظيفة الشراء في التمويل أما المبحث الثالث يتناول وظيفة التخزين في التمويل .

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول وظيفة التمويل

إن اتساع رقعة المنافسة دفع المؤسسات إلى السعي نحو الحفاظ على مركزها في السوق عن طريق تقديم منتجات ذات جودة وأسعار تنافسية , ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بتخفيض التكاليف المرتبطة بالمدخلات , وهذا ما أدى إلى ظهور وظيفة التمويل كوظيفة ذات أهمية بين مختلف الوظائف , وبدأت حينئذ تستقل شيئاً فشيئاً عن وظيفتي الإنتاج و التسويق اللتان الحقت بهما لفترة طويلة .

ولما كانت وظيفة التمويل تتضمن النشاط الهادف إلى توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من وسائل إنتاج و سلع استهلاكية (مواد أولية وغيرها) بالكميات المطلوبة و النوعية المحددة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة , و ذلك من خلال مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها بحيث كلا منهما يكمل الآخر و المتمثلة في الشراء و التخزين , فإن أي تقصير في تأدية هذه الوظيفة من شأنه يؤدي إلى خلق مشاكل كثيرة تقف حائلاً دون تقدم المؤسسة . و في هذا المبحث سنحاول أن نتعرف عن مفهوم عملية التمويل و العناصر الأساسية المكونة لها و المتمثلة في وظيفة الشراء و التخزين ثم التطرق إلى التكاليف المرتبطة بعملية التمويل .

## المطلب الأول: ماهية التمويل

تشغل وظيفة التمويل حيزاً كبيراً في نشاط المؤسسة , ووجودها بها يعتبر نشاطاً أساسياً , و ذلك نظراً للدور الهام الذي تضطلع به هذه الوظيفة في رسم المسار الاقتصادي العام للمؤسسة من ناحية و ما تستهلكه من مخصصات من ناحية أخرى , بحيث إذا اعتبرنا بالطبيعة أن هذه الوظيفة تستهلك جزءاً من موارد المؤسسة , فإنها تعتبر أيضاً مصدراً لخلق القيم المضافة بها , أي مصدراً هاماً لثرائها .

نحاول في هذا المطلب أن نعرف على مفهوم التمويل و أهدافه , بعده نبين مكانة وظيفة التمويل بالمؤسسة بالإضافة إلى تنظيمه بها , ثم التطرق إلى الدور الاقتصادي للتمويل بالمؤسسة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي لها .

## أولاً: تعريف التمويل و أهدافه

## 1- تعريف التمويل:

للمويل عدة تعريفات تختلف باختلاف وجهات النظر لمتناولها , فقد عرف بأن : "التمويل كمجموعة مهام و عمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون , المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً , بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقاً لبرامج و خطط المؤسسة , و عرف النوين على أنه . " المسؤول على تلبية حاجيات المؤسسة الانتاجية " , و في بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء و تسيير المخزونات للمواد الأولية و البضائع , يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة , المهم هو التحديد الجيد للمسؤوليات لكل واحدة و تحديد التناسق اللازم بينهما " .

و عرفه (Bruno Fah) على أنه: " إمداد المؤسسة بما تحتاجه من مستلزمات بطريقة مضمونة و اقتصادية"

عرفه (P.Colaneri) على أنه: " ينحصر موضوع التمويل في ضمان إمداد المؤسسة بمنتجات (مادة) مؤهل لتأدية أي خدمة بها و ذلك بالنوعية المطلوبة و في الوقت المحدد و بأقل تكلفة ممكنة .

1 T.Charles Horngren , Comptabilité analytique de gestion , Traduit par Anacleto J.Fernandez , les éditions HRW it , Monreal Quebec , Canada 1987 , P32

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التمويل هو مجموعة العمليات و الاجراءات التي تتم بواسطتها توفير ووضع في مختلف وحدات المؤسسة كل المواد والخدمات اللازمة (مواد أولية , منتجات نصف مصنعة , آلات , طاقة , لوازم الاستغلال , نقل , خدمات أخرى ) لاستمرار عملياتها الانتاجية وذلك في الوقت المناسب و بالجودة المرغوب فيها و بالكمية المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة و في أحيان الظروف من حيث الخدمة و ضمان التمويل . و بتعبير آخر يمكن القول بأن التمويل عبارة عن تخطيط و تنظيم نشاط الحصول على الموارد الضرورية لسير عملية الانتاج بالكمية و المواصفات و المهلة المحددة و بأقل تكلفة ممكنة .

## 2- أهداف التمويل :

- وظيفة التمويل كأي وظيفة أخرى في المؤسسة لديها أهداف تعمل من أجل تحقيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية , فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة و الجودة و السعر المناسبين و من مصدر التمويل الملائم و هذا بأقل تكلفة .
- محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون و بأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان و الاعتبارات الاقتصادية الأخرى .
- توفير الاحتياجات المختلفة بأقل التكاليف .

## المطلب الثاني: مكانة وظيفة التمويل في المؤسسة

كانت وظيفة التمويل في وقت سابق اقل اهتماما من طرف الادارة بالمؤسسة أقل تنظيما , فكانت الادارة أو الجهة التي تولى إليها مسؤولية التمويل في مستويات منخفضة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة , و مع زيادة أهمية هذه الوظيفة لدى المسؤولين على إدارة المؤسسة , نظرا لما تمثله من وزن في مختلف جوانب النشاط , فقد ارتفعت إلى مستويات أعلى من الهرم الاداري قد تصل إلى الحاقها بنبابة المديرية المالية أو نبابة المديرية التقنية او الانتاجية و في حالات اخرى قد تصل إلى نبابة مديرية للتمويل .

و نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المنتجين في كل المجالات , تغيرت النظرة إلى وظيفة التمويل من اعتبارها نشاطا مساعدا الى اعتبارها نشاطا مستقلا مثلها مثل الوظائف الأخرى بالمؤسسة , كونها الجهاز المؤهل للقيام بعمليات التمويل لدرايته بالامكانيات الداخلية و الخارجية (المتوفرة في السوق) , و نشير هنا إلى أن كل وظائف المؤسسة تسعى إلى تعظيم نشاطاتها لكن وظيفة التمويل تحدد كهدف لها أمثلية مجموع الأهداف الجزئية لمختلف وظائف المؤسسة .

من خلال ما سبق تتجلى لنا الأهمية الكبرى لوجود إدارة التمويل بالمؤسسة , غير أن ذلك الشيء نسبي باعتبار المكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوقف على العوامل التالية:

- حجم المؤسسة: يمكن أن تحظى وظيفة التمويل بإدارة خاصة و مستقلة بها في مؤسسة كبيرة , بينما في مؤسسة صغيرة قد تكون تابعة إلى احدى الوظائف الأخرى بالمؤسسة .

1 محمد سامي راضي , مبادئ محاسبة التكاليف , الدار الجامعية الإبراهيمية , الإسكندرية , مصر , 2003 , ص83.

2 محمد تيسير عبد الحكيم الجبي , مبادئ محاسبة التكاليف , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , ط3 , 2004 , ص5

3 ليستراي هيتجر و سيرج ماتولتس , ترجمة احمد حامد حجاج , المحاسبة الإدارية , دار المريخ للنشر , الرياض 2009 , ص57

- نوع النشاط الممارس: يمكن ربط وظيفة التموين بوظيفة صانعة مثل وظيفة الانتاج في حالة مؤسسة صناعية أو انتاجية , بينما قد يفضل ربطها بالوظيفة التجارية في حالة مؤسسة توزيع .  
 - طبيعة مركبات المادة المنتجة والمباعة: بافتراض أن المواد الداخلى في الانتاج قد تتعرض لتغيرات مستمرة في الأسعار مما يعطي الأولوية لإدراج مهمة شراء هذه المواد ضمن مسؤوليات الادارة العامة .  
 إضافة إلى ما سبق , فإن وظيفة التموين تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الصلاحيات والمسؤوليات كلما زادت قيمة و وكمية المشتريات لدى المؤسسة.

### تنظيم التموين في المؤسسة

إن تنظيم التموين يلعب دورا أساسيا في السير الحسن و المنضبط لعملية التموين و ضمان سير العملية الانتاجية في المؤسسة على أكمل وجه و في أحسن الظروف . و لقد أدت التجارب العديدة إلى ظهور طرق متنوعة لتنظيم التموين , نذكر منها :

#### 1- التنظيم حسب المهام(التنظيم الوظيفي):

يعتبر من الطرق الكلاسيكية , و تتمثل هذه الطريقة في جعل المهام الأساسية للتموين (التخطيط , التموين الفعلي , التخزين) منفصلة و تقوم بها هيئات مختلفة , و ينتج عن ذلك أن هذا التنظيم يفترض وضع ثلاث مجموعات تهتم كلا منها بمهمة معينة , بحيث تهتم المجموعة الأولى بتخطيط التموين الذي يشمل البحث , دراسة الحاجات , التنبؤات ... الخ . يعاب على هذه الطريقة أنها تفصل في المهام الأساسية للتموين التي هي في الحقيقة مترابطة و متكاملة , فقد ينتج عن هذا الانفصال عدم الاهتمام و اللامبالاة , فمثلا قد يكون صاحب التموين الفعلي مسؤولا عن تموين المؤسسة فقط و لا يهتم ما إذا كانت الورشات مزودة أم لا لأن ذلك من مهام مجموعة التخزين , و يزول هذا النقص في حالة التنظيم حسب المنتجات .

#### 2- التنظيم حسب المنتجات :

يتمثل المبدأ الأساسي لهذا التنظيم في أنه تستند كل سلسلة العمليات اللازمة لتموين منتج معين لهيئة التموين كل منتج على حدا , و بذلك تكون هذه الطريقة قد حافظت على ارتباط المهام ساسية للتموين لكن يلاحظ أن هذه الطريقة لا تصلح إلا في المؤسسات التي تنتج عدد كبير من المنتجات .

#### 3- التنظيم حسب مراحل الانتاج :

يقوم هذا التنظيم إلى إسناد سلسلة عمليات تموين كل مراحل الانتاج منفصلة عن بعضها البعض لهيئة التموين , بحيث يتميز هذا التنظيم بالتقسيم في الزمان أخذا بعين الاعتبار مراحل التموين .

#### 4- التنظيم حسب استهلاك الموارد :

يقوم هذا التنظيم على على نفس المبدأ الذي يقوم عليه التنظيم السابق غير أن الفرق بينهما يكمن في أن هذا التنظيم يتميز بالتقسيم في الزمان أخذا بعين الاعتبار لمختلف مراحل الانتاج . ففي هذه الحالة تقوم كل مجموعة بتزويد ورشات معينة لا بتزويد كل الورشات , و يمكن استعمال هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة .

1 محمد سامي راضي , مرجع سبق ذكره , ص 18

2 محمد علي الجبالي , قصي السمراني , محاسبة التكاليف , داروائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن ط 1, 2000 , ص 57

نلاحظ إذا ان هناك طرق عديدة لتنظيم التمويل في المؤسسة لكن رغم تنوعها و اختلافها فإنها تخضع لنفس المتطلبات و التي هي متطلبات التنظيم العلمي و المتمثلة في :

- التحديد الواضح للمسؤوليات .
- الظهور الدقيق للعلاقات الرابطة بين مختلف هيئات النشاط .
- المرونة .
- إمكانية المراقبة في أي وقت و بسرعة .

#### المطلب الثالث: التكاليف المرتبطة بالتمويل

حتى يتحقق تمويل المؤسسة بما تحتاجه من مواد و مستلزمات و غيرها , فإنها تتحمل تكاليف مرتبطة بهذه العملية انطلاقا من بحثها عن مصادر التوريد حتى وصول هذه الحاجة إلى المراكز الطالبة لها , فتكلفة التمويل هي في النهاية عملية موازنة بين عدد من عناصر التكاليف التي تتعلق بكل من عمليتي الشراء و التخزين بحيث تتحمل المؤسسة في النهاية أقل تكلفة إجمالية ممكنة , لذلك فإن معالجة هذه المشكلة يتطلب أولا و قبل كل شيء فهما لعناصر التكلفة الاجمالية و علاقته بها .

بصفة عامة يمكن تقسيم تكاليف التمويل إلى تكاليف الشراء و تكاليف التخزين .

#### أولا : تكاليف الشراء

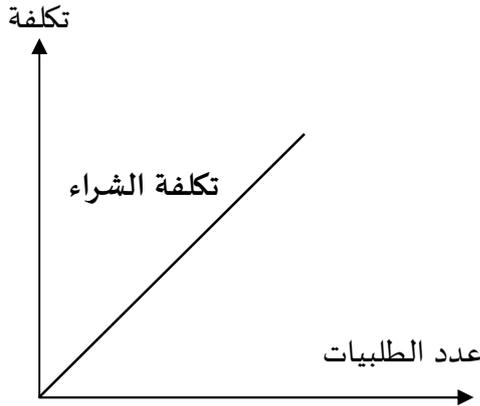
تشمل تكاليف الشراء مجموع التكاليف التي تنفقها الادارات المختلفة في المؤسسة على الصفقات التي تعقدها مع الموردين من وقت الضعور بالحاجة لكل صفقة إلى وقت وصولها و التأكد من مطابقتها للشروط المتعاقد على أساسها - خارج ثمن الشراء - . و تتكثل هذه التكلفة في تكاليف إعداد و إصدار أمر الشراء أو ما يعرف بتكلفة إصدار الطلبية و الأعمال الكتابية و الإدارية المرتبطة بهذه الطلبية , و من أمثلة هذه التكاليف يمكن أن نذكر ما يلي :

- رواتب الموظفين القائمين بعملية الشراء
- مصاريف التحضير و المتابعة و إصدار الطلبيات
- مصاريف اللوازم الكتابية كالنماذج
- تكاليف الاتصالات (بريد , هاتف , فاكس...)
- مصاريف استلام الطلبية كالنقل , التأمين , الرسوم الجمركية...
- المصاريف المختلفة الأخرى و التي غالبا ما تتعلق بالاهتلاكات (معدات المكتب , المباني , وسائل النقل...)

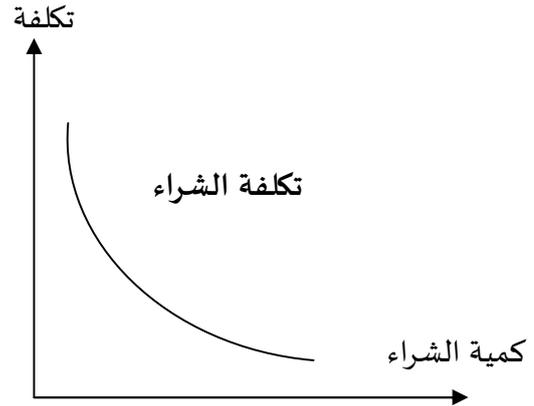
1 عبد الحي مرعي و آخرون , محاسبة التكتايف المتقدمة لأغراض التخطيط و الرقابة , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2002 , ص 8 .  
2 حسن جمعة كمال حسن و آخرون , محاسبة التكاليف المتقدمة , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , ط 1 , 2008 , ص 16

هذا و يلاحظ أن تكاليف الشراء تناسب عكسيا مع كمية الشراء و طرديا مع عدد الطلبيات , أي أن تكاليف الشراء تنخفض مع زيادة كميات الشراء نظرا لقلّة عدد مرات الشراء , بينما ترتفع بزيادة عدد الطلبيات نظرا لانخفاض كمية الشراء . ويمكن توضيح ذلك من خلال الكليين التاليين :

الشكل رقم (1-2) : العلاقة بين تكاليف الشراء و عدد الطلبيات



الشكل رقم (1-1) : العلاقة بين تكاليف الشراء و الكمية المشتراة



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على أمين مومن , إدارة الموارد – الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق الكمي , دار قنديل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , ط1 , 2010 , ص.98

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه لتخفيض تكاليف الشراء لابد من تقليل عدد الطلبيات أي الشراء بكميات كبيرة .

#### ثانيا: تكاليف التخزين

يقصد بها جميع المبالغ و المصروفات الخاصة بحفظ المواد و السلع المخزونة منذ وصولها إلى المخازن حتى القيام بعملية صرفها . وتشكل هذه التكاليف جزئا لا يستهان به من تكاليف التموين حيث تؤثر بدرجة كبيرة على تكلفة الإنتاج من ناحية و على هيكل التكاليف الكلية و ربحية المؤسسة ككل .

#### 1- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون :

المقصود بتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تلك التكاليف التي تتعلق بالمفردات المادية المخزونة في المخازن حيث أن هذه التكاليف ملازمة لوجود المخزون و تحتوي على فئتين محددتين من المصاريف هما الأعباء المالية و أعباء التخزين .

أ- الأعباء المالية : تتمثل أساسا في الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون في حالة الاقتراض من المؤسسات المالية , أو في تجميد جزء من رأس مال المؤسسة لتمويل المخزونات .

ب- أعباء التخزين : فتتكون من العناصر الأساسية التالية :

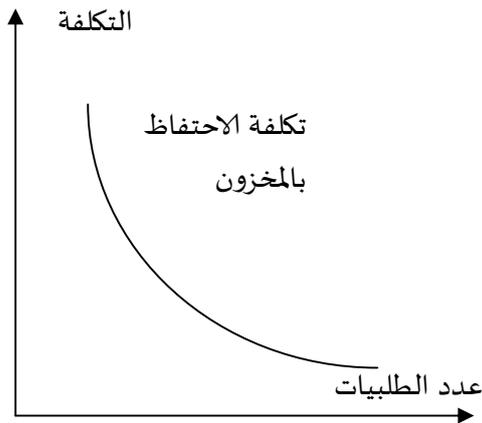
• تكاليف التشغيل للمخازن (أجور عمال المخازن , صيانة المخازن و التجهيزات و الألات , الطاقة , الإنارة , التدفئة...).

- اهتلاك أو ايجار المخازن
- اهتلاك تجهيزات المخازن و آلات المناولة .
- التأمينات .
- تكاليف تدني قيمة المخزون (التلف , التبذير, التبخر, السرقة , التقادم ...).
- تكاليف النقل ما بين المخازن .

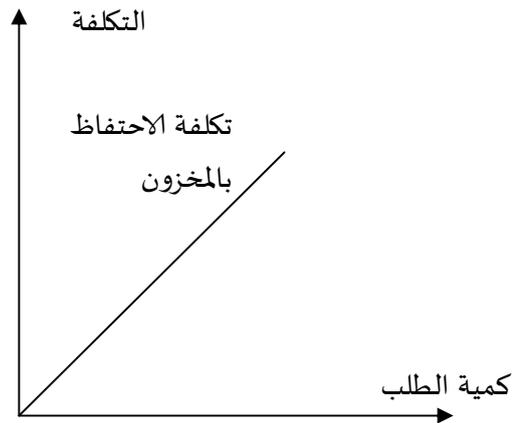
غالبا ما يتم احتساب هذه التكاليف على أساس نسبة مئوية من قيمة متوسط المخزون أو قيمة مطلقة تمثل تكلفة تخزين الوحدة في السنة . حيث تتراوح هذه النسبة بين 10% - 34 % بمتوسط يبلغ 20% تقريبا , فهي نسبة مرتفعة لا يمكن اغفالها أو الاستهانة بها .

إن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تتناسب طرديا مع الكمية المشتراة و عكسيا مع عدد الطلبيات , بمعنى أنه كلما زادت الكمية المشتراة (زيادة الكمية المحتفظ بها في المخزون) كلما زادت كمية الاحتفاظ بالمخزون , لكن هذه الأخيرة تنخفض بازياد عدد الطلبيات , ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-1): العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وعدد الطلبيات



الشكل رقم (3-1): العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون و الكمية المشتراة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أمين مومن إدارة الموارد - الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق الكمي , دارقنديل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , ط1, 2010, ص.99

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه لتخفيض تكاليف المخزون لابد من الشراء بكميات قليلة و منه زيادة أوامر عدد الإصدار , فهناك اتجاهها عكسيا في سلوك عناصر التكاليف بين تكاليف الشراء و تكاليف الاحتفاظ بالمخزون . حيث أن سلوك تكاليف الشراء يحبذ الاتجاه نحو زيادة كمية الشراء في أمر الشراء الواحد حتى يقل عدد مرات الشراء و من ثم تنخفض تكلفة الشراء , اما سلوك تكلفة التخزين فهو يحبذ الاتجاه نحو تخفيض كمية الشراء في أمر الشراء الواحد حتى تقل تكلفة التخزين , و بذلك فإن كل من تكلفة الشراء و تكلفة التخزين تسهم في تحديد الحجم الأمثل لكمية الشراء في أمر الشراء الواحد و هو ما يعرف بالكمية الاقتصادية للطلبية . (سيتم تفصيلها في المبحث الثاني من هذا الفصل) .

1 عفيف شريف عبد الله و عطية محمد عطية , إدارة العمليات الإنتاجية , دار الفكر للنشر و التوزيع , الأردن , 1990, ص129.

## 2- تكلفة نفاذ المخزون :

هي التكاليف التي تنشأ عن عدم توافر السلع و المواد في حالة الطلب عليها , و من أمثلة هذه التكاليف , تعطل الآلات أو استخدام مادة بديلة أعلى في التكلفة أو تكاليف إعداد الآلات لانتاج منتج آخر أو التكاليف الناتجة من انخفاض المبيعات . و تقسم هذه التكلفة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي و هي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع عمليات الانتاج , و أخرى خارجية متمثلة في الربح غير المحقق و تكلفة المبيعات المفقودة حيث تفقد المؤسسة جانب من الأرباح كان من الممكن تحقيقه إذا ما احتفظت بالكمية المناسبة من المخزون و التي يطلق عليه بتكلفة الفرصة البديلة .

و الواقع أن التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة نفاذ المخزون لا تقتصر فقط على مقدار الخسائر التي تتحملها نتيجة لفقد الأرباح المنتظرة , و لكنها تشمل أيضا التعويضات التي تضطر إلى دفعها لعملائها نتيجة لتأخيرها في تسليم المنتجات في التواريخ المتعاقد عليها , و هذا ما يؤدي بدوره إلى تحطم شهرتها بين عملائها و هذا الأمر لا يقدر بثمن , أضف إلى ذلك أن العميل إذا جذب منتج آخر فقلما يعود للتعامل مع المنتج الأول مرة أخرى ( تكلفة النفور ) , لذلك و تفاديا لهذه النتائج فإن الكثير من المؤسسات تضطر إلى شراء المنتجات من المؤسسات المنافسة و توريدها لعملائها بأسعار شرائها حتى لا تدفعهم إلى التعامل مع منافسيها .

ان تكلفة نفاذ المخزون تعتبر من الظواهر المكلفة للغاية و من أكثر الكلف تعقيدا و أصعبها تحديدا , لاحتوائها على حالة عدم التأكد بخصوص أثار اجرائات عدم الرضا لدى الزبائن على حجم الطلب المستقبلي . لكن على الرغم من صعوبة قياس مثل هذا النوع من التكاليف المباشرة فإن أغلب المؤسسات تلجأ إلى طرق و أساليب معينة كقياس الخسائر الناجمة عن فقدان عدد من المستهلكين أو فقدان جزء من دخل المبيعات الناجم عن نفاذ المخزون .

## 3- تكلفة تراكم المخزون :

و هنا ينبغي التفرقة بين نوعين من المخزون , نوع بطبيعته لا يمكن استخدامه بعد انقضاء مدة معينة على تخزينه , و هنا تحسب تكلفة تراكم المخزون بالنسبة له على أساس الفرق بين تكلفة العناصر الأصلية بما في ذلك تكلفة الشراء و تكلفة التخزين و بين القيمة التي يمكن بيعه بها إن أمكن التخلص منه . و نوع آخر يمكنه استعماله بعد مدة معينة من التخزين و هنا يكتفي الحساب بقياس تكلفة التخزين

## 4- تكلفة الشحن أو الأرسال :

تحتوي هذه التكاليف على أعباء تجهيز الطلبات , التعبئة و التغليف , شحن الطلبات , النقل , الأجور ومصاريف مصلحة الشحن , فلا بد من تحقيق الأفضلية على مستوى تسليم السلع و المنتجات مما يؤدي إلى تقليل مخاطر التلف و بالتالي التقليل من الخسائر الغير مباشرة التي تتحملها المؤسسة , لان وصول السلع إلى العملاء في شكل غير صالح للاستخدام أو في أغلفة غير مناسبة أو غير محكمة يقلل من درجة رضاهم و بالتالي يؤثر على حجم المبيعات .

1 عادل حسن , التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج , دار النهضة العربية , بيروت , لبنان , 1989 , ص 292.

2 العلي عبد الستار محمد , إدارة الإنتاج و العمليات , مدخل في , دتروائل للنشر و التوزيع , ط1 , عمان , الأردن , 2000 , ص 386.

3 محمد الصبري , مرجع سبق ذكره , ص 110.

4 Henry Fayol , Administration industrielle et générale , ENAG édition , 1990 , P6 .

## المبحث الثاني: وظيفة الشراء في التموين

غالبا ما يقع الخلط بين مصطلح الشراء و مصطلح التموين , فالأول يعني الشراء الفعلي للمواد و ما يرتبط بهذه العملية من أنشطة ( إعداد المواصفات , اختيار الموردين , إجراء المفاوضات ) , أما الثاني فمعناه أوسع من ذلك حيث يتضمن – بالإضافة إلى أنشطة الشراء – أنشطة أخرى كالشحن , التخزين , استلام و فحص المواد .

## المطلب الأول: تعريف وظيفة الشراء , أهمية و أهداف

إن الشراء يعد نشاط من أنشطة التموين و يلعب دورا هاما و أساسيا في تحقيق الكفاءة الملائمة لنشاط المؤسسة من خلال قيامه بتوفير لها كل ما تحتاجه من مواد و مستلزمات في الوقت المحدد و بالجودة المناسبة و الكمية المطلوبة و بأفضل الأسعار .

## أولا: تعريف وظيفة الشراء :

تعرف وظيفة الشراء على أنها : الوظيفة المسؤولة على الحصول على المواد و اللوازم الضرورية لعمل المؤسسة و ذلك باحترام مستوى جودة مطلوب و بكميات مناسبة و في الأجل المرغوب بها و بأفضل شروط الخدمة و ضمان التموين .

كما عرفت على أنها : الوظيفة المسؤولة عن توفير و تدبير احتياجات المؤسسة من المواد و التجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة و واضحة بما يخدم النشاطات المختلفة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة

كما عرفت أيضا على أنها : مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد و اختيار مصادر التوريد المناسبة و التفاوض للحصول على أنسب الأسعار و المتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب .

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن وظيفة الشراء تتضمن مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالحصول على احتياجات المؤسسة من المواد و الخدمات و المعدات اللازمة للقيام بعملياتها و انجاز مهامها بأفضل الشروط , كما أنها مسؤولة عن دورة هذه المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف معين إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله .

إن وظيفة الشراء تتضمن بوجه عام القيام بعدة أنشطة منها التنسيق مع الإدارات و الأقسام المستخدمة لتحديد الاحتياجات الشرائية , القيام بالدراسات السوقية للمواد الهامة , الاتصال ثم التفاوض ثم اختيار الموردين , إصدار أوامر الشراء , إدارة العقود و التصدي لمشكلات التوريد و متابعته .

من هنا يتضح أن هذه الوظيفة ليست مجرد طلب ليصل إلى إدارة المشتريات من إحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة لشراء صنف معين , بل إنها تنطوي على اتخاذ القرارات الخاص بالشراء و التي يجب أن يراعي فيها ما يلي :

- أن تكون القرارات قد بنيت على معلومات تتميز بالدقة و الحداثة .
- أن تكون القرارات في حدود التنظيم القائم و القدرات البشرية المتاحة .

1 عادل صلاح الشنواني , الأصول العلمية للشراء و التخزين , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , 1993 , ص 20.

2 هيثم الزغي و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص 133.

3 صديق محمد عفيفي , مرجع سبق ذكره , ص 112.

- أن تكون القرارات متماشية مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة .
- أن تكون تلك القرارات متفقة مع مبادئ وفلسفة الإدارة .

#### ثانيا : أهمية وظيفة الشراء

لقد أصبحت عملية الشراء عاملا مهما و أساسيا في تحديد وتحقيق استراتيجية المؤسسة , وتبين بما لا يدع مجالا للشك أن : "وظيفة الشراء هي عينا و أذنا المؤسسة" . فنجاح الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق في أداء مهامهما يتوقف على مدى كفاءة وظيفة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد والمستلزمات وغيرها بمستوى الجودة الذي يتفق مع متطلبات الإنتاج و رغبات الزبائن , و بالكمية التي تتضمن استمرار العملية الانتاجية و انتظامها و الوفاء بالالتزامات اتجاه العملاء في المواعيد المحددة , كما يؤثر أداء وظيفة الشراء في عناصر التكلفة و مستويات الأسعار الأمر الذي يؤثر في النهاية على مدى تنافسية أسرار المنتجات و الخدمات و بالتالي كمية المبيعات و الأرباح .

و من أجل ابراز أهمية وظيفة الشراء بالمؤسسات الاقتصادية نحدد العوامل التي تكشف لنا ذلك في

النقاط التالية :

- 1- قد تصل قيمة ما تشتريه بعض المؤسسات إلى 50% من قيمة المبيعات , بمعنى أخر أن القيمة المضافة التي تحققها هذه المؤسسات عن طريق العمليات الانتاجية تكون أقل من 50% , و هنا تظهر قيمة كفاءة نشاط الشراء في توفير تلك المواد و التجهيزات بالأسلوب الذي يساهم في ربحية المؤسسة . و من هنا يمكن القول أن وظيفة الشراء يمكن أن تحقق قيمة مضافة للمؤسسة الصناعية خاصة , لا تقل عن تلك التي تحققها العمليات الانتاجية لهذه المؤسسة .
- 2- تعتبر وظيفة الشراء من أهم الوظائف التي يمكنها الرفع من ربحية المؤسسة دون أن يستلزم ذلك استثمارات مالية اضافية , بل يكفي من أجل ذلك أن نحسن الشراء فقط , و المثال التالي يبين أثر الرافعة ( Effet de levier ) الذي تتميز به وظيفة الشراء :

رقم الأعمال :	100	100.....
المشتريات :	50 (إقتصاد مقدار وحدة واحدة)	49 ..... - (2%)
مصاريف أخرى :	45	45 .....
الربح :	5	6 ..... + (20%)

فاقتصاد وحدة واحدة من عملية الشراء تؤدي إلى الزيادة في الربح بنسبة 20% , فأكد أنه قل ما توجد استثمارات بمثل هذا المستوى من المردودية و خاصة في المدى القصير .

و باعتبار أن تكلفة الشراء في المؤسسات الصناعية خاصة تشكل نسبة كبيرة من التكاليف الاجمالية لمبيعاتها , فإن كفاءة وظيفة الشراء في ادارة موارد المؤسسة تساهم في ربحيتها بشكل ملموس , و من هنا يرى البعض أن وظيفة الشراء ليست مركزا للتكاليف و حسب بل هي أيضا مركزا للربح .

1 محمد صديق عفيفي , مرجع سبق ذكره , ص124.

2 هيثم الزغيبي و خرون , مرجع سبق ذكره , ص63.

3 عمر العقيلي و قحطان العبدلي , مرجع سبق ذكره , ص139.

3- إن دور وظيفة الشراء هو توفير مستلزمات الإنتاج بمهارة وكفاءة , بالكميات المناسبة و السعر المناسب , الوقت المناسب و بالجودة المناسبة من مصدر التوريد المناسب , بحيث تكون جاهزة للاستخدام وفق برامج و عمليات إدارة الإنتاج في المؤسسة . الحقيقة أن ما يوضح أهمية وظيفة الشراء في هذه الحالة هو مقدار الصعوبات و المشاكل التي تنشأ إذا ما كان هناك قصور و ضعف في توفير تلك المستلزمات وفق تلك المتطلبات , إذ يمكن أن يترتب عن ذلك إضافة كبيرو على مصاريف المؤسسة و بالتالي صعوبة تحقيقها لأهدافها المحددة .

4- ندرة بعض المستلزمات و صعوبة توفرها في السوق تعطيان المزيد من الأهمية لوظيفة الشراء .  
 5- تتوفر لدى القائمين على أداء وظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية معلومات واسعة عن التطورات الاقتصادية و الفنية و العلمية المقبلة نظرا لكثافة العلاقات التي تربط هؤلاء بعناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة و ذلك أثناء ممارستهم لنشاطهم , الأمر الذي يجعل المؤسسة تبني سياستها المالية و الانتاجية القصيرة و الطويلة الأجل على أسس صحيحة مدروسة , قائمة على معلومات صحيحة و دقيقة .  
 6- تظهر أهمية وظيفة الشراء في الحد من مبالغة الادارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو المواصفات مما يزيد من التكاليف , لذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة و اقتراح المواصفات المناسبة و الأقل تكلفة , وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تغالي الإدارات المستخدمة في تقديرها تحوطا لما يستجد من الظروف , تحوطا يحمل في طياته المغالاة .  
 يتضح لنا مما تقدم مدى أهمية وظيفة الشراء و كبر الدور الذي تلعبه في المؤسسة , وجسامة المهام الملقاة على عاتق المشتري مما يتطلب منه معرفة كافية و تخصصا عميقا في ميدان الشراء , و ذلك لأداء وظيفة الشراء بكفاءة عالية و تحقيق الأهداف المرجوة منها .

### ثالثا : أهداف وظيفة الشراء

بصفة عامة يمكن تلخيص أهداف وظيفة الشراء بما عرف تقليديا بالالتزامات الخمسة أو ما يعبر عنه في أحيان أخرى بالحقوق الخمسة للمؤسسة , وهي الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد الأولية و المعدات بالجودة المناسبة , الكمية المناسبة , السعر المناسب و الوقت المناسب و من مصدر التورسد المناسب , و يضيف البعض هدفا أساسيا سادسا و هو الخدمة المناسبة و التي تعتبر ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للمواد . و من الناحية العلمية فإن الجهة المسؤولة عن الشراء يجب عليها تحقيق هذه الأهداف في وقت واحد و بنفس المستوى من الكفاءة . حيث قد ينشأ تعارض بين بعض هذه الأهداف عند التنفيذ , لذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعملية موازنة بين هذه الأهداف وصولا إلى المزيج المناسب منها .

1 ثابت عبد الرحمن ادريس و جمال الدين محمد المرسي , الإدارة الاستراتيجية للشراء و الإمداد , مرجع سبق ذكره , ص 239.

2 هيثم الزغبى و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص-ص 64-66.

3 سليمان عبيدات و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص ص , 140-142.

لكن قد يكون من الصعب الاعتماد على هذه الأهداف العامة في توجيه قرارات الشراء بالإضافة الى صعوبة شرح وتحديد ما هية كلمة مناسب , لذلك يمكن تلخيص أهداف وظيفة الشراء كما يلي :

- 1- تزويد المؤسسات بالاحتياجات من المواد أو الخدمات بشكل يتلاءم مع متطلباتها و المحافظة على استمرارية التوريد من خلال البناء العلاقات الجيدة مع المصادر التوريد الحالية أو من خلال تطوير وسائل الاتصال مع موردين آخرين إما كبداية للحاليين أو للاعتماد عليهم في حالات الطوارئ أو لسد متطلبات الخطط المستقبلية .
- 2- تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أقل ما يمكن مع الأخذ بعين الاعتبار ضمان عدم توقف الإنتاج أو تذبذبه .
- 3- الشراء بحكمة , أي البحث المستمر عن كيفية تعظيم القيمة من وراء عملية الشراء و التي يمكن تحقيقها من خلال المزج الأمثل بين اعتبارات الجودة و الخدمة و السعر في ضوء احتياجات المشتري .
- 4- إجراء الدراسات و الأبحاث التي من شأنها رفع مستوى أداء وظيفة الشراء .
- 5- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة , من خلال قيام وظيفة الشراء بدراسة و تقييم الخصائص و المواصفات باستمرار و بالتعاون مع الإدارات الأخرى التي تطلب الأصناف , بهدف التأكد من أن المستويات جودة الأصناف المشتراة تحقق أهداف المؤسسة و لا تؤدي إلى زيادة تكاليف الشراء .
- 6- تجنب الإزدواجية و الهدر و الإهمال فيما يتعلق بالأنواع المختلفة من المشتريات , بحيث تكون ضمن إطار من التخطيط العملي السليم وفق الفترات المحددة .
- 7- بناء و تطوير جهاز إداري كفؤ , سياسات سليمة , إجراءات واضحة و دقيقة , و أسلوب تقييم مراجعة الأنشطة الشرائية .... الخ , كل ذلك بهدف تحسين و رفع مستوى الأداء لزيادة قدرة وظيفة الشراء على تحقيق أهدافها في المستقبل .
- 8- التمثيل المناسب الذي يعكس صورة المؤسسة من خلال التعامل مع الموردين و وكلاء الشراء الذين يمثلون مؤسسات أخرى , لما له من أثر إيجابي على كفاءة و قدرة إدارة المشتريات في الحصول على احتياجات المؤسسة خلال فترات نقص الموارد , كما يؤثر ذلك على الاتفاق بشأن المفاوضات على الأسعار و الشروط الأخرى .
- 9- إذا كانت العلاقات الخارجية لوظيفة الشراء هدف يخدم المؤسسة و سمعتها في البيئة الخارجية , فإن تطوير و بناء إطار من العلاقات التبادلية مع الأقسام و الوحدات الإدارية داخل المؤسسة ( البيئة الداخلية لوظيفة الشراء ) يعتبر من الأهداف العامة و الحيوية لإنجاح و تحسين مستوى الأداء في الممارسة لوظيفة الشراء , ذلك لأن قوة العلاقات هذه ضرورية لتسهيل ممارسة أعمال الشراء وفق الأصول السليمة في ممارسة هذا النشاط .

1 علي أحمد أبو الحسن و كمال الدين الدهراوي , محاسبة التكاليف التخطيط و الرقابة , الإسكندرية , مصر , 1997 , ص 157.  
2 شارلز و غاريت جونز , الإدارة الإستراتيجية , الترجمة سيد أحمد عبد المتعال , دار المريخ , الرياض , المملكة العربية السعودية , 2001 , ص 243.

يؤكد ما تقدم بوضوح , أن أهداف وظيفة الشراء يجب أن تكون جزءا من الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها , ولذلك يجب أن لا تتعارض مع الأهداف العامة , ويتحقق ذلك من خلال النظر إلى أن إدارة المشتريات تمثل إحدى الإدارات التابعة للمؤسسة , وتقع عليه مسؤولية المساهمة بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير إنتاجيتها باستمرار .

#### المطلب الثاني : عملية التحكم في وظيفة الشراء لتخفيض التكاليف

إن السياسات السليمة والقرارات الرشيدة في نشاط الشراء تعتبر ذات تأثير مباشر على ربحية النشاطات الاقتصادية , وعليه فإن وظيفة الشراء أصبحت أكثر من مجرد القيام بالجانب الاجرائي فيه , فهي اليوم وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية تحكمها مجموعة من السياسات والمبادئ والأهداف تسخر جميعها في خدمة أهداف المؤسسات والنشاطات الأخرى فيها . لذلك فإن اتمام عملية الشراء بشكل سليم يعادل من حيث الأهمية سلامة عملية البيع أو الانتاج وان تحسن الشراء أهم أحيانا من أن تحسن الانتاج . أي أنه لا يمكن لإدارة الانتاج تحقيق برامجها وأهدافها دون أن تحقق عملية الشراء بالكفاءة المناسبة وكذلك الشأن بالنسبة لإدارة التسويق . فقد أصبح الشراء الجيد ضرورة لتحقيق الربح بحيث يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للمشتريات من 5% إلى 10% , ويمكن لمس هذا الوفرة عندما تتحصل على أرقام المشتريات في المؤسسات الكبيرة حيث تصل إلى مبالغ ضخمة , الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف التمويل ومن خلالها تخفيض تكاليف التمويل و من خلالها تخفيض تكاليف المؤسسة ككل .

و من خلال هذا المبحث سنتطرق إل بيان الأصول العلمية للشراء التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها وتأخذها في الحسبان مجتمعة قبل اتخاذ قرار الشراء , بعدها عرض سياسات الشراء ثم إجراءاته .

#### الأصول العلمية للشراء :

إن الأصول العلمية للشراء تتمثل في تلك الأسس العلمية لأنشطة وظيفة الشراء , بحيث أن قرار توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمستلزمات المختلفة يغطي مجموعة أركان أساسية منها : الجودة المناسبة , السعر المناسب , الكمية المناسبة , الشراء في الوقت المناسب و المصدر المناسب , إذ لا بد أن تتكامل هذه الأركان وتتفاعل مع بعضها البعض و من الخطأ الفصل بينها عند اتخاذ قرار الشراء .

#### أولا : الشراء بالجودة المناسبة :

عرفت بأنها : الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات هذا المنتج في حدود اقتصادية معينة . كما عرفت بأنها : مدى ملاءمة المادة للقيام بالوظيفة التي اشترت من أجلها . و توصف الجودة بأنها مناسبة إذا كانت تناسب احتياجات المؤسسة و تتماشى مع امكانياتها و مع ظروفها و اتجاهات السوق فليس من الضروري أن تكون أعلى جودة بل يمكن أن تكون الجودة المنخفضة هي التي تناسب احتياجات المؤسسة . فالجودة المناسبة هي القيمة الاستعمالية , أو بتعبير آخر الجودة المناسبة للحاجة أو للعملية . و قد تكون الجودة الأعلى أو المتوسطة أو المنخفضة طبقا لظروف استخدامها .

1 ابراهيم ابراهيمية , تدنية التكاليف كدعامة للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي , شلف , الجزائر , 2007/2008 , ص 232

2 عبد السلام أبو قحف , التسويق من وجهة نظر معاصرة , مكتبة و مطبعة , الأشعاع الفنية , ط 1 , القاهرة , 2001 , ص 228.

- الملاءمة : مدى قدرة المواد على تحقيق الإشباع أو الغرض الذي اشترت من أجله , فالجودة المناسبة تعني أحسن جودة لغرض معين .

- التوافر : أن تكون المواد متوافرة بسرعة وبطريقة اقتصادية وكميات كافية لسد الاحتياجات المستمرة و يمكن الحصول عليها في وقت معقول و يفضل من مصادر متعددة , فإذا لم تتوافر جميع هذه العناصر فإن مناسبة الجودة تصبح محل شك .

- التكلفة: أي تكون تكلفة المواد أقل ما يمكن . دون التضحية بالاعتبارين السابقين و ليس المقصود السعر الأقل , حيث تشمل التكلفة عناصر أخرى بالإضافة إلى السعر مثل مصاريف الشراء , النقل , التخزين , الاستلام و الفحص , كذلك يجب النظر إلى التكلفة الاجمالية للمصنع مترتبة على استخدام جودة معينة .

1- طرق تحديد الجودة :

هناك عدة طرق يمكن أن يستخدمها المشتري في تحديد وصف الجودة أو التعبير عنها , نذكر منها ما يلي :

- الاسم التجاري أو المعاملات التجارية ( الماركات المسجلة ) و الرتب التجارية .

- المواصفات الفنية عن طريق وصف الخصائص الطبيعية و طريقة الأداء و الغرض الذي يستخدم فيه المادة , الرسومات الهندسية .

- العينات

## 2- الرقابة على الجودة :

إن الهدف الأساسي للرقابة على الجودة أن يضمن المشتري قيام البائع بتوريد المواد بما يتفق مع الجودة المطلوبة , وغالبا ما يزيد اهتمام المشتري بعامل الرقابة على الجودة خاصة عند التعامل مع الموردين الجدد و من الأسباب الأخرى التي تقتضي القيام بعملية الرقابة على الجودة أن الكثير من طرأ الانتاج و تصميمات السلع و الخدمات لا تستقر على حالة واحدة , و لذلك فمن المحتمل جدا أن يقوم المورد بتعديل الخطط الإنتاجية لديه أو مستويات الجودة التي يسير عليها سواء كان ذلك برغبته أو بسبب ظروف خارجية , و بالتالي تتأثر مستويات جودة المواد و السلع , وهذا ما يؤدي إلى التأثير على جودة المنتجات التي يتسلمها المشتري , لذلك نجد هذا الأخير يهتم كثيرا بعامل الرقابة على الجودة من خلال التركيز على عمليتي فحص و تفتيش المواد عند الاستلام .

1 عبد السلام أبو قحف , التسويق من وجهة نظر معاصرة , مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية , ط1, القاهرة 2001 , ص228.

2 شارلز و غاريت جونز , مرجع سبق ذكره , ص243 .

ثانيا : الشراء بالكمية المناسبة :

يعتبر قرار الشراء بالكمية المناسبة من القرارات المهمة و الصعبة التي تتخذها إدارة شراء ذلك لأن الشراء بكميات أكبر من الاحتياجات يعني تجميد و تعطيل رأس مال المستثمر بالإضافة إلى تعرض المواد و المخاطر التلف و التقادم و خطورة انخفاض الأسعار , و قد يؤدي الشراء بكميات أقل من اللازم إلى خطر توقف أو تذبذب الانتاج بالإضافة إلى زيادة تكاليف الشحن و النقل و كذلك عدم الاستفادة من خصم الكمية . ولهذا كله لابد من التحديد الدقيق لكمية الشراء المناسبة .

#### 1- تعريف الكمية المناسبة :

يمكن تعريف كمية الشراء المناسبة بأنها الكمية التي تفي باحتياجات العمل و الانتاج داخل المؤسسة , بحيث لا تزيد عن اللازم فيتربت عن ذلك بعض الأعباء و تكلفة مالية , أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل و الانتاج , و تصبح المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها . كما يقصد بها الكمية التي يكون إجمالي تكاليف الشراء مضافا إلى تكاليف التخزين عند حدها الأدنى , أو هي الكمية التي يقوم إدارة الموارد بتحديددها و إصدارها و الحصول عليها لضمان استقرار العملية الانتاجية على ان يتم شرائها بطريقة اقتصادية , أو هي الكمية التي تتعادل عندها تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين و تكون التكلفة الاجمالية عند حدها الأدنى . و تسمى أيضا بالكمية الاقتصادية .

#### 2- العوامل المؤثرة في تحديد كمية الشراء :

يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية و عوامل داخلية :

##### 1-2 العوامل الخارجية : تتمثل في الأتي:

- اتجاهات الأسعار : إن للأسعار السائدة في الأسواق تأثيرا دائما على كمية الشراء المناسبة , فإذا دلت دراسات السوق على أن هناك اتجاها مستمرا لارتفاع الأسعار فمن المناسب أن تكون كميات الشراء كبيرة , تكفي لسد الاحتياجات المستقبلية و تحمي المؤسسة من خطر ارتفاع الأسعار أخذين بعين الاعتبار عند الشراء تكلفة التخزين المتوقعة , أما إذا كانت اتجاهات الأسعار تميل إلى الانخفاض فإنه ينبغي تخفيض كمية الشراء للاستفادة من انخفاض الأسعار مستقبلا أخذين بعين الاعتبار ضمان توافر المواد و الأصناف المطلوبة في الأسواق .

- عوامل العرض و الطلب : إن توافر المواد في الأسواق بانتظام مع ثبات الطلب عليها يشجع المؤسسة على الشراء بكميات معتدلة , أما احتمالات الندرة أو اختفاء المواد من الأسواق فقد يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة كميات الشراء لضمان استمرار عمليات الانتاج و حتى يتم توفير مصادر أخرى بديلة .

- توافر الأصناف البديلة : إن نقص أو اختفاء بعض المواد من الأسواق يؤدي إلى اتجاه الفوري للأصناف البديلة , فتوافر هذه الأخيرة يوفر للمؤسسة نوعا من الأمان و الاطمئنان بالشراء بكميات معتدلة و معقولة بلا خوف من خطر توقف عمليات الانتاج , كما أنه لا يضطرها للشراء بكميات كبيرة و بأشعار مرتفعة خوفا من اختفاء المواد الأصلية و البديلة معا في الأسواق .

1 زوليخة تفرقنيت , أثر التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و التسيير , جامعة الحاج لخضر , باتنة , الجزائر , 2004/2005 , ص 72 .

## 2-2 العوامل الداخلية : تتمثل فيما يلي :

- السياسة الشرائية و التخزينية للمؤسسة .
  - معدل استخدام المواد .
  - القدرة المالية للمؤسسة .
  - طبيعة المواد و ما تحتاجه من استعدادات للتخزين .
  - الميزانية التقديرية للمشتريات أي حجم المبالغ النقدية المخصصة لعمليات الشراء .
- 3- تحديد الكمية المناسبة :

تعرف بالحجم الاقتصادي للطلبية أو الكمية الاقتصادية أو كمية الطلب المثلى , يعتبر تحديد هذه الكمية من المشاكل الرئيسية التي تواجه ادارة المشتريات في المؤسسات المختلفة , حيث تتداخل فيها الكثير من العوامل الداخلية و الخارجية كما سبق ذكرها , إلا أن التركيز على تحديد دعم الحجم الاقتصادي للطلبية تبرز أهميته بسبب ارتفاع تكاليف المشتريات في المؤسسات الصناعية و بالتالي تأثيرها على ربحية المؤسسة . يقصد بالحجم الاقتصادي للطلبية الحجم الذي تتعادل عنده تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين , و تتحدد كمية الشراء المناسبة بتحديد الحجم الاقتصادي للطلبية الذي يؤدي بدوره إلى تقليل التكلفة الإجمالية للشراء لأدنى حد ممكن , و يساعد على تحديد عدد مرات الشراء للمواد أو عدد الطلبيات , و عادة يوجد نظامان أساسيان يستخدمان لطلب المواد أو شراء الاحتياجات من المواد وهما :

- نظام الكمية الثابتة : و يستند إلى تقديم طلبات الشراء بكميات ثابتة و فترات متباينة ( غير محددة ) تحدد وفقا لمعدلات استخدام المواد .
- نظام الفترة الثابتة : و تستند إلى طلبات الشراء بفترات ثابتة و بكميات متباينة ( غير محددة ) و حسب معدلات الاستخدام للمواد . سيتم تفصيل طريقة حساب الحجم الاقتصادي للطلبية عند التطرق إلى بعض نماذج تسيير المخزون ( المطلب الخامس من المبحث الثالث ) .

## ثالثا : الشراء بالسعر المناسب

تنتظر إدارة المؤسسة من وظيفة الشراء الحصول على المواد و التجهيزات بأحسن الأسعار لأنها ذات علاقة مباشرة بالتكاليف التي ستؤثر في النهاية على ربحية المؤسسة , فالصغر المنخفض يعطي لهذه الأخيرة فرصة عرض منتجاتها بأسعار أقل و بالتالي الحصول على قدرة تنافسية مهمة و يمكنها من الحصول على هوامش ربحية إضافية , لكن لا يجب أن يحتل السعر الصدارة في قرارات الشراء , لأن السعر المنخفض قد يكون مرتبطا بجودة منخفضة أو غير ملائمة للاستخدامات المختلفة , و قد يكون مرتبطا بمواعيد التسليم غير المناسبة . لذلك فإنه لا يجب أن يؤدي إدارة الشراء إلى المغالاة في طلب سعر منخفض , و لهذا لا يستعمل مصطلح السعر المناسب و ليس السعر الأدنى .

1 سمير محمد عبد العزيز , جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو (9000-11000) , مكتبة و مطبعة الاشعاع , الاسكندرية , ط1999 , ص59.

2 سعيد محمد الخولاني , إدارة النشاط الانتاجي و العمليات , مدخل التحليل الكمي , دار الوفاء , الإسكندرية , ط2007 , ص209 .

1- تعريف السعر المناسب :

يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المؤسسة المشتريته دفعه بحيث تكون جدوى النفع أكثر من التكلفة . و عرف بأنه السعر العادل الذي يحقق رضا الطرفين و يضمن توطيد العلاقات بينهما . ما عرف بأنه ذلك السعر الذي تستطيع المؤسسة المشتريته دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة منه أو المترتبة على شراء المواد أو السلع أفضل و أكثر من التكلفة . و هنا يتضح أن العبرة ليست بكون أن السعر منخفض و إنما العبرة بالمنفعة مقارنة مع السعر و التكلفة .

2- العوامل المؤثرة في السعر:

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر في تحديد السعر نذكر منها :

- الجودة : و تعتبر من العوامل الأساسية لتحديد السعر الذي يعرضه المورد , حيث أن تحديد المواصفات يعتبر الشرط الأول في تحديد السعر , فطلب جودة عالية يتطلب ارتفاع في الأسعار .
- الخدمة : و هي العمل الثاني الذي يجب الأخذ به عند دراسة الأسعار المقترحة , و من بين مظاهرها , التسليم في المواعيد و تقديم المساعدات الفنية عند الضرورة .
- المنافسة : تعتبر من الاعتبارات الهامة التي تؤثر بشكل فعال على السعر , حيث أن الاقتصاديون يفرقون بين ثلاث أنواع من المنافسة : المنافسة الكاملة , الاحتكار و المنافسة الغير الكاملة ( و هي الحالة الوحيدة التي يمكن أن يكون للمشتري فيها قدرا من امانية التحكم في أسعار مشترياته ) .
- تكلفة البائع : إن تكلفة البائع هي الحد الأدنى الذي يمكن أن يدفعه المشتري , لهذا فمن متطلبات وظيفة الشراء تقدير نفقات البائع , بالرغم من أن ذلك ليس في متناولها , إلا أن الدراسة الجدية لكل العروض قد تعطي فكرة و قد تسمح حتى باكتشاف الموردين الذين يعرضون أسعارا غير حقيقية ثم لا يستطيعون بعد ذلك الوفاء بالتزاماتهم .
- سياسة السعر : تقوم سياسة السعر السليمة على أساسين هما :  
الأول : إن السعر يعتبر عاملا مهما في تنفيذ عملية الشراء المناسبة , و لذلك كون المهمة الرئيسية لإدارة الشراء هي تقوية المركز التنافسي للمؤسسة , و العنصر الأساسي في هذه التقوية هو تخفيض تكلفة المواد المشتراة و الجزء الرئيسي لتخفيض هذه التكلفة هو ان يتم الشراء بأفضل و أنسب الأسعار .  
الثاني : إن السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في الوصول إلى القرار النهائي للشراء , حيث دائما ما يقارن المشتري - صناعيا كان او مستهلك نهائي - بين السعر الذي يدفعه و الجودة و الخدمة التي يتحصل عليها , فإذا ما وجد بدائل أخرى تحقق نفس الفائدة فإنه سوف يقدم على شراء تلك البدائل من مرددين آخرين . فإن حفاظ المؤسسة على مركز تنافسي قوي أمام المؤسسات الأخرى مرتبط بمدى قدرتها على تخفيض التكاليف الكلية , و تكاليف المواد المشتراة تمثل نسبة كبيرة منها , لذلك يمكن تقدير مسؤولية وظيفة الشراء في الوصول إلى هذا المركز التنافسي , بحيث يجب على مسؤول الشراء أن يدفع ما يدفعه الآخرون أو أقل للحصول على السلعة , فالسعر الذي يدفع في الشراء هو سعر السوق المتعارف عليه .

1 علي رحال و إلهام يحيوي , الجودة و السوق , مجلة أفاق , جامعة باجي مختار عنابة , الجزائر , العدد 5 , مارس 2001 , ص 24 .

2 Jean Bennassy , la gestion de production PARIS , Mames , 2ième édition , 1990 , P177 .

## 4- مصادر الحصول على معلومات عن الأسعار:

- هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على معلومات الأسعار , غير أن درجة الاعتماد على كل مصدر تختلف حسب نوع الصنف المطلوب شراؤه , وفيما يلي أهم هذه المصادر:
- المناقصات : وهي من أحسن الطرق وأكثرها شيوعا للتعرف على مصادر التوريد والأسعار وشروط الدفع والتسليم وتستخدم هذه الطريقة لمواجهة الشخصية بين المشتري والبائع وتميز بالمرونة .
  - المفاوضات : وتستخدم هذه الطريقة للتواصل مع الموردين مباشرة و مناقشتهم على الأسعار وشروط الدفع والتسليم , وتتصف هذه الطريقة بالمواجهة الشخصية بين المشتري والمورد وتميز بالمرونة .
  - الكتالوجات : وتشتمل الكتالوجات على وصف المواد من خلال رسوماتها وألوانها وأسعارها .
  - مندوبي البيع : وهم ممثلي الموردين الذين يقدمون معلومات تتعلق بأسعار المواد والسلع .
  - قوائم الأسعار : وتستخدم هذه الطريقة لمعرفة أسعار المواد المتكررة والنمطية بأشكالها المختلفة , حيث يقوم الموردون بإرسال قوائم أسعار تبين كافة أصناف المواد التي يقومون بانتاجها وأسعارها .
  - أسعار السوق المعلنة : وهي الأسعار التي تصدر من خلال السوق ويتم نشرها إما بالصحف أو نشرات خاصة , حيث تعكس هذه الأسعار أوضاع السوق بشكل عام

## رابعا : الشراء في الوقت المناسب

لا تقل أهمية الشراء في الوقت المناسب عن سائر الأسس العلمية الأخرى لعملية الشراء , حيث أنه يؤثر بطريقة مباشرة على انتظام الانتاج في المؤسسة .

## 1- تعريف الوقت المناسب للشراء :

يقصد بالوقت المناسب للشراء الوقت الذي يتم فيه توريد السلع , والذي يتناسب مع برنامج الإدارة الطالبة للمواد , وفي نفس الوقت يتضمن عدم عطل الإنتاج أو تأخيره . كما عرف أنه الوقت الذي يلانم احتياجات المؤسسة و امكانياتها و يتماشى مع ظروف السوق و اتجاهاته . أي ان الشراء في الوقت المناسب يعني الشراء في الأوقات التي تناسب جداول الانتاج ( لتفادي حدوث اختناقات خطوط الانتاج ) و في الأوقات التي تناسب الإمكانيات المالية ( لتفادي التعطيل الكبير لأموال المؤسسة ) و في الأوقات التي تناسب ظروف السائدة في السوق ( مراعاة ندرة أو وفرة المواد) . إن عدم الشراء في الوقت المناسب قد يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير مناسبة و بالتالي زيادة التكلفة على المؤسسة الأمر الذي من شأنه الإضرار بالموقف التنافسي لها .

1 بومدين يوسف , تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2001 .

2 محمد عبد الوهاب العزاوي , إدارة الجودة الشاملة , دار البازوري للطباعة و النشر , الأردن , ط1 , 2005 , ص15 .

3 مأمون سليمان , إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء , دار السفاء للنشر و التوزيع , عمان , ط2006 , ص60 .

2- العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب :

هناك عدة عوامل نذر منها :

- القدرة المالية : و يقصد بها توفر امكانيات مادية للمؤسسة تمكنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة في حالات انخفاض الأسعار مما يعطيها ميزة تفضيلية عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها , في حين عدم توفر هذه المخصصات قد يفوت علة المؤسسة فرصة تخفيض تكلفة المنتجات النهائية , و اضطرار المؤسسة للشراء في أوقات تكون فيها الأسعار مرتفعة و بالتالي ارتفاع أسعار منتجاتها النهائية .

- اتجاهات الأسعار : فغني عن التبيان أن الوقت الذي تكون فيه الأسعار في اتجاه نزولي يتوقع استمراره لفترة طويلة نسبيا هو أسوء الأوقات للشراء , و العكس بالعكس , و ذلك بفرض أن جميع المتغيرات الأخرى ثابتة .

- امكانيات النقل و التخزين : إذا كانت امكانية النقل المتاحة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم في تحديد الوقت المناسب بدرجة أكبر مما لو كانت هذه الامكانيات خارجية و لا سيطرة للمؤسسة عليها , كذلك فإن توافر إمكانية التخزين ( مساحات تخزينية و مستودعات و معدات تخزين ) تتيح للمؤسسة فرصة شراء المستلزمات مرة واحدة و يحدد الوقت المناسب على هذا الأساس , أما إذا لم تكن إمكانية التخزين كافية فلا جدوى من بحث امكانية الشراء مرة واحدة .

- مخاطر عدم الشراء في الوقت المناسب :

إن عدم التقيد الكلي بالوقت المناسب للشراء له تأثيره الضار على نشاط المؤسسة حيث يؤدي إلى خسائر أو أخطار متعددة منها .

- احتمال اختفاء المواد المطلوبة من الأسواق و خاصة من جودة معينة .

- احتمال ارتفاع أسعار المواد عند الحاجة لها .

- خطر توقف العمليات الانتاجية أو عد انتظامها .

- عدم الاستفادة من انخفاض السعر و تفتت فرصة تخفيض التكلفة النهائية للسلعة .

- إن عدن التقيد بالوقت المناسب للشراء قد يدفع إلى الشراء الفورية تجنباً لتعطل العملية الانتاجية مما قد يظطرها إلى قبول مواد أقل جودة و أعلى سعراً إضافة إلى اضطرارها للشراء من مصادر أقل مناسبة من المصادر الأخرى .

- تأخير الاستجابة لطلبات الزبائن و من ثم احتمال فقدهم و بالتالي فقد الربحية .

خامساً : الشراء من المصدر المناسب :

لقد قيل أن مفتاح قرار الشراء يمن في اختيار المورد , فنجاح ادارة الشراء في القيام بالأعمال الموكلة إليها يتوقف على نجاحها في اختيار المورد الذي يوفر لها السعر المناسب و الجودة المناسبة و في الوقت المناسب .

1 علي رحال و إلهام يحيوي , مرجع سبق ذكره , ص42 .

2 يحظيه سمالي , إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , المؤتمر الوطني الأول , حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد , جامعة ورقلة , 22-23/04/2003 , ص4 .

## 1- تعريف المصدر المناسب للشراء :

يقصد به مجموعة الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالإمكانات المناسبة والسمعة التجارية الطيبة ، و من هذا التعريف نجد أن هناك شروط معينة للمصدر المناسب للشراء وهي :

- أن يكون كيانا طبيعياً أو معنوياً له صفة الاتجار أي أنه ينبغي أن يكون لمصدر الشراء شخصية طبيعية أو معنوية تستطيع تحمل الالتزامات واكتساب الحقوق .
- أن يكون لديه الرغبة والقدرة على إقامة علاقات تجارية مستمرة .
- أن يكون مؤمناً بفلسفة المنفعة المشتركة وعلى قدم المساواة ، بمعنى ضرورة تبني مصدر الشراء للسلوك التجاري الحميد الذي يقوم على أساس أن لكل عمل عائد يتناسب مع درجة المخاطرة التي يحتويها مع الإيمان الكامل بالمساواة في التعامل مع كل الحالات المتشابهة .
- أن يكون متمتعاً بالسمعة الطيبة والشهرة المعروفة في الأسواق الذي يتعامل فيها .

## 2- مراحل اختيار مصدر الشراء :

تمر عملية اختيار المصدر المناسب بالمراحل التالية :

- مرحلة المسح العام لكل المصادر الممكن الحصول عليها من المواد المراد شرائها ، حيث يتم إعداد قائمة بجميع المصادر المراد التعامل معها ( حصر كافة الموردين للمادة المطلوب شراؤها ) .
- مرحلة جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر التي يمكن الحصول منها على تلك المعلومات ، ثم القيام بالتحليل الدقيق لتلك المعلومات .
- مرحلة التفاوض مع مصادر الشراء المرتقبة واختيار أكثر المصادر ملائمة لظروف المهمة .
- مرحلة الخبرة والتجربة في التعامل مع مصدر الشراء المختار ، ونتيجة لهذه التجربة يتم اتخاذ القرار إما بالاستمرار في التعامل مع ذلك المورد أو إعادة النظر في الأمر مروراً بالمراحل الثلاث السابقة من جديد ( تنمية العلاقات مع الموردين الحاليين واستمرار البحث عن مصادر توريد بديلة ) .

## 3- العوامل المؤثرة في اختيار مصدر الشراء :

تتأثر عملية اختيار مصدر الشراء المناسب بالعوامل التالية :

- الموقع الجغرافي : فالموقع القريب للمورد يوفر على المشتري تكاليف النقل والجهد والسرعة في الحصول على المواد أي ضمان تدفق المواد في وقتها .
- طبيعة السلعة : فالسلع النمطية أي ذات الطبيعة العامة فيها عدد كبير من الموردين ، بينما السلع ذات الطبيعة الخاصة أي غير النمطية نجد أن عدد الموردين الذين يتعاملون فيها قليل .
- حجم الطاقة الانتاجية للمورد : إن قدرة المورد على استيعاب الطلبات المفاجئة يقوي من مركزه ومكانته مقارنة بمنافسيه .
- درجة التقدم الفني للمورد : إن استخدام المورد للأساليب الفنية الحديثة وتعامله معها يلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة المورد وقدرته على تسليم المواد بالجودة المطلوبة .

1 عبد الله بن موسى الخلف ، ثالوث التميز ، تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، ورقة بحثية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ، مايو 1997 ، ص 5 .

- الخدمات و الصيانة التي يقدمها المورد : فهناك بعض المواد تحتاج إلى خدمات فنية فمن الضروري أن يقدمها المورد وهذا ما ينقص بعض الموردين .
  - استقرار العلاقات الاقتصادية عند المورد خاصة مع الأيدي العاملة لضمان إنتاجه و عدم توقفه .
  - التسهيلات التي يقدمها المورد كالشحن و المناولة و التأمين على المواد .
  - تصرفات و سلوك رجال البيع لدى المورد و قدرتهم و ما يمتلكونه من خبرة .
- سياسات الشراء :

لتحديد سياسات الشراء الملائمة على إدارة المشتريات أن تقوم باتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمفاضلة بين سياسات الشراء المختلفة .

أولا : سياسة مركزية أو لامركزية الشراء .

يقصد بمركزية الشراء تركيز كافة أعمال و نشاطات الشراء بإدارة واحدة تتولى الاشراف على نشاط الشراء نيابة عن كافة إدارات المؤسسة , بينما لامركزية الشراء تعني تفويض سلطة شراء المواد إلى مجموعة من الأقسام في المؤسسة و عدم تركيزها في إدارة واحدة . فقد تقوم بعض المؤسسات باتباع سياسة المركزية المطلقة , عن طريق الشراء لجميع المواقع من خلال المركز الرئيسي . في المقابل , تقوم بعض المؤسسات الأخرى باتباع سياسة اللامركزية المطلقة تقريبا , عن طريق إعطاء كل موقع كافة السلطات و الصلاحيات لممارسة أنضطة الشراء المختلفة , و كالعادة توجد بعض المؤسسات التي تنتهج طريقا وسطا عن طريق المزج بين المركزية و اللامركزية , و لا شك أن لكل عنصر مزايا و عيوب .

1- مزايا مركزية الشراء :

تحقق سياسة مركزية الشراء عدة مزايا نذكر منها :

- الاستفادة من خصم الكمية بسبب تجميع كافة الطلبات و الشراء في دفعة واحدة .
- تخفيض أجور النقل و ذلك بالاستفادة من مبدأ الحمولة الواحدة .
- التخلص من ازدواجية في طلبات الشراء للأقسام المختلفة .
- العمل على توحيد مواصفات و خصائص المواد المطلوبة .
- تتيح لباقي الأقسام الإلتفات لوظائفها الأساسية .
- المفاوضة على الأسعار بشكل أفضل مع الموردين بسبب الشراء بكميات كبيرة .

1 سالمي ياسين , الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر 3 , 2010/2009 , ص 151 .

## 2- مزايا لامركزية الشراء :

يمكن النظر إلى مزايا لامركزية الشراء على أنها العلاج لعيوب مركزية الشراء و العكس صحيح , و بصفة عامة فإن أهم مزايا سياسة لامركزية الشراء ما يلي :

- سهولة التنسيق مع الوحدات الوظيفية الأخرى , أي سهولة تحقيق عملية التنسيق بين أنشطة الشراء و أنشطة جهات الاستخدام في الموقع الواحد .

- سرعة إجراءات الشراء و إنهاء الصفقات , خاصة في حالة الظروف الطارئة التي تتطلب اتخاذ قرار سريع

- الاستخدام الفعال لمصادر التوريد المحلية , فلامركزية الشراء تساعد في أحوال كثيرة في تقليل تكلفة النقل بدرجة ملموسة .

- تحقيق الاستقلالية و المرونة للفروع , حيث تدعم سياسة اللامركزية من الممارسة العملية لمبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية .

## 3- الجمع بين المركزية و اللامركزية :

إن الغالبية العظمى من المؤسسات تجمع بين مزيج من المركزية و اللامركزية , و يؤكد ذلك نتائج إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرا و تشير نتائجها إلى أن 60% من المؤسسات محل الدراسة تطبق مزيجا من المركزية و اللامركزية في أعمال الشراء , في حين يتبع 26% المركزية المطلقة , 14% اللامركزية المطلقة . فمعظم المؤسسات تلجأ إلى المزج بين المركزية و اللامركزية لتحقيق مزايا الاثنين و الحد من عيوبهما .

### ثانيا : سياسة الشراء حسب الحاجة :

يطلق عليها كذلك سياسة الشراء من اليد إلى الفم , و هي سياسة الشراء بكميات صغيرة في فترات متقاربة و متكررة , و بمقتضاها تشتري المؤسسة كميات تكفي فقط احتياجات العملية الانتاجية و استمرارها مع الاحتفاظ باحتياطات بسيطة أو عدم الاحتفاظ على الإطلاق بأي احتياطات من المواد و المستلزمات المستخدمة في عملية الإنتاج . تتبع المؤسسة هذه السياسة في الحالات التالية :

- حالة انتظام التوريد و إستاتيكية نظام الشراء
- حالة نقص السيولة .
- حالة انخفاض قيمة مخاطر التوقف .
- حالة انخفاض الطلب على المنتجات التي تنتج من المواد المشتراة .
- حالة انخفاض أسعار الشراء مستقبلا ( اتجاه الأسعار إلى الهبوط ) .
- حالة توافر عدة مصادر لتوريد المواد المشتراة و تشبع السوق منها .
- حالة وجود احتمالات تطورات فنية أو تكنولوجية .

1 Jean Claude Trandeau , stratégie industrielle , 2ième édition paris , 1998 , P241.

2 قويدر عياش , إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , جامعة حسنية بن بوعلي , شلف , الجزائر 17-10/04/2006 , ص 10 .

بالرغم من مزايا التي تحققها سياسة الشراء حسب الحاجة خاصة أنها تمكن المؤسسة من تحويل مهمة التخزين من على عاتقها إلى عاتق المورد , و ما يصحب ذلك من تخفيض في التكاليف و في الأموال المستثمرة و تحاشي الأخطار التي تنطوي عليها عملية التخزين , إلا أنه يترتب عليها مجموعة من المخاطر مثل مخاطر نفاذ المخزون نتيجة حدوث تأخير غير متوقع في التوريد مما يؤدي إلى توقف العملية الانتاجية , و كذلك مخاطر ارتفاع الأسعار بدلا من انخفاضها مما يترتب عليه تحقيق خسائر للمؤسسة بدلا من الوفورات المحتملة في حالة انخفاض الأسعار . كما يترتب على سياسة الشراء حسب الحاجة حرمان المؤسسة من وفورات خصم الكمية في حالة الشراء بكميات كبيرة , بالإضافة إلى حرمانها من الوفورات في تكلفة النقل و المرتبطة بعدم إمكانية تطبيق مبدأ الحمولة الكاملة .

### ثالثا : سياسة الشراء للتخزين :

تعرف كذلك بسياسة الشراء المقدم , و يقصد به توفير الاحتياجات من المواد بكميات تزيد عن الاحتياجات الجارية , أي الشراء بأكثر من الحد الأدنى للكميات المطلوبة الواجب توافرها في المخازين , وتحدد هذه الكميات حسب المعدلات العادية للإنتاج وفقا لجداول التسليم من الموردين . و تتعدى هذه الكميات التي يتم شراؤها وفقا لهذه السياسة حدود الرؤية المستطاعة للاحتياجات المستقبلية .

تتبع المؤسسة سياسة الشراء المقدم في حالة توقعها ارتفاع الأسعار في المستقبل , و في حالة حصولها على امتيازات و تسهيلات عند شرائها بكميات كبيرة , و كذلك في حالة عدم انتظام التوريد الخاصة بالمواد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الانتاجية أو تناقص مصادر عرضها , بحيث يجب أن تكون المصادر المستقبلية من هذه المواد معروفة مسبقا إلى حد كبير و مقدرة بعناية لفترة محدودة .

ومن أهم المزايا التي يحققها اتباع هذه السياسة استفادة المؤسسة من خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة مما يترتب عليه وفورات في الشراء و أيضا تحقيق وفورات في تكاليف النقل , و كذلك تحقيق أكبر قدر من الأمان لمواجهة احتمال نفاذ الأصناف المطلوبة لعملية الانتاج مما يترتب عليه ضمان استمرار هذه الأخيرة و عدم توقفها . لكن بالرغم من هذه المزايا فإنه يرتبط بسياسة الشراء المقدم مجموعة من المخاطر تتمثل فيما يلي :

- زيادة مخاطر التخزين من تقادم و تلف , و ارتفاع تكلفة التخزين نتيجة لزيادة متوسط المخزون .
- مخاطر انخفاض الأسعار في المستقبل مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء في الوقت الحالي بدون مبرر .

### رابعا : سياسة الشراء للمضاربة :

يقصد بالشراء للمضاربة الشراء المواد و الاحتياجات بكميات تتعدى حدود الرؤية المستطاعة للاحتياجات المستقبلية , بغرض تحقيق الأرباح للمؤسسة عندما ترتفع أسعار هذه المواد في المستقبل . إذا هناك مخاطر كبيرة جراء اتباع هذه السياسة و مع أن سياسة الشراء المقدم تتضمن أيضا قدرا من المخاطرة , إلا أن معيار التفرقة بين السياستين هو الغرض من الشراء و درجة المخاطرة .

1 قاسمي خضرة و بوقراري عبلة , دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ' مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي , شلف , الجزائر 2006/11/09/08 , ص 12 .

بإمكان المؤسسة تحقيق وفورات نتيجة اتباعها سياسة الشراء للمضاربة من خلال الاستفادة من فروق الأسعار, بحيث في بعض الحالات قد تجد أمامها فرصة استثنائية لا تتكرر يجب استغلالها وهي أن الأسعار منخفضة إلى حد ما الأدنى مع توقع حدوث ارتفاع خلال فترات مقبلة .

خامسا : سياسة الشراء أو الصنع :

تواجه إدارة الشراء في حالات عديدة مشكلة المفاوضات بين الشراء لاحتياجات المؤسسة من مصادر توريد خارجية أو القيام بتصنيع هذه الاحتياجات داخل المؤسسة . و من الملفت للنظر أن نسبة المكونات أو الأجزاء التي يتم شراؤها من الخارج تزيد بشكل ملموس عن تلك التي يتم تصنيعها داخليا , والسبب في زيادة اعتماد المؤسسات في الوقت الحاضر عن توريد من مصادر خارجية يرجع بالدرجة الأولى إلى الاعتناق المتزايد بفلسفة التخصص .

إن الاتجاه المتزايد نحو تخصص التكنولوجيا و عنصر العمل , بالإضافة إلى التعقد المتزايد للمواد الجديدة , و الزيادة المضطردة في تكلفة الحصول على الآلات المتخصصة ذات الانتاج الكبير زاد من رغبة المؤسسات في أن تشتري أكثر وتصنع أقل , كذلك فإن الغالبية العظمى من الشركات الكبرى و المشهورة عالميا لا تستطيع أن تصنع كل احتياجاتها بنفس الكفاءة و نفس التكلفة و الجودة التي تحققها الشركات المتخصصة في إنتاج الجزء الواحد , ولذا فإنه من الحكمة أن تحاول هذه الشركات تركيز على استغلال قدراتها المميزة بينما تترك مهمة انتاج الأجزاء للشركات الخارجية المتخصصة .

و من العوامل التي ترجح قرار الصنع ما يلي :

- إذا كان الجزء المطلوب هاما و حيويا و لا يوجد المورد الذي يفي بهذه المتطلبات .
  - رغبة المؤسسة في المحافظة على المستوى الجودة في المنتجات ذات الخصائص الفنية العالمية .
  - الرغبة في الحفاظ على أسرار التصميم .
  - قوة المورد و نفوذه و فرض سيطرته , مما يدفع المؤسسات إلى تصنيع احتياجاتها .
  - تخفيض مخاطر تأخر عمليات التوريد من الموردين .
  - وجود طاقة عاطلة لدى المؤسسة يمكن استغلالها في تصنيع بعض الأجزاء و القطع
- و قد يترتب على قرار تصنيع احتياجات المؤسسة تخفيض في تكاليف التشغيل في حين أن قرار الشراء من الخارج يساعد على تقليل الاحتياجات الرأسمالية . و لكن يجب مقارنة الأثر النهائي لكل بديل على التكاليف الخاصة بالمؤسسة و أرباحها و من الطرق الشائعة في هذا المجال هو استخدام تحليل التعادل .

1 عبيد الله فاطمة , أثر إخراج وظيفة الموارد البشرية كأداة حديثة لتفعيل قرارات المؤسسة , مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار , جامعة تلمسان , الجزائر , 14-15/04/2009 , ص3.

2 راجح بوقرة و عبيد الله فاطمة , أثر إخراج وظيفة الموارد البشرية على أداء و تنافسية المؤسسة , مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الطاهر مولاي , سعيدة , الجزائر , 10-11/11/2009 , ص1.

### المطلب الثالث : إجراءات الشراء

تشير إجراءات الشراء إلى إلى الخطوات الواجب اتباعها للقيام بنشاط توفير الاحتياجات من الموارد و المهتمات والألات و الخدمات اللازمة لجهة الاستخدام . فتنفيذ أي عملية من عمليات الشراء يجب أن يمر عبر اجراءات و خطوات تؤثر على وقت التنفيذ و على الجهد المبذول و على تكاليف الشراء , فهي إذن جملة وسائل و أدوات فعالة تستخدمها المؤسسة و إدارة المشتريات لتسهيل القيام بمهامها , و لذلك يشترط في إجراءات الشراء أن تكون متطورة و غير معقدة و مناسبة للظروف التي تنطبق فيها .

و رغم اختلاف حجم المؤسسات و بغض النظر إلى مواصفات المواد المطلوبة و مصادر شرائها , فإن هناك مبادئ تقوم عليها إجراءات الشراء السليمة و التي يمكن إنجازها فيما يلي :

- الإجراءات ليست هدفا بحد ذاتها و إنما هي وسيلة لانجاز عمل بأقصر الطرق و أيسرها .  
- مراعاة البساطة عند وضع و تحديد الاجراءات , حيث أن الاجراءات المعقدة تبطئ التنفيذ و تزيد من احتمال الخطأ .

- إن وضوح الإجراءات و سهولة فهم المقصود منها و كذلك تدوينها و نشرها يمنع التكرار و التداخل و الارتباك بوجه عام ( تضارب بعض الإجراءات ) .

- إن تحديد الاختصاص فيما يتعلق بتنفيذ كل خطوة أمر ضروري من أجل الرقابة و تحديد المسؤولية .  
- مراعاة مرونة الإجراءات , و المقصود بالمرونة تغيير الاجراءات كلما اقتضت الضرورة لذلك , حتى يمكن تعديلها في حالات التوسع ( سيادة السوق من طرف المشتريين ) أو في حالات الانكماش ( السيادة في السوق للبائعين ) .

- مراعاة الاقتصاد في التكاليف , أي مراعاة الوفورات التي تحققها الاجراءات الموضوعه للتأكد من أنها سوف لا تحمل المشتريات أي تكاليف إضافية .

- يجب أن تكون الأنظمة و الإجراءات كافية و شاملة , فقد يؤدي الاحتفاظ ببعض السجلات أو إضافة خطوات أو إجراءات إلى زيادة التكاليف , ولكنها في نفس الوقت قد توفر على المؤسسة الكصير من الأموال و من ثم يجب مراعاة تحقيق التوازن بين التكاليف الإضافية التي يخلفها الإجراءات الاضافية مع الوفورات التي تحققها .

و بشكل عام فإن الإجراءات التي تتبنى هذه المبادئ هي كالتالي :

#### أولا : تحديد الحاجة و توصيفها

تبدأ عملية الشراء بالتأكد من وجود حالة فعلية للشراء لدى إحدى الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة , و تختلف الجهة المسؤولة عن إصدار طلب الشراء باختلاف طبيعة الأصناف المشتراة و ذلك كما يلي :

- تعتبر جهات الاستخدام أفضل الجهات لإصدار طلبات الشراء و ذلك بالنسبة لأصناف الجديدة و التي يتم شراؤها لأول مرة .

- هناك بعض الأصناف التي لا يتم الاحتفاظ بالمخزون منها و لا تشتري عند ظهور الحاجة إليها .

- تظهر الحاجة إلى الشراء عن طريق جهاز تسيير المخزون وذلك بالنسبة إلى المواد التي يتم استخدامها بشكل منتظم ويتم الاحتفاظ بمخزون مناسب منها لضمان انتظام عملية الإنتاج .
- فيما يتعلق بالمعدات الرأسمالية فإن الاحتياجات منها تتحدد إلى حد كبير تبعاً لنوعية المنتج الذي يتم تصنيعه وتبعاً للتسهيلات المتاحة للمؤسسة , ويرتبط قرار شراء الآلات و التجهيزات باستثمارات ضخمة لذا فإن الحاجة إليهما تتم على مستوى الإدارة العليا .
- إن إدارة المشتريات ذات التنظيم الجديد الكفاء ذو الخبرة و الدراية في أمور الشراء , يمكنها معرفة احتياجات الوحدات الادارية داخل المؤسسة و استعداد لتلبية طلبات تلك الوحدات , و هذا يتطلب تنسيقاً متبادلاً بين إدارة المشتريات و الإدارات الأخرى حتى يتم بصورة سهلة و سليمة تحقيق الأهداف المنشودة .
- و في مجال إدراك الحاجة لابد من الإشارة إلى النقاط المهمة التالية :
- يجب إبلاغ إدارة المشتريات عن الحاجة قبل مدة زمنية كافية لإعطاء المجال و المتسع من الوقت لتوفيرها .
- هناك حاجات مستعجلة تظهر بشكل مفاجئ , يجب أن تعامل معاملة خاصة تخرج عن الإجراءات و الروتين المتبع في الطلبات العادية .
- على إدارة المشتريات أن تحت إدارات المؤسسة و فروعها على تحديد احتياجاتها بشكل مسبق .
- و بعد تحديد و إدراك و التأكد من الحاجة للمواد المطلوبة تأتي عملية غاية في الأهمية تتمثل في صياغة و تحديد المواصفات و الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك المواد , و الغاية من ذلك أن تعرف إدارة المشتريات و الجهات المعنية الأخرى كالمورد , ما هو المطلوب منها بشكل واضح و دقيق , و غالباً ما يتم تحديد هذه المواصفات ضمن طلب الشراء , فاكتشاف الخطأ في المواصفات بعد وصول المواد المطلوبة يشكل عبئاً على إدارة الشراء من حيث التكلفة و الوقت , و عبئاً على الإدارات الطالبة في هذه المواد للتعامل معها بما ينسجم و عملياتها التي تقوم بها .
- إن توفير الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة و تحقيق التوصيف الدقيق , يتطلب مهارة خاصة من إدارة الشراء التي يجب أن يكون لديها معرفة كافية بالأصناف المراد شراؤها , و العمليات الصناعية التي تحتاج إليها و استعمالها المختلفة , حتى يمكنها من معرفة التوصيف غير الدقيق و اقتراح بعض التعديلات عليها أن تحقق للمؤسسة وفورات دون التأثير في استعمالها .

1 قاسي خضرة و بوقراري عبلة , مرجع سبق ذكره , ص 12.

2 عبید الله فاطمة , مرجع سبق ذكره , ص 5—6 .

## ثانيا : اختيار الموردين وإصدار أمر التوريد

بعد التعرف على الحاجة ووصفها بدقة ووضوح تقوم إدارة المشتريات باختيار مصدر أو أكثر من مصادر التوريد تتحصل منها على الأسعار تمهيدا لطلب المواد المطلوبة منها , و اختيار مصدر التوريد يعني إعداد قائمة بأسماء الموردين المحتملين ثم استبعاد بعض الأسماء من القائمة على ضوء اعتبارات مختلفة إلى أن تنحصر عملية الاختيار النهائي بين عدد محدود من الموردين يتم بينهم اختيار المصدر أو المصادر المرغوب فيها و المناسبة . و هنا نشير إلى أنه يجب التمييز بين كون الأصناف المطلوبة تشتري للمرة الأولى , أو أنه سبق شراؤها من قبل و شراؤها متكرر . فبالنسبة إلى الحالة الأولى يتطلب الأمر من إدارة المشتريات أن تقوم بتحرشامل عن الموردين الذين ينتجون أو يتعاملون بالصنف المطلوب و جمع معلومات كاملة عنهم .

هناك عدة مصادر للمعلومات الضرورية عن الموردين الحاليين أو المحتملين منها : العروض التي يقدمها الموردون , رجال البيع , الدليل التجاري , الكتالوجات , دليل قطاع الأعمال , المعارض و الأسواق التجارية و الصناعية , الاتصالات الشخصية و الزيارات الميدانية , بالإضافة إلى الانترنت الذي يأتي في مقدمة الوسائل الحديثة لحصر الموردين خاصة كبار الحجم منهم , و غيرها من المصادر التي تعتبر عناصر مساعدة للمسؤولين ف إدارة المشتريات في اتخاذ القرار و اختيار مصدر توريد مناسب , و في هذا الصدد هناك مجموعة من المعايير يتم استخدامها في عملية المفاوضة بين الموردين لاختيار أنسبهم , حيث يكون المورد الأفضل في ضوء هذه المعايير هو الذي :

- يمكن الاعتماد عليه في تزويد المؤسسة بكميات أكبر من تلك التي تطلبها في حالة حصول زيادة في الطلب على الأصناف التي تشتريها منه .
- يقدم أفضل مستوى من الجودة .
- يقدم أفضل سعر .
- يقدم أكبر نسبة خصم على الكمية .
- يلتزم بمواعيد التسليم .
- يقدم خدمات أكبر من حيث الصيانة و النقل ... الخ .
- يقدم معلومات عن الأسواق .

و بعد اختيار مصدر الشراء أو المورد المناسب و الموافقة على أسعاره و عروضه يتم الاتفاق النهائي معه على توريد الصنف أو الأصناف المطلوبة عن طريق إصدار أمر التوريد و إرساله له . إن هذا الإجراء يدخل المؤسسة في علاقة قانونية اتجاه المورد , لذلك يجب التأكد من استيفاء جميع البيانات المطلوبة قبل إرساله .

## ثالثا : متابعة أمر التوريد

غالبا ما نجد أن بعض المؤسسات تنتظر استلام ما تم طلبه من احتياجات من مورديها عن طريق إصدارها لأمر التوريد دون عمل أي شيء بحجة أنها قامت باختيار المورد المناسب , فهذه ممارسة خطيرة فنتظريا يفترض بأن إدارة المشتريات قد راعت العناية التامة في اختيار مصادر توريد يمكن الاعتماد عليها إلا أنه عمليا يجب القيام بالمتابعة , لذلك فإن مسؤولية إدارة المشتريات لا تنتهي بمجرد إصدار أمر التوريد وإرساله بظل مسؤولية عن متابعة أمر التوريد وذلك لغرض التأكد من أن التسليم يتم في الوقت و المكان المناسبين .

مما لا شك فيه أن أي تأخير في وصول طلبية الشراء عن التاريخ المحدد لها و المتفق عليه مع المورد سيحدث ارتباكاً في العمليات الإنتاجية في المؤسسة و قد يوقفها في بعض الحالات , كما أن وصولها قبل التاريخ المحدد قد يؤدي إلى التراكم في المخزون و تحمل ما ينجر عنه من تكاليف , لذا نجد من الضروري أن تولي إدارة المشتريات المتابعة اهتماما خاصا , بحيث تتم هذه المتابعة بالاتصال المستمر بالمورد لحثه و تذكيره بموعد التسليم المتفق عليه و معرفة أي تعديل من طرفه عن هذا الموعد لاتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك في الوقت المناسب , و في الواقع تتطلب إجراءات متابعة الشراء الكثير من الاتصالات و المراسلات بين الطرفين مما يستدعي تخصيص أفراد مسؤولين عن تلك المهمة في إدارة المشتريات ممن لديهم دراية و إلمام كامل بالظروف المتعلقة بطلب الشراء و أمر التوريد .

## رابعا : الاستلام و الفحص

تمر عملية الاستلام و الفحص بمرحلتين هما : مرحلة الاستلام المبدئي و الفحص الظاهري , و مرحلة الفحص الدقيق :

ففي المرحلة الأولى يتم فحص طلبية الشراء ظاهريا و ذلك للتأكد من العدد و الوزن و عدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري , و يجد هذا الفحص عادة عند استلام الطلبية من الجهة الناقلة في المكان المتفق عليه بين إدارة المشتريات و المورد.

أما المرحلة الثانية , فهي الفحص الدقيق للطلبية للتأكد من جودتها و مطابقتها التي تم الاتفاق عليها مع المورد حسب ما جاء في أمر التوريد , و تخضع دقة الفحص هنا إلى طبيعة الصنف المطلوب و مدى أهمية الجودة المطلوبة فيه , فإذا كانت عالية و لها تأثير في مستوى جودة السلعة المنتجة فإنه يحتاج الأمر إلى فحوص مخبرية للتأكد من مستواها سواء باخذ عينة من الصنف و فحصها أو تفحص الطلبية كلها .

1 دادي عدون ناصر, اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية العامة , ط1, الجزائر, 1998, ص213.

2 جمال ظاهر أبو حسن الحجازي , إدارة الإنتاج و العمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة , مكتب القاهرة للجودة و التصوير , القاهرة , مصر, 1998, ص9.

## خامسا :مراجعة الفواتير و حفظ المستندات

يقصد بها القيام بفحص ما ورد في الفاتورة التي أرسلها المورد على ضوء أمر التوريد و تقرير الاستلام و الفحص للتأكد من مطابقة الفاتورة لما ورد فيها , و من أن الأسعار و أجماليتها و التضريب و المجاميع السليمة , و أن الخصومات – تجارية كانت أم للكمية أم لتعجيل الدفع – قد روعيت في الحساب , و أن التسليم قد تم في الجهة المتفق عليها في أمر التوريد , و على أساس هذه المراجعة يتم تسديد مستحقات الموردين .

و في هذا الصدد يختلف الرأي في الجهة التي تسند إليها مهمة مراجعة الفواتير , فبعض المؤسسات تسندها إلى الإدارة المالية معتمدة في ذلك على أن عملية المراجعة هذه تمثل عملا محاسبيا لا يمكن أن تقوم به بكفاءة عالية إلا أن الإدارة المالية , و البعض الأخر من المؤسسات تسندها إلى إدارة المشتريات – وهو الاتجاه الأقوى – معتمدة في ذلك أن الوصول الفواتير الخاصة بطلبات سبق إرسالها من هذه الإدارة يعتبر في حد ذاته إعلاما لها بأن المورد قد قام بشحن الكميات المطلوبة مما يفيد في تنظيم عملية المتابعة , كذلك كون مندوب المشتريات الذي أتم الصفقة أكثر ملائمة لمراجعة الفواتير بدقة و بسرعة نظر لمعرفته السابقة للمواصفات الفنية للمواد المشتراة و لجميع الشروط الأخرى التي تم التعاقد بمقتضاها , مما يسمح له باكتشاف الأخطاء أو المخالفات في البيانات الواردة في الفاتورة قبل القيام بالتسديد . و في هذا الصدد يمكن القول أنه سواء أسندت مهمة مراجعة الفواتير إلى الإدارة المالية أو إلى إدارة المشتريات يبقى الأهم أن تكون الفواتير المرسله من طرف الموردين مراجعة .

و بمجرد الإنتهاء من مراجعة الفواتير و القيام بالتسديدات من طرف الإدارة المالية , يأتي الإجراء الأخير من إجراءات الشراء و هو حفظ المستندات الخاصة بعملية الشراء , حيث يتم جمع كل المراسلات و المستندات المتعلقة بالصفقة في ملف خاص تحتفظ به إدارة المشتريات .

## المبحث الثالث :وظيفة التخزين في التموين

لقد سبق و أن أسرنا إلى أن وظيفة التموين تشمل مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها و كل منهما يكمل الآخر , إلا أنه يمكن الفصل بينهما لنحصل على وظيفة الشراء ووظيفة التخزين , فهذه الأخيرة تمثل العنصر الثاني من عناصر التموين و التي لا تقل من حيث الأهمية عن وظيفة الشراء حيث تتعاون الوظيفتان في التدبير و توفير احتياجات المؤسسة , حيث أن شراء المواد و المستلزمات المطلوبة لا يكفي إذا لم يتم تخزينها و حفظها بما يكفل عدم تلفها أو ضياعها , و ذلك بالكيفية التي تجعل من السهل مناولتها عند طلبها بسرعة .

1 نبيهة عبد الرحمن الجبر, مرجع سبق ذكره , ص190 .

المطلب الأول: تعريف المخزون , منافعه و عيوبه

### 1- تعريف المخزون :

لقد تعددت التعاريف حول المخزون نذكر منها :

- المخزون هو احتياطي منتجات في انتظار الاستهلاك .
- المخزون عبارة عن كمية متغيرة من المنتجات تزداد بالمدخلات التي يمكن أن تكون مشتريات أو كميات منتجة , وتنقص بالمخرجات التي يمكن أن تكون مبيعات أو تحويلات إلى الورشات .
- المخزونات تتضمن السلع المشتراة أو المصنوعة من قبل المؤسسة و الموجهة للبيع أو الأداء أو الاستهلاك من أجل حاجيات الصنع أو الاستغلال .

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن المخزون هو مجموعة السلع و البضائع و المنتجات الوسيطة و المنتجات قيد التشغيل و الأغلفة و المهملات و المواد الأولية و اللوازم و قطع الغيار التي يمكن أو تتوفر في المخازن و التي تنتظر التحويل أو الاستغلال أو الاستهلاك , أي أنها قابلة لتلبية الطلب في المكان و الزمان . فالمخزون إذن يشمل كل مورد غير مستغل تحتفظ به المؤسسة للاستخدام مستقبلاً أو عند الحاجة

### 2- منافع المخزون :

يمكن أن يقدم المخزون العديد من المنافع للمؤسسة نذكر منها ما يلي :

- تفادي مشاكل الانقطاعات في التمويل و بالتالي حماية الانتاج أو البيع من التوقف .
- تحقيق وفورات اقتصادية من خلال المضاربة , أي القيام بشراء المواد أو المنتجات في الأوقات التي تنخفض فيها أسعارها بغرض إعادة بيعها في الأوقات التي ترتفع فيها الأسعار .
- ضمان استهلاك منتظم رغم كون العملية الإنتاجية غير منتظمة .
- تحقيق وفورات اقتصادية من خلال الشراء بكميات كبيرة و الحصول على خصم , أو بسبب تخفيض تكاليف الشحن و النقل و الفحص و الاستلام , أو بسبب خفض تكاليف إصدار أوامر الشراء .
- جعل المنتجات متاحة في السوق في الوقت المناسب بما يتفق و حاجات العملاء و تحقيق السرعة في التسليم مع انخفاض تكاليف النقل و الذي ينعكس كله على تحسين خدمة العملاء و زيادة المبيعات
- مواجهة الظروف الطارئة مثل احتمالات ندرة المواد في السوق أو عدم توافرها .
- الحماسة من التضخم و آثاره , و ذلك في حالة ارتفاع أسعار المواد المخزنة بنسبة تفوق نسبة الفائدة الممنوحة من طرف البنوك فيكون قرار الاستثمار في المخزون قراراً حكيماً .
- ضمان توفير المواد على مدار السنة و تفادي مخاطر ارتفاع أسعارها في غير مواسمها , فقد يكون إنتاج المادة الأولية موسمياً بشكل يعتذر الحصول عليها في أي وقت .

1 دادي عدون ناصر, مرجع سبق ذكره , ص350 .

2 أسيا عوضي , دور أسلوب تسيير الأنشطة في تدنية تكاليف المؤسسة , مذكرة ماجستير, كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2006/2005, ص26—28 .

## 3- عيوب المخزون :

- رغم المنافع التي يحققها المخزون إلا أنه لا يخلو من عيوب ومخاطر يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
- زيادة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون .
  - التقادم , حيث تصبح المواد المخزنة أو المنتجات غير ملائمة مع التغير الحاصل في نشاط المؤسسة , نتيجة تغير المحيط مثل ظهور سلع بديلة , انخفاض أسعار المواد ... الخ , وهذا يؤدي إلى تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية .
  - التلف و عدم الصلاحية , بحيث يحذف التلف أو عدم الصلاحية نتيجة تغير الرغبات المستهلكين أو العملاء , و عدم وجود ظروف ملائمة لعملية التخزين , أو طول فترة التخزين خاصة المنتجات تامة الصنع , ويعود هذا التلف لانخفاض حصة المؤسسة في السوق , وهنا أيضا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية .
  - تذبذب الأسعار , وهنا نشير إلى التغيرات الحاصلة في أسعار المواد أو السلع و مدى تأثيرها على نشاط المؤسسة , حيث تعتبر هذه التغيرات سلاح ذو حدين , فإذا كان ارتفاع الأسعار يحقق عوائد للمؤسسة نتيجة الاحتفاظ بالمخزون , فإن انخفاضها ينجم عن أضرار وخسائر للمؤسسة .
  - مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة .

## ثانيا : تعريف وظيفة التخزين وأهدافها

## 1- تعريف وظيفة التخزين

تقصد بوظيفة التخزين التخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية ملائمة و تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب . و عرفت على أنها : الوظيفة الأساسية والمسؤولة عن الاحتفاظ بكل أنواع المخزون وتوفير ظروف ملائمة لعملية التخزين , كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن و المحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغيرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن و بأقل تكلفة ممكنة , حيث يتضح من خلال هذا التعريف ما يلي :

- إن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن .
- إن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يتطلب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من التلف .
- إن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغير في شكل المواد المخزنة و مكوناتها .
- إن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت حاجة المؤسسة إليها كي لا يحدث توقف للعملية الانتاجية .

1 نبيه بن عبد الرحمن الجبر , مرجع سبق ذكره , ص 196 .

## 2- أهداف وظيفة التخزين :

- يمكن تلخيص أهداف وظيفة التخزين على النحو التالي :
- فحص و تفتيش المواد طبقا للمواصفات المحددة بأمر الشراء المصدر لاستلامها و تخزينها في ظروف تخزينية ملائمة .
  - ضمان الحفظ الجيد للمخزون , بحيث تتم عملية المناولة و صرف الاستقبال المخزون بطريقة مناسبة لتجنب المؤسسة تكاليف إضافية ( التلف , الضياع ... ) .
  - ضمان سير العملية الانتاجية من خلال تزويد الأقسام المختلفة في المؤسسة باحتياجاتها من المواد و المستلزمات .
  - تقليل تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون إلى الحد الأدنى .
  - مراقبة المخزون بما يكفل المحافظة على الحدود التخزينية المثلى , و كذلك لتفادي مخاطر السرقة , التبذير و التقادم .
  - المساعدة في التمتع بمزايا الشراء بكميات كبيرة و الحصول على خصم الكمية , بالإضافة إلى الاستفادة من فروق الأسعار حين يتم تخزين المواد بعد شرائها بأسعار منخفضة و استخدامها عند ارتفاع أسعارها .
  - زيادة كفاءة و قدرة المخزون على استخدام القدرة التخزينية المتوفرة لديها و الاستفادة منها , و كذا ضمان الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية .
  - تخزين مخلفات الانتاج لحين معالجتها أو التخلص منها .
  - الاحتفاظ بمخزون احتياطي لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة خاصة المواد الموسمية لتوفيرها طوال العام حسب الطلب .
  - توفير المعلومات التي يمكن من حصول التنسيق و التكامل بين أنشطة الشراء و التخزين و الانتاج .
- و يبقى الهدف الرئيسي لوظيفة التخزين هو تقديم خدمة للنشاط التخزيني في المؤسسات الصناعية و كذا المؤسسات التجارية , بالإضافة إلى تأثيرها الكبير في النشاط التسويقي لأنها تقوم باستلام السلع النهائية و تحافظ عليها إلى حين الحاجة إليها . لذلك نجد أن هذه الوظيفة تكتسي أهمية قصوى باعتبارها حلقة وصل بين مختلف وظائف المؤسسة .

## ثالثا : أهمية وظيفة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية لجميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها نشاطها , فهي أشبه بنظام توازني يوازن بين حركة تدفق المواد و المنتجات من المحيط إلى داخل المؤسسة و من هذه الأخيرة إلى المحيط , حيث تراقب مستوى التدفقات و الكمية المتواجدة بالمخازن , فإذا وجد بأن هذا المستوى انخفض إلى ما دون المستوى المطلوب فإنها تعمل على تزويده بالكميات اللازمة . كما أن وظيفة التخزين تقوم بخلق المنفعة الزمنية للمواد و المنتجات من خلال الاحتفاظ بها في فترة يقل الطلب عليها إلى فترة يزيد الطلب فيها , هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تحقيق الوفورات الاقتصادية لنتاجة عن الشراء , فأصبحت أهميتها تتمثل فقط في حماية و حفظ المواد و المنتجات بل تمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون و ضمان تدفق العمليات الإنتاجية و الوفاء بطلبات الزبائن و من ثم دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق .

## المطلب الثاني : عملية التحكم في وظيفة التخزين لتخفيض التكاليف

إذا كان الاهتمام بوظيفة الشراء و التحكم فيها يؤدي إلى تخفيض التكاليف التموين و من خلالها تخفيض تكاليف المؤسسة ككل , فإن وظيفة التخزين لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح , ذلك لأن المخزونات من المواد اللوازم أبحث تشكل في الكثير من الصناعات الجزء الأكبر من النفقات و وعليه فإن الاقتصاد في تكاليف التخزين أصبح عنصر أساسي في تحقيق الأرباح , حيث أن الاهتمام بالتطبيق التسيير الفني و العلمي للمخزونات يسمح بتحقيق وفورات كبيرة و تخفيضات معتبرة في تكلفة الانتاج و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة خاصة بعد الانتقال من نشاط الانتاج إلى نشاط السوق . فإذا لم يتم أداء وظيفة التخزين بأسلوب علمي منظم فقد يؤدي ذلك إلى تعريض المؤسسة إلى خسائر كبيرة قد يكون مبعثها تلف المواد المخزونة أو كسرها أو سرقتها أو تقدمها , مما يسبب زيادة تكلفة التخزين التي كان من الممكن تجنبها أو تعطيل رأس المال في المخزون السلعي و حرمان بعض الاستعمالات الأخرى في المؤسسة منه كما قد يكون سببها تعطيل الإنتاج و توقفه .

و سنحاول في هذا المطلب أن نتعرف على نطاق وظيفة التخزين و مقومات نجاحها و كذا تسيير العقلاني للمخزونات من خلال تحديد مستويات المخزون , تصنيف , جرد و تقييم المخزونات إلى التطرق إلى بعض نماذج تسيير المخزون .

### أولاً : نطاق وظيفة التخزين ومقومات نجاح أداؤها

يمر التخزين بمراحل عديدة تبدأ بمرحلة الاستقبال للمواد الأولية و المستلزمات الصناعية و السلع على مختلف أنواعها اللازمة لعملية الانتاج بالمؤسسة , ثم ينتهي بمرحلة تخزين المنتجات النهائية للمؤسسة تمهيدا لتوزيعها على عملائها إلى جانب تخزين بواقى الإنتاج و عوادمه تمهيداً للتخلص منها بالبيع . و لا يقتصر نطاق عملية التخزين على القيام بمراحل التخزين من استلام المواد المشتراة و فحصها و تصنيعها و صرفها و استقبال المنتجات المصنعة ثم صرفها للتوزيع , بل يمتد نطاق وظيفة التخزين وفق المفهوم الحديث لها في ظل الإدارة العلمية إلى ما هو أوسع و أشمل من ذلك .

#### 1- نطاق وظيفة التخزين :

تتشارك وظيفة التخزين مع وظيفة الشراء في تحمل مسؤولية تدبير و توفير المواد و المستلزمات و الأدوات و السلع اللازمة للانتاج و بما يتفق مع الجدول الانتاجي و بما يسمح بتنفيذ المخطط الانتاجي المرسوم , مع تأدية ذلك بكفاءة تامة تمكن من الوصول بتكلفة هذه المواد إلى أقل ما يمكن مع تجنب مخاطر تأخير الإنتاج و توقفه بسبب عدم وصول المواد المطلوبة للإنتاج في المواعيد المحددة أو وصولها بكميات أقل من المطلوب , و يأتي ذلك بتخزين كميات إضافية لمواجهة أي احتمال طارئ , مع العمل في نفس الوقت على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون السلي إلى أقل حد ممكن .

و يشمل نطاق وظيفة التخزين الاجراءات التالية :

- استلام المواد و السلع و المستلزمات المشتراة بأنواعها المختلفة و مباشرة فحصها سواء في المخزن أو في المصنع المخصص لذلك بإشراف فنيين مختصين مع إثبات نتيجة الفحص في محضر الفحص المخصص لذلك , و إذا أسفرت نتيجة الفحص على قبول سلع أخرى قيدها في خانات الوارد بالسجلات الرئيسية ثم أجرى تصنيفها ووجهت إلى المخزن المخصص حيث تقيد في السجلات الفرعية .
- صرف المواد المطلوبة للانتاج أو لأي إدارة أخرى بموجب أذونات الصرف المعتمدة ممن له الحق في التوقيع مثل هذه الأوامر و يثبت صرف هذه المواد في خانات المنصرف بالسجلات المخصصة .
- ترصيف كل صنف عقب كل عملية وارد أو منصرف حتى يمكن معرفة رصيد أي صنف من الواقع الدفاتر و في أي وقت .
- إخطار قسم الحسابات التكاليف ببيان كامل عن كل إذن صرف بعد تنفيذه و تأريخه و بيان العملية المنصرف إليها و كمية المواد المنصرفة و بيانها و قيمتها حتى يتسنى تحميل كل عملية بما يخصها .
- مراقبة حركة المخزون السلي و مراعاة الحدود الدنيا و القصوى المحددة لكل صنف .
- تنبيه الإدارة العليا إلى الأصناف الراكدة وذلك من واقع سجلات المخزون حتى تتخذ القرارات اللازمة للتخلص منها بدلا من تعطيل رأس المال المستثمر فيها , فضلا عن مسؤولية إدارة المخازن عن التنبيه إلى الموارد التي قاربت مدة صلاحيتها على الانتهاء كالأدوية و الكيماويات و ذلك حتى تتخذ الإدارة العليا القرارات اللازمة بخصوصها .

1 Elie Salin , Gestion des Stocks – les points Clés , édition d'organisations , paris , France , 1990 , P21 .

- تنبيه الإدارة العليا أو إدارة الإنتاج إذ ما زاد معدل استهلاك وحدة من وحدات الإنتاج أو قسم من الأقسام مواد معينة عن المعادلات المعتادة دون ما سبب واضح , الأمر الذي يستوجب لفت الأنظار إليه حتى تتخذ الإدارة المسؤولة ما تراه في هذا الصدد على ضوء بحث أسبابه إذ ربما كان مصدر الأمر سرقة أو عبث أو إهمال أو تلف الألة أو تقادمها .

- استقبال الأجزاء المصنوعة و المنتجات التامة الصنع من وحدات الإنتاج و حفظها في الأماكن المناسبة و المحافظة عليها بشكل الذي يسمح بنقلها خارج المؤسسة و بكفاءة تامة لتنفيذ العقود المبرمة مع العملاء في مواعيدها المتفق عليها .

- استغلال مساحات المخازن استغلالا تاما و توفير الترتيبات و الاستعدادات المخزنية اللازمة مع تقليل تكلفة التخزين إلى أقل حد ممكن .

### ثانيا : مقومات نجاح أداء وظيفة التموين

إن اتباع القواعد العلمية في التقليل من تكاليف المخزون و إيجاد الكمية الاقتصادية الواجب تخزينها و الزمن الاقتصادي اللازم لإعادة تموين المخزون يكون دون جدوى ما لم يسبقه تنظيم محكم مبني على قرارات صارمة في تحديد و اختيار الموقع المناسب للمخازن , و تحديد الكيفية التي تكون فيها المباني و الكيفية التي يتم بها ترتيب الأصناف .... و مما لا شك فيه أن مستوى أداء وظيفة التخزين يختلف من مؤسسة إلى أخرى و تتفاوت درجة كفاءة القائمين في تحملهم لمسؤوليات هذه الوظيفة الأمر الذي ينعكس على أعمال المؤسسة كلها .

و من بين العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الأنشطة و المهام المخزنية ما يلي :

- اختيار الموقع المناسب للمخزن و المخازن تبعا لسياسة مركزية و لامركزية التخزين المتبعة .  
 - توفير المساحات المناسبة للتخزين مع عدم الإسراف في استعمالها و الاقتصاد فيها على قدر الإمكان .  
 - التوزيع المناسب لهذه المساحات بين مجموعات المواد و السلع و بما يتناسب مع طبيعة استعمالها .  
 - تقسيم مساحات مخازن المؤسسة , و يجب أن يتم هذا التقسيم و التخصص بما يكفل تحقيق ما يأتي :  
 ✓ سهولة استلام المواد و المستلزمات و السلع الواردة و فحصها و توزيعها مباشرة على أماكن تخزينها لحفظها بطريقة تلائم حاجات العمل .

✓ المحافظة على المواد و السلع المخزونة من التلف و من التعرض لفقد كل أو بعض خواصها .

✓ المحافظة على المواد المخزونة من مخاطر الضياع أو الاستبدال و السرقة .

✓ سهولة صرف المواد المخزونة عند طلبها بأقل جهد و في أقصر وقت و بأدنى تكلفة ممكنة .

- ترتيب المواد المخزونة داخل المخازن و استعمال وسائل المناولة المستخدمة بالطريقة التي تحقق تقليل تكلفة نقل و مناولة المواد و تداولها داخل المؤسسة إلى أدنى حد ممكن .

- استخدام الموارد البشرية المناسبة لحجم الأعمال المخزنية في المؤسسة و طبيعتها دون إسراف , و يجب أن يتحقق تحديد احتياجات الأعمال المخزنية من القوى العاملة تحديدا دقيقا يكفل أداء هذه الأعمال بكفاءة تامة

1 سعدون بوكبوس , تنظيم التموين و تسيير المخزونات في المؤسسات الصناعية , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , 1986 , ص 22 .

- يتم تجميع القيم تنازليا
- تبويب النسبة المتحصل عليها إلى ثلاث فئات
- المطلب الثالث : تقييم و جرد المخزونات
- أولا : تقييم المخزونات :

تتلخص مشكلة تقييم المخزون في أن تكاليف توفير المواد ومستلزمات الإنتاج غالبا ما تتغير بين الزيادة و النقصان خلال فترة المحاسبية , و من ثم يكون مطلوبا من إدارة المؤسسة تحديد التكلفة التي تستخدم في تحديد قيمة المخزون في نهاية الفترة , لأن قيمة هذه المخزونات تؤثر في تحديد قيمة أرباح المؤسسة من جهة و قيمة أصولها المتداولة من جهة أخرى .

هناك عدة طرق لتقييم المخزون تختلف وفقا للنظام المحاسبي الذي تعمل به المؤسسة و طبيعة العمل بها بالإضافة إلى طبيعة المواد المستخدمة و ما يتناسب مع نشاطها , و لاشك أن الطريقة التي تصلح في مؤسسة ما قد لا تصلح بالضرورة و لا تتفق مع طبيعة عمل أو ظروف مؤسسة أخرى , و من أهم هذه الطرق و أكثرها استعمالا هي التالية :

#### 1- طريقة ( FIFO ) ما دخل أولا يخرج أولا :

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن أول ما يدخل إلى المخزن هو الذي يخرج أولا مقيما بكلفته , ثم يتبع الخروج حسب الأقدم في الدخول إلى أن يتم الوصول إلى الإخراج الإدخالات الأخيرة . يمكن استعمال هذه الطريقة في مثل المواد ذات التأثيرات الزمنية السريعة , لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى عدم مقابلة تكاليف جارية مع إيرادات جارية بجدول النتائج , حيث أن أقدم التكاليف تقارن بالإيرادات الجارية مما يؤدي إلى تشويه صافي النتيجة .

#### 2- طريقة ( LIFO ) ما دخل أخرا يخرج أولا :

تفترض هذه الطريقة أن المشتريات و المنتجات التامة الصنع التي دخلت مؤخرا إلى المخزن هي التي تخرج أولا أي أن المخزونات تخرج وفق ترتيب عكسي من دخولها , لذلك فإن سعر التكلفة يكون مقيما بأحدث الأسعار أما المخزون النهائي فهو مقيم بأقدم التكاليف و يظهر بأدنى قيمة له . يعاب على هذه الطريقة عدم إظهار الأرباح الحقيقية للمؤسسة في حالة تغير الأسعار ارتفاعا أو انخفاضاً , وكذلك زيادة تكاليف الاحتفاظ و تعرض المخزون للتلف أو الفساد نتيجة لطول فترة التخزين .

#### 3- طريقة التكلفة الوسطية المرجحة ( CMP ) :

و هي الطريقة الأكثر تداولاً و استعمالاً , و هي إجبارية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية كما أنها مرغوبة بالنسبة لمصلحة الضرائب بحيث نجدها قريبة من الواقع عند حساب تسعيرة المخرجات , كما أنها تعطي أهمية بالغة لكل من التكلفة و الكمية لكل وحدة صادرة من المخزن . تعتمد هذه الطريقة في تقييم المخزون على حساب المتوسط المرجح لتكلفة الوحدة حيث يتم الترجيح على أساس كميات المخزون من كل فئة من فئات التكلفة .

1 دادي عدون ناصر, مرجع سبق ذكره , ص ص 214/213.

## 4- طريقة التمييز المحدد :

إن أسلوب تطبيق هذه الطريقة هو ترقيم الوحدات المخزنة كما هي في المخزن , حيث تقرأ لكل واحدة التكلفة الحقيقية لها , بمعنى أن هذه الطريقة تؤدي إلى ضبط المخزون في نهاية الدورة بقيمتها الواقعية . لكن إذا كانت من أفضل الطرق من الناحية النظرية في إبراز التكلفة الحقيقية لمخزون آخر المدة و تكلفة السلع المباعة إلا أنه من الصعب تطبيقها عملياً لصعوبة تمييز المخزون المنصرف من المخزون المتبقي , لذلك غالباً ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على المؤسسات التي تتعامل في عدد محدود من الأصناف ذات القيمة العالية .

## 5- طريقة التكلفة المعيارية :

عندما يكون عدد الأصناف المخزنة كبيراً جداً , و لتفادي حساب الأسعار المتوسطة باستمرار , يتم تقييم المخرجات من المخازن وفقاً لتكلفة معيارية , هذه التكلفة يمكن أن تكون إما كلفة حقيقية لدورة سابقة أو تكلفة تم تحديدها انطلاقاً من دراسة معينة ... الخ .

## ثانياً : جرد المخزونات

يعتبر الجرد من الوظائف المتعلقة بتسيير المخزونات و التي يجب القيام بها للحفاظ على ممتلكات المؤسسة , كما يعتبر من الوسائل الرئيسية لمراقبة المخزون و ضبط عملية التخزين و التحكم فيها و من ثم المساهمة في تخفيض التكاليف , حيث أن جرد المخزونات يسمح بتحديد الكميات من المواد الأولية اللازمة لمزاولة النشاط باستمرارياً , كما يحد من تكاليف الاحتفاظ بمخزون ضخم و تفادي ما ينجم عنه من مخاطر قد تؤدي إلى خسائر كبيرة تؤثر على ربحية المؤسسة .

## (1) تعريف الجرد :

يقصد بالجرد الحصر الفعلي لموجودات المخازن المختلفة في تاريخ معين و ذلك بغرض التحقق من دقة الأرصدة الدفترية للأصناف و المستلزمات و مدى مطابقتها لما هو موجود بالفعل في المخازن , و بالتالي كشف أي انحرافات و التحري لمعرفة الأسباب سواء كانت سرقة أو اختلاس أو تلف ... الخ , و اتخاذ القرارات الفورية المناسبة , كما عرف على أنه : التأكد من مقدار و مواصفات الموجودات بالقياس .

## (2) أنواع الجرد :

يمكن تقسيم الجرد إلى خمسة أنواع رئيسية وهي كالتالي :

1-2 الجرد الدفترى : يقصد به مجموعة الإجراءات التي تتناول مراجعة ارصدة المخزون من واقع السجلات و المستندات التي تحتفظ بها المؤسسة .

2-2 الجرد الفعلي : يقصد به الحصر الفعلي للمخزون من الأصناف المختلفة الموجودة بالمخازن في وقت محدد , أما بالنسبة لتقسيم الجرد حسب الوقت الذي يجري فيه , فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية وهي الجرد الدوري – الجرد المستمر و الجرد المفاجئ .

2-3 الجرد الدوري : يقصد به الحصر الشامل لجميع الأصناف الموجودة في المخازن في تاريخ معين و عادة ما يكون هذا التاريخ هو نهاية السنة المالية للمؤسسة .

4-2 الجرد المستمر أو الدائم : يتم هذا النوع من الجرد على مدار السنة طبقا لبرنامج زمني محدد لمجموعات مختلفة من الأصناف المخزنة على أن يراعي الانتهاء من الجرد جميع الأصناف مع قرب نهاية السنة المالية للمؤسسة .

5-2 الجرد المفاجئ : هو نوع من التفتيش يجري على نوع من الأصناف بطريقة سرية وبصفة عشوائية و فجائية لغرض التأكد من سلامة العمل في المخزن و المواد المخزنة .

## خلاصة الفصل الأول :

تحتل وظيفة التمويل في المؤسسات الحديثة مكانة إستراتيجية نتيجة لضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقها وخطورة النتائج التي تترتب على أعمالها , فهي تضم وظيفتين تقترن إحداها بالأخرى هما وظيفتي الشراء والتخزين , حيث تشكلان معا دعائم أساسية في نجاح أو فشل المعاملات الاقتصادية , فإذا كانت وظيفة الشراء تعمل على توفير احتياجات المؤسسة بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب و في الوقت المناسب و من مصدر التوريد المناسب و ضمن الشروط المناسبة التي تعتبر ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد , فإن وظيفة التخزين تحافظ على هذه الموارد بما يمكن من استمرارية أعمال تلك المؤسسات في ظروف نقص تلك الموارد , و هما معا تمثلان المنفذ الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في مواجهة ظروف المنافسة في الوقت الحاضر , ذلك لأن تكاليف الشراء والتخزين تشكل نسبة عالية من التكاليف الإجمالية للمنتج .

فبالرغم من أن هناك تضارب بين وظيفة الشراء و وظيفة التخزين , كون هذه الأخيرة تعمل على تخفيض تكاليف التخزين المتمثلة في كل المصاريف الخاصة بحفظ المواد المخزنة منذ دخولها إلى المخازن إلى حين صرفها إلى جهات الاستخدام , في حين أن وظيفة الشراء تركز على تخفيض التكاليف بالطريقة التي تراها مناسبة لها و ذلك بشراء قدر وافر من المواد اعتمادا على توقع ارتفاع الأسعار مستقبلا و الأمل في الحصول على خصم الكمية والاستفادة من تخفيض النفقات الشحن و احتياطا من فقدان السلع في الأسواق . إلا أن التسيير العقلاني لهاتين الوظيفتين من شأنه أن يحول دون وقوع هذا التضارب و يقود إلى التوفيق بين مصالحهما وبالتالي الرفع من كفاءة الأداء لوظيفة التمويل ككل , مما يسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف و التحكم في هامش الربح إلى الحد الذي يخدم مصالحهما في مواجهة المنافسين في ظروف السوق .

و كنتيجة لهذا الفصل توصلنا إلى أنه بتطبيق الأصول والأساليب العلمية لكل من الشراء والتخزين , فإنه يمكن تخفيض تكاليف التمويل و من ثم القدرة على تخفيض تكاليف المؤسسة ككل .

# الفصل الثاني

دراسة حالة مجمع سونطراك  
مصلحة التموين  
قسم المشتريات و التخزين

تمهيد :

لقد قامت الجزائر بإنشاء عدة شركات وذلك من أجل تحقيق سيادتها الاقتصادية و خاصة في مجال الطاقة و المناجم و تعد شركة سونطراك من أهم و أكبر الشركات التي أنشأها استقلال ثرواتها الطبيعية التي كانت محتكرة من طرف الشركات الفرنسية .

ولقد عرفت هذه الشركة تطورات عدة على إثر التغيرات الاقتصادية التي حدثت في البلاد و بالنظر إلى الأحداث الدولية التي شهدتها سوق البترول خلال العشرينات الثلاثة الماضية فقد لعبت شركة سونطراك دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني خلال هذه الفترة و مع الانتقال الى اقتصاد السوق و تفتح السوق الجزائرية على المنافسات الاجنبية , كانت لهذه الشركة تحديات كبيرة فهي اليوم ترغب في أن تصبح مجموعة بترولية عالمية تنافس أكبر المؤسسات البترولية في العالم .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

## SONATRACH

(Société National de Transport et de Commercialisation Hydrocarbure)

أولا : بيانات عامة

نبذة تاريخية عن شركة سونطراك :

أنشئت المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والإنتاج والنقل والبحث وتسويق المحروقات المعروفة بسونطراك بموجب المرسوم رقم 36-491 المؤرخ في : 1963/12/31 وقد توسع مهامها بموجب مرسوم رقم 22-296 المؤرخ في : 1966/09/22 لتصبح مؤسسة وطنية للتنقيب , الانتاج , التحويل و التسويق كما أن المرسوم التشريعي المؤرخ في : 1976/08/30 يعطي للشركة حق الاحتكار والتوزيع الشامل للطاقة والمنتجات البترولية وقد انضمت الجزائر من خلال سونطراك ضمن الدول المصدرة للنفط .

و بتاريخ 1971/02/24 أعلن الرئيس الراحل "هواري بومدين" امتداد لروح الحرية والسيادة الوطنية قراراته التاريخية بتأميم المحروقات وقد فرض هذا اليوم كمركز لوحدة مصير شركة سونطراك والجزائر ككل .

وبعد التأميم أصبح على عاتق سونطراك مهمة جمع موارد التحويل بالعملة الصعبة بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن , حيث ركزت جهودها على تقويم المحروقات وذلك من خلال سياسة استثمارية مكثفة , و من خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية , بداية من المنبع إلى البتر والكيمياء في المصب , و قد نتج عن تعدد بروز شركة توظف أكثر من 100 ألف عامل وقد تمثلت نشاطاتها فيما يلي :

- البحث
- التنقيب
- إنتاج البترول الخام
- إنتاج الغاز
- الخدمات البترولية
- النقل بالأنايب البيتروكيميا
- تسويق المحروقات

كما وصلت سونطراك في وقت قصير إلى درجة التكامل العمودي و أفقي لنشاطات متعددة , بدءا بالاستغلال , التوزيع النهائي و على غرار المؤسسات الوطنية وحسب قاعدة توجيهات المخطط الخماسي (1984-1980) تمت إعادة هيكلتها والتي نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية .

\* UHT : Ultra Haute Température

- ثلاث مؤسسات للإنجاز .
- أربع مؤسسات مختلفة .
- ستة مؤسسات للخدمات .
- أربع مؤسسات لتسيير المناطق الموجودة بأرزويو , سكيكدة , حاسي الرمل , حاسي مسعود .

و مع إعادة الهيكلة تفرعت سونطراك لمهمتها الأساسية و هذا خاصة بعد سنة 1986 و التي فيها أصبحت تتمتع بالاستقلال الذاتي و هذا ما أدى إلى انسحابها من النشاطات البترولية و البتروكيميائية و التكرار و التوزيع غير أنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات و تضم نشاطاتها ميادين مختلفة :

- البحث
- الإنتاج
- النقل
- معالجة الغاز الطبيعي
- تسويق المحروقات

#### 1- تعريف شركة سونطراك :

سونطراك مؤسسة وطنية أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 من أجل المحروقات و تساهم هذه الأخيرة في 23 % من الإنتاج الوطني الخام كما تمثل 50% من الميزانية الوطنية تحتل المرتبة العاشرة عالميا و توجد اليوم في وضعية تؤهلها للعب دور المستوى الأول و تقوية وضعيتها العالمية و هذا بفضل :

- أهمية احتياجاتها الطاقوية منها 70 من الغاز الطبيعي
- طاقتها لإنتاج المحروقات السائلة و الغازية
- طاقتها التكنولوجية و البشرية مصنفة باستمرار ضمن العشر الشركات البترولية العالمية الكبرى

سونطراك توجه نشاطاتها الاستراتيجية مثل :

- . البحث و التنقيب عن الآبار البترولية
- . نقل المحروقات
- . استغلال الموارد البشرية
- . تميع الغاز الطبيعي
- . المبادلات التجارية للمنتجات البترولية

أهداف و أفاق شركة سونطراك :

- أهداف شركة سونطراك الاستراتيجية :

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية و التحسين الدائم لشهرتها و علامتها .
- تلبية الحاجيات الوطنية المتزايدة في الجزائر .
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية .
- المشاركة في الانجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون أكثر قربا من الزبون النهائي .
- تنوع منتجاتها .

أهداف شركة سونطراك على المستوى الدولي :

- أن تكون القائد في تصدير الغاز الطبيعي , لاسيما عن طريق أنابيب الغاز .
- أن تكون القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني و المغرب العربي
- تسطير أهدافها .
- توضيح إستراتيجيتها .
- ترجمة أهدافها على الجانب الوطني و تحديد المسؤوليات .

أفاق سونطراك :

تحديد مرحلة البداية في إنشاء مجموعة بترولية فعالة , صادق عليها المجلس الوطني للطاقة في اجتماعه بتاريخ : 1998/01/24 على القوانين الأساسية الجديدة لسونطراك بنشاطات البتروكيميا و التوزيع يسمح لها بالمساهمة في الشركات الشبه بترولية للخدمات لإعادة ضمها إلى الشركات التي انفصلت عنها سابقا.

- الموقع الجغرافي

تقع مصفاة أرزيو في المنطقة الصناعية على هضبة المحجونة على بعد كيلومترين من مدينة أرزيو وحوالي 40 كم من مدينة وهران. وتحتل 170 هكتارا وتقع على مقربة من ميناء Arzew ، مما يسمح له باختلاف عن طريق القوارب.

1 الملحق رقم (02): خريطة ولاية وهران / المنطقة الصناعية أرزيو .

## ثانيا : بيانات تقنية

تم تنفيذ مصفاة أرزيو في إطار الخطة الخماسية الأولى بين عامي 1970 و 1973. ثالث مصفاة في البلاد بعد مصافي الجزائر وحاسي مسعود.

وقد تم تصميمه لعلاج النفط الخام لحاسي مسعود و انخفاض النفط الخام المستورد لإنتاج القازولين و هذا لتلبية الاحتياجات الاستهلاكية في الوقود و مواد التشحيم والبيتومين من السوق الوطنية ومنتجات فائض التصدير (النفثا والكيروسين والديزل).

وعهد بناء المجمع لشركة اليابان للجازولين اليابانية (JGC Corporation). وهي شركة NAFTEC ، الناتجة عن إعادة هيكلة سونطراك التي تدير مصفاة Arzew. تم وضع حجر الأساس في 19 يونيو 1970 ، تم إطلاق بداية الوحدات من يوليو 1972 للمرافق وفي مارس 1973 لجميع الوحدات الأخرى.

## الأهداف المخصصة للمجمع :

ثالث أكبر مجمع في المنطقة ، تم تصميم مصفاة أرزيو لتلبية المتطلبات التالية:

عملية التصفية للبترول الخام القادم من حاسي مسعود والنفط الخام المستورد ؛

تلبية زيادة استهلاك الوقود في السوق الوطنية ؛

تصنيع المنتجات الاستراتيجية ، وهي زيوت التشحيم والبيتومين ؛

إنشاء الصناعات النهائية.

## القدرة الإنتاجية

تعالج مصفاة أرزيو 3.5 مليون طن سنوياً من النفط الخام الصحراوي و 280.000 طن من النفط المستورد ، بطاقة إنتاجية سنوية للوحدات المختلفة من:

15000 طن من البروبان.

70000 طن من البيتان.

70,000 طن من البنزين الفائق.

490,000 طن من البنزين العادي ؛

160,000 طن من النفثا.

120.000 طن من الكيروسين

980,000 طن من وقود الديزل ؛

550.000 طن من زيت الوقود BTS.

70,000 طن من زيت الوقود HTS

160.000 طن من زيوت التشحيم.

70.000 طن من الدهون

4000 طن من البارافينات ؛

120,000 طن من قار الطريق.

20,000 طن من القار المؤكسد.

## الوحدات الرئيسية

يتكون المجمع من عدة مناطق ذات أنشطة محددة:

## المرافق منطقة 3

توفر هذه المنطقة معالجة المياه وإنتاجها وتوزيعها:

- الماء المقطر

- مياه التبريد

- بخار الماء

- على الكهرباء.

- الهواء المضغوط.

## وقود المنطقة 4

الوحدة 11: التقطير أو التقطير الجوي ؛

الوحدة 12: الإصلاح التحفيزي ؛

الوحدة 13: محطة الغاز أو معالجة الغازات البترولية المسالة.

الوحدة 17: الأيزومر التحفيزي ؛

الوحدة 18: زيت ساخن "حار".

## زيوت قاعدة المنطقة رقم 07

الوحدة 21: التقطير الفراغي ؛

الوحدة 22: دوران البروبان ؛

الوحدة 23: استخراج العطريات مع furfural.

الوحدة 24: إزالة شمع التولوين (MEK-toluene dewaxing) ؛

الوحدة 25: Hydrofinishing.

## زيوت و شحوم تشطيب منطقة 6

الوحدة 51: تصنيع وملء الزيوت الجاهزة ؛

الوحدة 52: إنتاج الدهون وتكييفها ؛

الوحدة 53: علاج البارافين ؛

الوحدة 54: صب البارافين.

## إنتاج القار المنطقة 10

الوحدة 14: تصنيع قار الطريق (الFLASH الفراغي) ؛

الوحدة 15: تصنيع قاريات أكسيد ؛

الوحدة 45: تسويق البيتومين.

### منطقة 19 : المرافق

الوحدة 1100: إنتاج بخار الماء.

الوحدة 1200: إنتاج الكهرباء.

الوحدة 1300: التبريد ومعالجة المياه.

الوحدة 1400: إنتاج الغاز الطبيعي.

الوحدة 1500: إنتاج الخدمة الجوية وأداة الهواء.

الوحدة 1600: إنتاج الماء المقطر.

الوحدة 1700: الشعلة.

الوحدة 280: إنتاج غاز خامل.

مناطق أخرى هي الانتهاء من تخزين المنتجات ، ومناطق التعبئة والتغليف والشحن.

### المخبر :

- مراقبة الجودة

- قسم من المياه

- قسم الوقود

- قسم زيوت التشحيم

\* مصافي الجزائر

من أجل زيادة قدرتها على التكرير ، تخطط الجزائر لاستثمار 10 مليارات دولار لبناء خمس مصافي

نפט جديدة ، نظراً لأن المصافي القائمة متهدمة ، ومع بدء تشغيل مصافي التكرير المستقبلية ، فإن القدرات ستزيد طاقة التكرير في البلاد بمقدار 30 مليون طن في السنة ، لكن هذه القدرات الحالية تبلغ 26 مليون طن في السنة 1.

وسوف تنتشر هذه المصافي الجديدة في منطقة Hauts Plateaux مع 03 مصفاة ، والجنوب مع مصفاة واحدة والمنطقة الوسطى مع مصفاة واحدة 2.

### ثالثاً : بيانات اقتصادية

#### الموارد البشرية :

توظف مؤسسة سونطراك وبالخصوص مصفاة أرزيو ما يقارب 1200 عامل إلى غاية 2017/12/31

موزعين حسب الفئات المهنية على مختلف المديريات والمصالح بالمؤسسة .

وما تجدر إليه الإشارة هو أن كل الإطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة قد استفادوا من تكوين متخصص بعين المكان أي داخل المؤسسة كما استفادوا من تربية أو عدة تربية وتكوينات بالمديرية AVAL وذلك في مختلف المجالات التالية : تكنولوجيا المحركات , صيانة المعدات و التجهيزات , الكتروميكانيك , مهندسو كهرباء , مهندسو ميكانيك , أعوان إداريين , تحاليل نوعية ... الخ .

تعالج مصفاة أرزيو 3.5 مليون طن سنوياً من النفط الخام الصحراوي و 280.000 طن من النفط المستورد ، بطاقة إنتاجية سنوية للوحدات المختلفة من:

15000 طن من البروبان.

70000 طن من البيتان.

70.000 طن من البنزين الفائق.

490.000 طن من البنزين العادي ؛

160.000 طن من النفثا.

120.000 طن من الكيروسين

980.000 طن من وقود الديزل ؛

550.000 طن من زيت الوقود .BTS

70.000 طن من زيت الوقود HTS

160.000 طن من زيوت التشحيم.

70.000 طن من الدهون

120.000 طن من قار الطریق.

20.000 طن من القار المؤكسد.

بيانات مالية :

في هذا الفرع سنحاول تسليط الضوء على بعض المشتريات من طرف مصلحة الشراء لمديرية التموين

و إعطاء أمثلة بسيطة لسنة 2017

1-1- جدول يبين شراء أجهزة Transformateur لشهر ديسمبر -

Item	Code sonatrach	Description	Unité	Qte Commandée	Qte Receptionnée
001	6046040240 02	TRANSFORMATEUR DE COURANT GP 03/03/14	pce	3,00	4,00
002	6046402400 3	TRANSFORMATEUR DE COURANT GP 03/03/14	pce	4,00	4,00
003	6046412000	TRANSFORMATEUR DE COURANT GP 03/03/14	pce	3,00	3,00
004	6046412001	TRANSFORMATEUR DE TENSION GP 03/03/14	pce	4,00	4,00
005	6046420232	TRANSFORMATEUR IPH TR ITEM A 73	pce	1,00	1,00
006	6046040001	TRANSFORMATEUR MONOPHAS	pce	6,00	2,00
007	6046426100 1	TRANSFORMATEUR DE SIGNALISATION MONO	pce	2,00	2,00

المصدر : من إعداد الطالب حسب إدارة تسيير المخزونات ديسمبر 2017

Prix Unitaire	VALEUR	EMPLACEMENT	Ecart
600000	180000000,00	E 201 +	0,00
300000	120000000,00	E 226	0,00
600000	18000000,00		0,00
1500000	60000000,00		0,00
2500000	25000000,00	K 59	0,00
2500000	400000,00	E 542	4,00
2000000	600000,00	E 525	0,00

المصدر : من إعداد الطالب حسب إدارة تسيير المخزونات ديسمبر 2017

**Numéro de B-R 028/17**

**Date : 07/12/2017**

**Page 2 de 2 No facture**

**E/F17/00256**

**3-1**

ITEM	Code SONATRach	DESCRIPTION	U	Qte Commandée	Qte Receptioannée
008	6046427000 2	TRANSFORMATEUR TFMR		4.00	16000.00
009	6046427000 0	TRANSFORMATEUR MONOPHASE GP		2.00	13000.00

PRIX UNITAIRE	VALEUR	Emplacement	Ecart
40000	160000.00	E 525	0.00
65000	130000.00	E 525	0.00
			<b>Total : 342000,00</b>

## خامسا : أفاق مستقبلية

إن بحث و تطوير منتجات جديدة على غرار المحروقات و الوقود و الزيوت و الشحوم يعد من أولويات السياسة التجارية للمؤسسة بالنسبة للسنوات القادمة .

تنوي المؤسسة القيام بتجديد جزئي لمعدات التعبئة و الإنتاج و ذلك باستبدالها بأحدث الآلات ذات الأداء العالي و العالمي من أجل رفع طاقتها الانتاجية , حيث تأمل المؤسسة في المدى القصير تحقيق طاقة إنتاجية قصوى في المنتجات التالية ب :

30.000 طن من البروبان .

140.000 طن من البيتان .

140.000 طن من البنزين الفائق .

980.000 طن من البنزين العادي ؛

320.000 طن من النفط .

240.000 طن من الكيروسين

1.800.000 طن من وقود الديزل ؛

1.100.000 طن من زيت الوقود BTS .

140.000 طن من زيت الوقود HTS

320.000 طن من زيوت التشحيم .

140.000 طن من الدهون

12.000 طن من البارافينات ؛

480.000 طن من قار الطريق .

50.000 طن من القار المؤكسد .

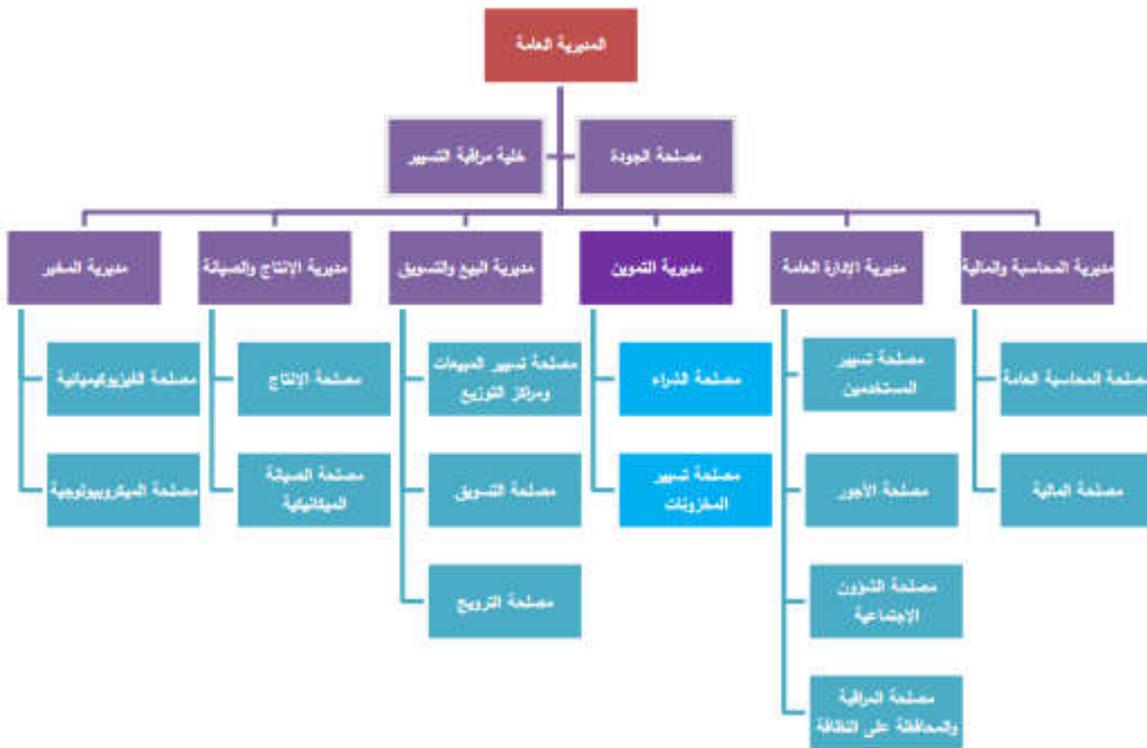
## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك (ARZEW) RAFFINERIE

بصفة عامة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يتمثل في مجموع الوسائل و الإمكانيات التي تهدف إلى تقسيم العمل بين النشاطات المختلفة و تحديد العلاقة اللازمة بين هذه النشاطات , فهو يختلف من مؤسسة لأخرى لأنه يعتمد على عوامل أخرى منها : الحجم , طبيعة النشاط , رقم الأعمال و عوامل أخرى لها تأثير آخر على رسم الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة , إذ أنه من الصعب إيجاد هيكل تنظيمي نموذجي يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات و لو كانت في نفس القطاع , ذلك لأن اختلاف تلك العوامل السالفة الذكر من مؤسسة لأخرى تجعل هياكلها التنظيمية مختلفة .

أولاً : شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك (مصفاة أرزيو) من المديرية العامة التي تشرف على ست مديريات أساسية هي : مديرية الإدارة العامة , مديرية المخبر , مديرية الإنتاج و الصيانة , مديرية البيع و التسويق , مديرية التموين , مديرية المحاسبة و المالية , حيث تشرف كل مديرية على عدة فروع و مصالح حسب مهامها و أدوارها , بالإضافة إلى مصالحة التسيير التي ترتبط بصفة مباشرة مع المديرية العامة . و من أجل التسيير الحسن للمؤسسة تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مديرياتها و مصالحها و هو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك (S1) Raffinerie Arzew



ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر من النوع العمودي , حيث يعد هذا النوع من الهياكل التنظيمية العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسئول) و مرؤوسيه و كذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات . يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة القيادة . وتحدد السلطة عمودياً أي من المديرية العامة إلى أبسط عامل مروراً بجميع المستويات , وهذا ما يسمى أيضاً بمبدأ تفويض السلطة .

و من خلال التمعن في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة نلاحظ وجود بعض النقائص و الثغرات لا بد من الاهتمام بها و العمل على تداركها إذا أرادت المؤسسة تحقيق التسيير الجيد لمختلف مصالحها , و من بينها نذكر خاصة :

- 1- غياب مديرية تعتبر في منتهى الأهمية و التي تتمثل في مديرية البحث و التطوير التي تعمل على تطوير المنتجات و تصاميمها و ابتكار منتجات جديدة تواكب تطورات المستهلكين .
- 2- جمع مصلحة الانتاج و مصلحة الصيانة في مديرية واحدة يعيق السير الحسن للمصلحتين و ذلك لضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقها , فإنتاج مديرية خاصة بالانتاج و مديرية خاصة بالصيانة ربما يكون أحسن للمؤسسة .
- 3- غياب مصلحة خاصة بمحاسبة التكاليف أو على الأقل قسم خاص بها , في مديرية المحاسبة و المالية و هو ما يدل عن غياب التقييم الحقيقي لسعر التكلفة , رغم الجهود الجبارة المبذولة في مجال حساب التكاليف من طرف كل من مصلحة المحاسبة العامة و خلية مراقبة التسيير .
- 4- عدم ظهور مصلحة الإعلام الألي في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة رغم وجودها الفعلي ممثلة في مهندس متخصص في الميدان , حيث لاحظنا الدور الفعال الذي يلعبه و الخدمات التي يقدمها لكل المديرات و المصالح المؤسسة خاصة بعد ربطها مع شبكة محلية (intranet) .

المطلب الثالث: مهام مديرات و مصالح المؤسسة

أولاً: المديرية العامة

يمكن تلخيص مهام المديرية العامة في النقاط التالية :

- ضمان حسن تسيير و إدارة المؤسسة .
- الإشراف على مختلف مديرات و مصالح المؤسسة و تأطيرها و توجيهها .
- إعداد ميزانيات المؤسسة و مختلف حساباتها و المصادقة عليها بعد التحقق من صحتها .
- تحديد إستراتيجية المؤسسة و كذا أهدافها .

ثانياً : خلية مراقبة التسيير

تهتم بمعالجة المعلومات الواردة إليها من مختلف المديرات و المصالح و التنسيق بينهم , كما تقوم بتقييم دوري للمنجزات وفقاً لما تم التخطيط له بالإضافة إلى مراجعة و تلخيص المعلومات المرتبطة بالتسيير ثم التقديم الاقتراحات و الحلول الممكنة من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة .

ثالثاً : مديرية المخبر

تعتبر مديرية المخبر القسم المسؤول عن ضمان جودة المنتج في مختلف مراحل عملية انتاجه , أي من المادة الأولية إلى غاية أن يصبح منتوجها نهائياً , و تضم هئتين أساسيتين هما :

- مصلحة الفيزيوكيميائية : و تتولى مراقبة المعايير الفيزيوكيميائية للمنتوج ( نسبة المادة الخام , درجة الحموضة , PH , ... )
- مصلحة الميكروبيولوجية : و تتولى مراقبة درجة تعقيم المنتوج (La stérilité) .

1 GAGNON P.D , SAVARD et les autres , L'entreprise , Edition Gaéton Morin , 2ième édition , 2000 . P115.

## رابعاً : مديرية الانتاج و الصيانة

تضم هذه المديرية مصلحتين مديرية الانتاج و المديرية التقنية أي الصيانة  
أ- مصلحة الإنتاج : و تتضمن قسم العمليات الذي يتولى استقبال , إعادة التشكيل و المعالجة  
الحرارية للمنتج , التعبئة و التغليف لبعض المنتجات كالشحوم و الزيوت ثم تجميعها على  
منصات نقالة (Palletisation) .

ب- مصلحة الصيانة : و تسمى أيضا المصلحة التقنية , و تكلف بالصيانة الميكانيكية و الكهربائية و  
الالكترونية الخاصة بألات و تجهيزات معالجة الوقود و الزيوت و الشحوم الغازات بشتى أنواعها  
أو تلك الخاصة بالتعبئة و التغليف , كما تتكلف بصيانة مختلف وسائل الاستخدام الأخرى  
للمؤسسة , ( المرافق المختلفة ) كمحطة التبريد المركزي و البخار , محطة معالجة المياه , المولدات  
و المعدلات الكهربائية ... الخ .

## خامساً : مديرية الإدارة العامة

تكمّن مهام هذه المديرية في التسيير الإداري للمؤسسة و الموارد البشرية , و تضم أربع مصالح هي :  
- مصلحة تسيير المستخدمين : و تتمثل مهامها في التوظيف و ذلك حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة ,  
دراسة الترقية المقدمة من طرف المصالح , متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل ...  
- مصلحة الأجور : و تكلف بمتابعة كل ما يتعلق بأجور العمال و الموظفين .  
- مصلحة الشؤون الاجتماعية : و تكلف بمتابعة الشؤون الاجتماعية لعمال المؤسسة , حوادث العمل ,  
الطب الاجتماعي , التعاضدية الاستهلاكية ... الخ .  
- مصلحة المراقبة و المحافظة على النظافة : تكلف بالحرص على النظافة و الأمن الداخلي للمؤسسة .

## سادساً : مديرية المحاسبة و المالية

تتمثل مهام المديرية الرئيسية كالتالي :

- تسيير التدفقات النقدية للمؤسسة.
- ضمان التسجيل المحاسبي اليومي لعمليات المؤسسة .
- مسك الوثائق المحاسبية , مراجعتها و التأكد من التزامها بالقواعد المحاسبية .
- إعداد تصريحات الضرائب .
- وضع خطط التمويل و متابعة حالة الخزينة .

## سابعاً : مصلحة التموين

و تضم هذه المديرية مصلحة الشراء و مصلحة التخزين أو تسيير المخزونات .

### المبحث الثاني : وظيفة التموين بمؤسسة سونطراك

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى بيان مكانة و مهام وظيفة التموين بمؤسسة سونطراك , بعدها يتم التطرق إلى تنظيم هذه الوظيفة , ثم بيان مختلف إجراءات التموين بالمؤسسة .

المطلب الأول : مكانة و مهام وظيفة التموين بالمؤسسة

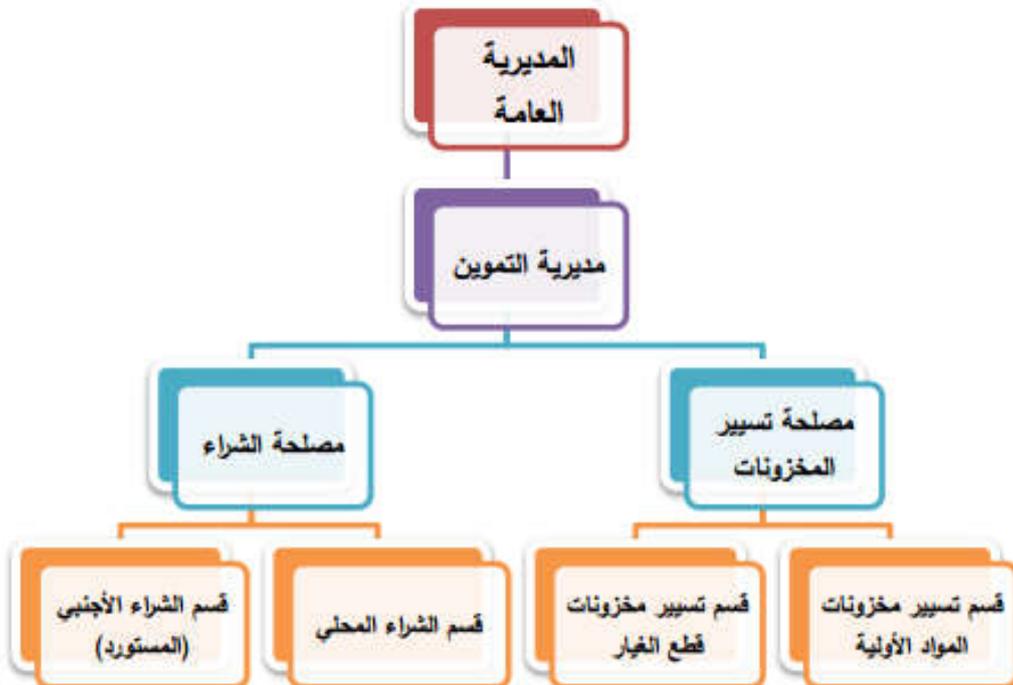
أولاً : مكانة وظيفة التموين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لقد سبق و أن أشرنا في الجانب النظري أن حجم المؤسسة يعتبر من أهم العوامل التي يتوقف عليها تحديد المكانة , التي تحتلها وظيفة التموين في الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسة , حيث يمكن أن تحظى بمديرية خاصة و مستقلة بها في مؤسسة كبيرة بينما في مؤسسة صغيرة قد تكون تابعة لإحدى الوظائف الأخرى للمؤسسة .

لكن رغم كون مؤسسة سونطراك ليست من نوع المؤسسات ذات النوع الصغير إلا أنها أعطت لوظيفة التموين دور جد فعال و مكانة جد هامة إذ تم جعلها في مستويات عليا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث خصصت لها مديرية خاصة بها تتمثل في مديرية التموين و التي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة , و ذلك لما تمثله من وزن في مختلف جوانب نشاطاتها حيث تم اعتبارها نشاطا مستقلا مثلها مثل الوظائف الأخرى بالمؤسسة كونها تمثل جهاز مؤهل للقيام بعمليات التموين لدرائته بالإمكانات الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

و يمكن توضيح مكانة وظيفة التموين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-1) : مكانة وظيفة التموين و التنظيم الإداري لها بمؤسسة سونطراك



المصدر: الإدارة العامة

يظهر من خلال هذا الشكل أن مديرية التموين تكون تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة , و تشمل على مصلحتين هما : مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزونات , غذ تشرف مصلحة الشراء على عمليات الشراء التي تتم داخل و خارج الوطن , أما مصلحة تسيير المخزونات فتشرف على قسيمي تسيير مخزونات المواد الأولية و تسيير مخزونات قطع الغيار كما تعمل على التنسيق بين مصلحة الشراء و احتياجات مختلف المديريات و المصالح الأخرى بالمؤسسة .

#### ثانيا : مهام وظيفة التموين بالمؤسسة

تتمثل المهمة الأساسية لوظيفة التموين بمؤسسة سونطراك في القيام بتزويد هذه الأخيرة بكمب ما تحتاجه من مواد أولية و لوازم , قطع غيار , تجهيزات و أدوات أخرى للقيام بأنشطتها و ذلك بأفضل التكاليف , الجودة و الأمان .

و يمكن تلخيص مهام وظيفة التموين كالآتي :

- وضع سياسة التموين وفق المخطط المتعدد السنوات بالتعاون مع المدير العام و باقي المديريات الأخرى التي لها علاقة مباشرة معها .
- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة و الجودة و السعر المناسبين و من مصدر تموين ملائم و بأقل تكلفة , مما يسمح بتحقيق برامج إنتاج مسطرة و الحفاظ على سمعة المؤسسة .
- البحث عن الأنواع و البدائل الجديدة من المواد و غيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة .
- البحث باستمرار على تحسين العلاقة جودة/سعر .
- إعداد تقارير يومية , شهرية و سنوية و مختلف الإحصائيات حول المواد الأولية المشتراة .
- تقديم الطلبات في الأجل المحددة و حسب الكميات اللازمة من المواد الأولية و قطع الغيار و مواد و لوازم أخرى .
- يقع على عاتقها مسؤولية اختيار مورديها و نوعية المواد المشتراة و كذا أسعارها و مواعيد تسليمها .
- تهتم بتسيير المخزون و متابعة حركة دخول و خروج المواد .
- القيام بمختلف عمليات العبور , النقل و الجمركة لتموينات المؤسسة .
- توجيه و تنميط نشاطات مصالح الوظيفة و التنسيق فيما بينها .
- السهر على تحقيق أهداف الوظيفة بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ككل .

\* شبكة تقييم الموردين , مؤسسة سنونطراك Raffinerie .

المطلب الثاني: تنظيم وظيفية التموين بالمؤسسة

أولا : تنظيم وظيفة الشراء بالمؤسسة

تعتبر وظيفة الشراء وظيفة حيوية لمؤسسة SONATRACH إذ تمثل الشق الأول من الوظيفة التموينية بها , حيث تتولى مصلحة الشراء بالمؤسسة القيام بهذه الوظيفة تحت إشراف المباشر لمديرية التموين , فهذه المصلحة تكون مسؤولة عن توفير وتديير جميع احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة و واضحة بما يخدم النشاطات المختلفة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وذلك في الوقت المناسب من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة و مختف مرافقها .

تهتم أيضا وظيفة الشراء بالمؤسسة بما يلي :

- التعرف على الأسواق و مصادر التموين الخاصة بكل أصناف المشتريات و رصد و مراقبة تغيراتها .  
- جمع المعلومات اللازمة لبحوث السوق .

- الاشتراك في تحديد ملامح و مواصفات الأصناف المراد شراؤها .

- المتابعة المنتظمة لتغيرات و تطورات النصوص القانونية التي تنظم التجارة الخارجية .

كما تختص وظيفة الشراء بمؤسسة SONATRACH القيام بما يلي :

- وضع جدول زمني للشراء و التقديرات المتعلقة بميزانية المشتريات .

- استلام التقديرات و التنبؤات و استغلال الطلبات المقدمة من طرف المستعملين بالمؤسسة (الطالبين).

- المسك اليومي لملف المواد و كذا ملف الموردين .

- البحث و اختيار الموردين .

- التفاوض على أفضل شروط التسديد .

- إصدار طلبيات الشراء .

- متابعة تسليم الطلبيات و مراقبة استلامها .

- متابعة تنفيذ الجدول الزمني للشراء و بيان الانحرافات إن وجدت .

إن مؤسسة SONATRACH تتبع في تنظيمها للشراء طريقة للتنظيم حسب طبيعة و مصدر الشراء

بحيث تنقسم مصلحة الشراء بها إلى قسمين هما : قسم الشراء المحلي و قسم الشراء الأجنبي (المستورد) .

1- قسم الشراء المحلي : يتكفل هذا القسم بتلبية جميع احتياجات الطالبين – مختلف مديريات و مصالح

المؤسسة – المتوفرة في السوق الوطنية , مثل قطع الغيار و بعض المواد المستلزمات الأخرى , و يتولى القيام

بالأعمال التالية :

-إصدار طلبيات الشراء لدى موردين محليين مع مراعاة الاجراءات المحددة و المعمول بها .

-متابعة عمليات الشحن و مواعيد التسليم المتفق عليها .

-استلام البضاعة عندما لا تكون بكميات جد معتبرة .

- إمضاء أذونات التسليم ( Bons de Livraison ) من طرف أمين المخزن أو المستعمل المخول .
- الأمر بالصرف ومتابعة تسديد الموردين .
- التحيين المنتظم لملف موردي المواد .
- فتح ملفات الموردين وترتيب المراسلات .
- 2- قسم الشراء الأجنبي ( المستورد ) : تتمثل مهمة هذا القسم في ضمان تزويد المستعملين بكل ما يحتاجونه من مواد ولوازم وغيرها من المستلزمات الأخرى والمتوفرة في السوق الخارجية والتي تكون محل عملية استيراد , المواد الأولية , قطع غيار , آلات , مواد كيميائية ... الخ ويتولى القيام بالأعمال التالية :
  - الاتصال بالموردين ثم استقبال و جمع عروضهم .
  - دراسة عروض الأسعار المستلمة وإعداد جدول مقارنة الأسعار المستلمة (TCO) .
  - التفاوض على الشراء .
  - إصدار الطلبات وفقا لدفتر الشروط الخاص بالمصنع وبطاقات المواصفات التقنية بعد الموافقة عليها من طرف المديرية العامة .
  - متابعة عمليات الشحن ومدى احترام مواعيد التسليم المتفق عليها .
  - تأمين البضائع عند استلام اشعار الشحن .
  - العلاقات البنكية المتعلقة بكل عمليات الاستيراد في حدود الصلاحيات المخولة له .
  - العلاقات مع وكيل العبور ( Transitaire ) بالنسبة لكل العمليات المرتبطة بالجمركة , سحب البضائع , صياغة التحفظات المحتملة .
  - استلام أذونات التسليم والاستلام ( Bons de livraison – Bons de réceptions ) المؤشر عليها من طرف أمناء المخازن التي تؤكد الدخول الفعلي للبضائع و كل الوثائق المرافقة لها و التي تثبت نوعية البضاعة المستلمة .
  - مراقبة المطابقة مقارنة مع ما تنص عليه شروط التعاقد .
  - فتح ملفات الموردين وترتيب مختلف المراسلات .
  - المسك اليومي لملف موردي المواد المستوردة .
  - متابعة التسديدات المتعلقة بالموردين .

## ثانيا : تنظيم وظيفة تسيير المخزونات بالمؤسسة

وظيفة تسيير المخزونات تعتبر من الوظائف الأساسية لمؤسسة Sonatrach نظرا للدور الكبير الذي تقوم به و الذي لا يكمن فقط في حماية و حفظ المواد و المستلزمات بل يمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون و ضمان تدفق العمليات الانتاجية و الوفاء بطلبات الزبائن , إذ لا يمكن لهذه المؤسسة الاستغناء عن هذه الوظيفة نظرا لاعتمادها الكبير على الاستيراد , استيراد معظم احتياجاتها من أماكن بعيدة , و تفادي كل ما ينجر عنه من مخاطر ( فترات الانتظار الطويلة , احتمالات النفاذ , ارتفاع الأسعار , تغير الظروف الاقتصادي و السياسية ... ) هذا من جهة , و من جهة أخرى السياسة المنتجة من طرف المؤسسة فيما يخص السياسة المتبعة لضمان الجودة العالية لمنتجاتها من خلال الاحتفاظ بالمنتج قبل عملية تسويقه .

تمثل وظيفة تسيير المخزونات الشق الثاني من الوظيفة التموينية بالمؤسسة و تتولى القيام بها مصلحة تسيير المخزونات تحت اشراف مباشر لمديرية التمويل , و تضم هذه المصلحة قسمين هما :

قسم تسيير مخزونات المواد الأولية : و يكلف بتلبية طلبات الجهات المستعملة لها و بصفة خاصة مصلحة الانتاج بالمؤسسة .

قسم تسيير مخزونات قطع الغيار : و يكلف بتلبية طلبات الجهات المستعملة لها و المتمثلة بصفة خاصة بمصلحة الصيانة و الميكانيك , لكن ما يلاحظ في هذه المؤسسة أن مهمة تسيير المخزونات قطع الغيار قد تم إسنادها بصفة كلية تقريبا إلى مصلحة الصيانة الميكانيكية بمديرية الانتاج و الصيانة , و التي بحكم موقعها يمكنها التحكم أكثر في هذا النوع من المخزونات لأنها المعنية الأولى باستعمال هذه المخزونات .

تتلخص مهام وظيفة تسيير المخزونات بمؤسسة SONATRACH في الآتي :

- المسك اليومي لملف المخزونات حسب الصنف و المرجع ( Références ).
- إعداد التقديرات و التنبؤات اللازمة لطلبات الدورية من أجل تزويد المخازن بصفة مستمرة و تفادي الانقطاعات أو الزيادات ( الفائض ) .
- مراقبة المطابقة لما تم استلامه من الأصناف .
- ترتيب أذونات التسليم و الإخراج ( Bons de livraison et Bons de sortie ) .
- تنفيذ عمليات التخزين كالاستلام , الترتيب , الحفظ , توزيع الأصناف في المخزن ..
- تمويل ورشات الانتاج .
- إجراء عمليات الجرد الأسبوعية و الشهرية و جرد نهاية السنة .
- الإعداد الدوري لوظيفية حركة المخزون .

و يتجلى تنظيم وظيفة تسيير المخزونات بمؤسسة SONATRACH من خلال التمييز بين وظيفتين أساسيتين لها تتمثلان في : الاستلام و التخزين و البرمجة و التسيير .

\* مسار تسديد الفواتير بمؤسسة سونطراك , La Raffinerie .

1- الاستلام و التخزين (Réceptions et Magasinage) : و تتمثل في القيام بالمهام التالية :

- استلام البضائع و إمضاء وصل الاستلام .
  - مسك بطاقات مخزون الأمان للأصناف التي تكون تحت مسؤولياتها .
  - تسليم الأصناف المطلوبة طبقا لطلبات التموين المرسله من طرف المصالح و الأقسام المستعملة لها .
  - ترتيب أذونات التسليم و الإخراج .
  - الجرد المادي حسب الفترة المعمول بها في المؤسسة ( جرد في شهر جوان و آخر في شهر ديسمبر).
- 2- البرمجة و التسيير ( Programmation et Gestion ) : و تتمثل في القيام بالمهام التالية :

- حساب تكاليف الشراء للبضائع المستوردة .
- مسك بطاقات مخزون المواد بالكمية و القيمة .
- إعداد احصائيات عن الاستهلاكات حسب الصنف و كذا التقديرات اللازمة للطلبات .
- تحيين المؤشرات الخاصة بتسيير المخزونات ( مخزون الأمان , مخزون الإنذار ...).

المطلب الثالث : إجراءات التموين بالمؤسسة

إن توفير جميع الاحتياجات اللازمة لجهات الاستخدام بمؤسسة SONATRACH يجب أن يمر عبر إجراءات و خطوات تؤثر على وقت التنفيذ و على الجهد المبذول و على تكاليف التموين , فهي إذن جملة وسائل و أدوات فعلى تستخدمها مديرية التموين لتسهيل القيام بمهامها و التي يشترط فيها أن تكون متطورة و غير معقدة و مناسبة للظروف التي تطبق فيها , و تتمثل هذه الإجراءات كالآتي :

أولا : تحديد الحاجة و التعبير عنها

قبل المرور إلى عملية الشراء تقوم مختلف المديريات و المصالح و الأقسام بالمؤسسة بتقسيم إجمالي احتياجاتها و ذلك استنادا إلى برنامج الإنتاج الشهري و الميزانية التشغيلية أو الاستثمارية , بعد ذلك يتم التعبير عن هذه الاحتياجات من خلال استعمال وثيقتين أساسيتين هما :

- طلب إعادة التموين ( demande de réapprovisionnement ) .
- طلب الشراء ( demande d'achat ) .

و يأتي هذا الطلب سواء إعادة التخزين أو الشراء نم مصدرين أساسيين هما :

- \* مصلحة تسيير المخزونات بالنسبة لجميع الأصناف التي دخلت في دورة الإنتاج .
- \* مختلف هياكل و مصالح المؤسسة عندما يتعلق الأمر بالأصناف التي يكون تسيير مخزونها خارج عن اختصاصات مصلحة تسيير المخزونات , أو الأصناف ذات الطابع الاستثنائي .

يتم تقديم هذه الطلبات إلى مصلحة الشراء و التي يجب أن تكون مرفوقة ببطاقات تقنية ( fiches techniques ) أو بطاقات تحليل ( fiches d'analyses ) أو بطاقة التقديرات المتوقعة ( fiches pro forma )

\* طبيعة الشراء و أصناف المشتريات بمؤسسة سونطراك La Raffinerie .

من أجل صياغة وتحديد المواصفات و الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك الاحتياجات و الغاية من ذلك أن تعرف مصلحة التموين و الجهات المعنية الأخرى كالمورد ما هو المطلوب منها بشكل واضح و دقيق و تفادي كل غموض , كما يجب أن تكون هذه الطلبات مؤشر عليها من طرف رئيس كل مصلحة من المصالح المعنية .

يتم تحرير طلب إعادة التموين أو طلب الشراء في نسختين , بحيث توجه الأولى إلى مصلحة الشراء لتسجيل الطلب و إصدار الطلبية أما النسخة الثانية فتعاد إلى الطالب كوصل استلام ( accusé de réception) . و عند ذلك فقط يبدأ عمل مصلحة الشراء بقسمها سواء المحلي أو الأجنبي بحيث تقوم بتوزيع الاحتياجات شهريا بالأخذ بعين الاعتبار : المخزونات , الاحتياجات المعبر عنها من طرف المصالح التشغيلية (تسيير مخزونات الانتاج , الصيانة ) , امكانيات و أجال التموين , ز ذلك يتوقف على ما إذا كان الشراء محليا أو أجنبيا , ثم تقوم بعد ذلك بتنفيذ عمليات الشراء . نشير إلى أن الاحتياجات المعبر عنها من طرف مختلف المصالح يتم تحديدها وفقا لبرنامج الإنتاج المعتمد من طرف مختلف الأطراف المعنية (مديرية الانتاج و الصيانة , مديرية المبيعات , مديرية المخبر ) و الذي تم إعداده على أساس المعايير المعتمدة و المحددة من طرف المؤسسة , تاريخ المؤسسة , المخزونات القائمة , الاحتياجات المعبر عنها و الطلبيات قيد التنفيذ .

#### ● دورة المصادقة على طلب الشراء : تمر عملية الموافقة على طلب الشراء بالخطوات التالية :

- تحرير طلب الشراء من طرف الطالب (demandeur) الذي يعبر به عن حاجته و يجب أن يكون ممضيا من طرف رئيس مصلحته .
- مرور طلب الشراء إلى المديرية المالية لمراقبته و التحقق من توقعات الميزانية .
- مرور طلب الشراء إلى مديرية التموين التي تعطي التأشير لاستغلال الطلب .
- بعد تسجيل طلب الشراء في مديرية التموين تقوم هذه الأخيرة بتسليمه إلى رئيس مصلحة شراء و الذي بدوره يسلمها إلى قسم الشراء المحلي او الأجنبي حسب الحالة .

#### ثانيا : اختيار الموردين

بعد استلام طلب الشراء و بعد أن يتم التحقق من الحاجة , يبدأ قسم الشراء المحلي أو الأجنبي بالبحث عن مصادر التوريد و ذلك استنادا على عدة مصادر للمعلومات منها : ملف الموردين ( fichier des fournisseurs) , الفواتير الأولية (factures pro forma) , المقاييسات أو التقييمات (devis) (البطاقات التقنية (fiches techniques) , الدليل التجاري (annuaire professionnel) , الممثلين و التقنيين ... للإشارة أن أغلب المعلومات تحصل عليها المؤسسة عن طريق الاتصال الهاتفي بالموردين , وفي بعض الأحيان قد يكون الطالب بتحديد الموردين الممكن الاتصال بهم على طلب الشراء كونهم موردين مشهورين و معروفين في السوق , و بذلك يساعد قسبي الشراء و التخزين في عملية البحث و التحري , أما في حالة عدم تحديد الطالب للموردين الممكن الاتصال بهم على طلبه للشراء فإن قسم الشراء المحلي أو الأجنبي يقوم بالإعلان عن مناقصة مفتوحة من خلال وسائل الإعلام طبقا للتنظيم المعمول به للجنة الصفقات .

\* تم استنتاج هذه المعطيات من قسم المشتريات , مصلحة التموين , سونطراك .

## ثالثا : إصدار أمر التوريد (الطلبية) :

بعد استلام المؤسسة لعروض الموردين يتم جدول مقارنة لمختلف العروض , و ذلك في حالة المادة الأولية أو المواد الأساسية فقط , و الذي يتضمن كل الشروط التي تمكن من الاختيار الأمثل و الأنسب , و بعد الدراسة الدقيقة للجدول المقارن للعروض يمكن للمؤسسة أن تقوم بالاختيار الأولي للمورد أو عدة موردين حيث تحتفظ بهم تمهيدا لقيامها بالمفاوضات معهم من أجل الوصول إلى الاختيار النهائي و الذي يتم وفقا لعدة معايير تعتمد عليها المؤسسة و هي مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي :

- العلاقة جودة/سعر
  - أجل التسليم
  - شروط و مواعيد التسديد
  - القوة المالية للمورد و قدرته على تلبية تكرار طلبات المؤسسة.
- بالاضافة إلى هذه المعايير هناك معايير أخرى تعتمد عليها المؤسسة في اختيار المورد المناسب كالمقدرة التقنية للمورد , الخدمات التقنية لما بعد البيع أو الصيانة , القدرة على التأقلم مع المشاكل التي تصادفه (درجة مرونة المورد) , الطاقة الانتاجية , القدرة التسييرية ...
- و عندما يقع اختيار المؤسسة على مورد معين و منحه الصفقة فإن إدارة التموين تؤكد الطلبية بتحريير أمر التوريد (Bon de commande) في ثلاث نسخ مؤكد و مؤشر إليها , أو تقوم بإمضاء العقد مع المورد الذي تم اختياره و منحت له الصفقة بحيث يحتوي هذا العقد على العناصر الأساسية التالية :

- الموضوع و المبلغ الاجمالي للصفقة
  - المطابقة و الضمان
  - التسديد و كفاءات الدفع
  - واجبات المورد
  - مواعيد التسليم و غرامات التأخير
  - الإنهاء la résiliaation
- و إذا تعلق الأمر بالشراء الأجنبي فغنه بالاضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر أخرى يتضمنها العقد و هي :

- القانون الواجب تطبيقه
- التأمينات و شروط الشحن
- الضرائب , الحقوق و الرسوم

\* مقابلة مع مدير التموين بمؤسسة سونطراك / La Raffinerie .

## رابعاً : متابع تنفيذ الطلبية أو العقد

تضمن مصلحة التموين متابعة تنفيذ الطلبيات و ذلك بالاتصال المستمر مع الموردين لتذكيرهم بمواعيد التسليم المتفق عليها , و معرفة أي تعديل أو تغيير من طرفهم لاتخاذ الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب , كما أنها تقيم بانتظام و استمرار خدمات الموردين و ذلك على أساس معايير موضوعية محددة من خلال إعداد بطاقة الهوية و التقييم لكل مورد , كذلك تتوفر المؤسسة على نظام التقويم المستمر لاداء الموردين و الذي يتم مرة واحدة في السنة , بحيث يحتوي على ثلاث معايير رئيسية , و كل معيار مجزأ إلى معايير فرعية يقابل كل معيار عدد من النقاط حسب الأهمية المعطاة له في المؤسسة , تتم التقييمات مرة واحدة في السنة على أساس شبكة تقييم بمجموع نقاط مستهدفة بعد ذلك يتم الترتيب حسب عدد النقاط التي يتحصل عليها كل مورد و ذلك حسب الفئات التالية :

A: مورد ممتاز , عندما يكون عدد النقاط أكبر من 22

B: مورد جيد , عندما يكون عدد النقاط محصوراً بين 12 و 22

C: مورد متوسط , عندما يكون عدد النقاط أقل من 12

نسير إلى أن هذا التقييم يتعلق فقط بالمواد الاستراتيجية و الأولية .

## خامساً : الفحص و الاستلام

بعد استكمال الاجرائات المتعلقة بالبنك ووصول المواد إلى الميناء يقوم مسؤولي التموين بالاستلام و الفحص و مراقبة كل المستندات و الوثائق المرافقة لتلك المواد و تقديم كل الوثائق الضرورية لوكيل العبور لاستكمال اجراءات الجمركة , بالإضافة إلى قيامهم بتسديد الحقوق الجمركية و استعادة كل الوثائق المتعلقة بالجمركة . بعد كل الاجرائات السابقة تأتي عملية الاستلام و الفحص و تكون على النحو التالي :

في حالة الشراء المحلي : تتم عملية الاستلام من طرف أمين المخزن و ذلك بعد فحص مدى مطابقة المواد المستلمة من حيث الكمية و الجودة مع وصل الطلب و الوثائق المرافقة لتلك المواد ( وصل الاتسلام , الفاتورة النهائية , و الوثائق الأخرى المطلوبة كالبطاقة التقنية و كشف التحاليل ) في حالة الشراء الأجنبي : تختلف عملية الاستلام في حالة الاستيراد حسب نوع و طبيعة المواد المستوردة و ذلك يكون على النحو التالي :

أ- المواد الأولية و المواد المساعدة :

• المواد الأولية : تقوم مصلحة المراقبة على مستوى الميناء بالاشراف على أخذ عينات من الشحنة المرسلة و التي يتم تقديمها لمصلحة الشراء و التي بدورها تقوم بإرسالها إلى المخبر التابع بالمؤسسة من أجل القيام بالتحاليل اللازمة للتأكد من مطابقتها , و تجدر الإشارة هنا إلى أنه في حالة عدم مطابقة المواد نتائج التحاليل فإنه يتم اعادتها إلى المورد أما إذا كانت نتائج التحاليل إيجابية فإنه يتم استكمال اجراءات الجمركة بعد مرور الملف الكامل لها إلى مديرية المنافسة و الأسعار مرفقا ببيان المراقبة لمهندس المخبر

• المواد المساعدة : استلام هذا النوع من المواد يتم مباشرة في مخازن المؤسسة , بحيث تتم عملية المراقبة و الفحص لدى مطابقتها من طرف المخبر سواء على مستوى المخازن او قبل استعمالها في الانتاج .

ب - المعدات و قطع الغيار : الاستلام يتم على مستوى مخازن المؤسسة بعد مراقبة مطابقتها من طرف مصالحة الصيانة الميكانيكية بمصالحة الانتاج و الصيانة بالمؤسسة .

ج - تجهيزات الإنتاج : استلام تجهيزات الانتاج يتم من طرف مديرية الانتاج و الصيانة وفقا للشروط التعاقد المعمول بها في هذا المجال .

يعتبر وصل الاستلام Bon de réception وثيقة اجبارية يجب انجازها لكل صنف دخل الى المخزن , و يتم تحريره في أربع نسخ و هي على النحو التالي : النسخة الأولى و الأصلية تقدم لمصالحة المحاسبة و النسخة الثانية لمصالحة تسيير المخزونات و الثالثة توضع في ملف المورد و الرابعة فباحتفظ بها أمين المخزن .

#### سادسا : التخزين

بعد فحص و مراقبة المواد المرسله من طرف المورد (الكمية و النوعية) و استلامها , ترسل إلى المخازن كي يتم تخزينها و انتظار استهلاكها وفق البرامج المخططة لها , بحيث تتوفر المؤسسة على مركزين للتخزين مشترياتها من مختلف أصناف المواد و اللوازم أحدهما داخل المؤسسة مقسم إلى قسمين , قسم مخصص لتخزين المواد الأولية و الأخر مخصص لقطع الغيار و الثاني تخصصه المؤسسة لاستقبال المواد الأولية القادمة من الخارج (مواد مستوردة) , فتتوفر مخازن المؤسسة على الشروط الضرورية للتخزين المناسب لمختلف الأصناف المشتراة لكنها لا تتسع لاستقبال كل الاحتياجات المؤسسة خاصة عندما ترغب في الشراء بكميات كبيرة اغتناما لفرص انخفاض أسعار أو تلك المتعلقة بالتخفيضات .

و بعد إجراء المراقبة الكمية و النوعية على المواد و اللوازم المستلمة تقوم مصالحة التخزين بإصدار وصل استلام (Bon de réception) يبين الدخول الفعلي للمواد إلى المخازن و ذلك في ثلاث نسخ , نسخة تقد إلى مصالحة المحاسبة العامة و أخرى لمديرية التموين و تحتفظ بالثالثة في المصالحة لنفسها .

يجب أن تسهر وظيفة التخزين على :

- التسيير المادي الجيد للمخزونات , و ذلك من حيث الأمكنة , التنظيم , التصنيف , طريقة التخزين , المناولة , إلصاق البطاقات التعريفية للأصناف (étiquetage) , الترميز...
- المسك اليومي للمخزونات , و ذلك بتسجيل كل حركات الدخول و الخروج للأصناف و المعرفة الدائمة لعدد الأصناف في المخزون , و كقاعدة عامة لضمان السير الحسن لتسيير المخازن فغنه لا يسمح لأي كان بالدخول إلى المخزن باستثناء أمين المخزن

- **المخرجات من مخازن المؤسسة :** هناك حالتين للمخرجات من مخازن المؤسسة هما :
  - المخرجات من البضائع , المنتجات و المواد الموجهة للاستهلاك
  - المخرجات من البضائع , المنتجات و المواد في إطار تحويلها الى المخزن الملحق للإنتاج .

\* مقابلة مع مديرة مصالحة التخزين السيدة بوغراوي زهرة , سنطراك / La Raffinerie .

• تقييم حركات المخزون بالمؤسسة :

- المدخلات : تدخل بتكلفة شرائها و التي تتمثل في سعر الشراء مضافا له كل المصاريف المتعلقة بعملية الشراء , حيث يتم احتساب تكلفة الشراء على أساس العناصر السعرية الظاهرة في الوثائق التالية و التي لها علاقة مباشرة بعملية الشراء .

- فاتورة المستورد

D3-

-فاتورة النقل

- تصريح التامين

-المصاريف المتعلقة بالتفريغ

- خدمات العبور

و في الأخير يتم إعداد بطاقة تكلفة الشراء و التي تضم مجموع المصاريف المذكورة أعلاه , ثم يتم التأشير عليها من طرف مدير التموين بحيث تكون مرفقة بوصول الاستلام و نسخ من الوثائق المذكورة سابقا , و بالتالي يصبح هذه البطاقة كأداة إثبات :

- لمصلحة المحاسبة لتسجيل العمليات المحاسبية

- لمصلحة تسيير المخزونات لتقييم المدخلات إلى المخزن و تحديد التكلفة المتوسطة المرجحة الجديدة .

\* المخرجات : تستعمل المؤسسة طريقتين لتقييم مخرجاتها إلى المخزن , بحيث تستعمل طريقة الوارد أولا يخرج أولا (Fifo) لكون مخزوناتهما قابلة للتلف و الفساد (périssable) فيتم تفريغ المخزون القديم قبل المرور إلى المخزون الجديد , أما فيما يخص التقييم فتستعمل المؤسسة طريقة التكلفة الوسطية المرجحة بعد كل إدخال للمخزونات (CUMP) .

سابعا :مراجعة الفواتير و تسديد المورد

يتم في هذه المرحلة القيام بفحص ما ورد في الفاتورة التي أرسلها المورد على ضوء أمر التوريد و تقرير الاستلام و الفحص للتأكد من مطابقة الفاتورة لما ورد فيهما , و ترجع أهمية المراجعة إلى احتمال ورود أخطاء في الفواتير (الكميات , السعر الوحدوي , المجاميع , التخفيضات و الخصومات ..) أو في المواد المرسلة أو في النوعية , مما يقتضي اتخاذ الاجراءات اللازمة و إيجاد حلول مناسبة قبل تسديد الموردين , بعد ذلك يتم إرسال الفواتير إلى المصلحة المالية لمباشرة إجراءات التسديد , لكن مع الاحتفاظ بنسخة منها في مصلحة الشراء تفاديا لإعادة التسديد المورد مرة أخرى .

و تجدر الإشارة إلى أنه في حالة المشتريات الأجنبية فإنه يتم التسديد لموردي المؤسسة بإحدى

الطريقتين التاليتين :

\* مقابلة مع مدير مصلحة قسم الشراء و التخزين السيد محمد الأمين مومن , مؤسسة سونطراك / La Raffinerie .

- قرض بضمان (lettre de crédit) , و هنا لا يكون التعامل بين المورد و المؤسسة بل التعامل يتم بين بنك المورد و بنك المؤسسة , إذ بمجرد شحن البضاعة على السفينة يقوم بذلك العميل بالدفع لبنك المورد .
- تأجيل وثائقي (Remise documentaire) , لا يقوم بنك مؤسسة بدفع المبلغ المستحق للمورد إلا بعد أن يقدم هذا الأخير الوثائق المطلوبة للبنك .

#### ثامنا : حفظ و توثيق المستندات

يعتبر الإجراء الأخير من الاجراءات التموين بالمؤسسة , حيث يتم جمع و ترتيب كل الوثائق و المستندات المتعلقة بالطلبية أو الصفقة و كذلك كل المراسلات التي تم تبادلها مع المورد في ملف الاستيراد , تقوم المؤسسة بحفظ هذه المستندات و توثيقها لأغراض تسييرية داخلية و كأدلة إثبات قانونية , بالإضافة إلى كون نسبة كبيرة من المشتريات لها طابع التكرار و بالتالي يمكن الرجوع إليها للاسترشاد بها في عقد صفقات مماثلة و في اتخاذ قرار بشأن اختيار مصادر التوريد .

## خلاصة الفصل الثاني :

لقد سمح لنا هذا الفصل بالتعرف على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي إلى القطاع العام و المتخصصة في مجال إنتاج الزيوت و الغازات و الوقود بمختلف أنواعه ... الخ و المتمثلة في شركة SONATRACH بحيث تمكنت من فرض وجودها و احتلال مكانة جيدة في السوق المحلية و الأجنبية , كما تم التعرف على واقع إحدى الوظائف الأساسية و الهامة بهذه المؤسسة و المتمثلة في وظيفة التموين , إذ لاحظنا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها بها أن هذه الوظيفة تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث خصصت لها مديرية مستقلة شأنها شأن باقي الوظائف الرئيسية بالمؤسسة أو أفضل , و ذلك لضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقها و المتمثلة في ضمان توفير كل الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة و اللازمة لسير العادي لنشاط المؤسسة و استمراره و ذلك بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و بافضل الشروط التكاليف و أنسبها .

كما سمح لنا هذا الفصل استخلاص بعض النقاط كما يلي :

✓ من بين أهم العوامل التي ساعدت المؤسسة محل الدراسة من فرض مكانتها الرائدة في السوق المحلية و الجيدة في السوق الأجنبية الأجنبية هي اختيار المؤسسة لمجال استراتيجي يقوم عليه عالمنا اليوم و المتمثل في مجال الطاقة و المناجم .

✓ اعتماد المؤسسة محل الدراسة على وسطاء (الموزعين) في توزيع منتجاتهم يشكل عاملا مهما في تقليل عدد المبادلات و الاتصالات البيعية إلى جانب إلى جانب تحقيق وفورات الحجم و ذلك نظرا لفعاليتهم المتزايدة في تسويق المنتجات من خلال اتصالاتهم , خبراتهم , تخصصهم , و نطاق عملهم و هو ما يقدم للمؤسسة أكثر من ما يمكن لها تحقيقه بنفسها .

✓ تبعية المؤسسة شبه المطلقة في مجال التموين بالمواد الأولية للسوق الدولية و ذلك لاعتمادها شبه الكلي في عملية الانتاج على مواد أولية مستوردة خاصة المواد الكيماوية و قطع الغيار مما يؤثر على سعر تكلفة منتجاتها بالارتفاع و عليه من الصعب التحكم في تكاليفها .

✓ تمثل قيمة مشتريات المؤسسة من المواد و اللوازم نسبة معتبرة من قيمة اجمالي مشترياتها حيث تبلغ في المتوسط لبعض المنتجات حتى ال55% و تشكل اللوازم المستهلكة نسبة كبيرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة بحيث تصل في المتوسط إلى 70 % كما تشكل أكبر عنصر في عملية إنتاج الزيوت و خاصة الشحوم – بحيث لا تقل نسبتها في الغالب عن 70 % و هي نسبة تستدعي ضرورة التركيز على هذا العنصر و العمل على تخفيضه من خلال الاستغلال الأمثل له سواء من حيث التحكم في شرائه أو في تخزينه .

الختمة

تواجه معظم المؤسسات اليوم أنواع عديدة من المنافسة فيما بينها لذلك نجدها تسعى باستمرار للبحث عن الوسائل و السبل التي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة و فرض ذاتها و بقائها في السوق , و قد وجدت هذه المؤسسات أن من أهم هذه الوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك هي عملية التحكم في تكاليفها و الضغط عليها لتخفيضها باستمرار حيث أن العبرة لا تكمن في الوصول إلى أقل تكلفة في لحظة معينة إنما هي العمل على تحقيق التخفيض المستمر للتكلفة مع مرور الوقت , لذلك فإنه يتعين على المؤسسة البحث عن أنجع الأساليب و الآليات التي تمكنها من تحقيق ذلك و التي من بينها تقان وظيفة التمويل و التحكم فيها .

جاءت هذه الدراسة للتركيز على وظيفة التمويل و الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها بغرض التحكم فيها من أجل تخفيض التكاليف باعتبار أن تكاليف هذه الوظيفة تمثل نسبة هامة ضمن معدلات هيكل التكلفة بالنسبة للمؤسسة , و من خلال ذلك تحسيس المؤسسات الجزائرية , -لأنها لم تعطي لها الأهمية بعد- بأهمية التحكم في تسيير تمويلاتها مما يساعد على توفير المواد الأولية و مستلزمات العملية الإنتاجية بالكميات و النوعيات المناسبة و في الوقت المناسب و بأقل التكاليف .

و من خلال ما تم تناوله في الدراسة ككل يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء ما تم استخلاصه من نتائج و ذلك على النحو التالي :

#### 1- النتائج :

- إن أسلوب تخفيض التكاليف هو الأسهل مقارنة بالطرق الأخرى التي تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة على غرار زيادة المبيعات و زيادة الانتاجية , و ذلك من حيث الصعوبات التي تواجه المؤسسة في حالة اتباعها الأسلوبين الآخرين , حيث إذا اتجهت إلى زيادة المبيعات تواجهها صعوبة وجود منافسين و محدودية السوق بالإضافة إلى المصاريف المختلفة التي تتبع تحقيق ذلك , أما إذا اتجهت إلى أسلوب زيادة الانتاجية فستواجهها صعوبة محدودة طاقتها الانتاجية بحيث التغلب عليها يتطلب استثمارات مالية ضخمة , أما أسلوب تخفيض التكاليف فهو موضوع يمكن للمؤسسة تطبيقه داخل المؤسسة بدون الصعوبات السابقة .

تخفيض التكاليف لا يكون دائما مؤشرا على رفع مستوى أداء المؤسسة إلا إذا قلصت التكاليف في حدود المحافظة على التميز أي المحافظة على قيمة المنتج لدى الزبون , و بهذا يكون تخفيض التكاليف متمثلا في إزالة كل من التبذير و الاستغلال اللاعقلاني لموارد المؤسسة .

- يمكن تخفيض التكاليف من خلال تحليل عناصر التكلفة (تكلفة المواد , اليد العاملة ..) أو من خلال تحليل النشاطات ( التمويل , الانتاج ) حيث أن تخفيض تكاليف نشاط التمويل ( الشراء و التخزين ) يؤدي إلى تخفيض تكلفة المواد الأولية التي تمثل نسبة هامة من تكلفة المنتج و بالتالي تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة .

- بالرغم من أن هناك تضارب بين وظيفة الشراء ووظيفة التخزين ( كون كل وظيفة تركز على تخفيض التكاليف بالطريقة التي تراها مناسبة لها ) إلا أن التسيير العقلاني لهاتين الوظيفتين من شأنه أن يحول دون وقوع هذا التضارب و يقود إلى التوفيق بين مصالحهما , و ذلك بتطبيق الأصول و الأساليب العلمية لكل من الشراء و التخزين مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء لوظيفة التموين ككل و بالتالي يمكن تخفيض تكاليف التموين و من ثم تخفيض تكاليف المؤسسة ككل و التحكم في هامش الربح إلى الحد الذي يخدم مصالحها في مواجهة المنافسين و ظروف السوق .

- غياب مصلحة محاسبة تكاليف المؤسسة محل دراسة و من خلال ذلك عدم وجود نظام محاسبة التكاليف مما يؤدي إلى عدم الدقة في احتساب التكاليف .

- ارتباط المؤسسة محل الدراسة ارتباطا شبه كلي بالخارج من خلال استيراد معظم المواد الأولية و اللوازم , مما يؤدي إلى تحملها مصاريف إضافية معتبرة ( النقل , التامين , الجمركة... ) و بالتالي تقليل قدرتها التنافسية في مجال تخفيض التكاليف .

- تشكل المواد و اللوازم المستهلكة نسبة معتبرة من مجموع تكاليف المؤسسة , لذلك وجب العمل على تخفيضها سواء بتخفيض الكمية المستهلكة من المادة أو أسعارها , غير أن الكمية المستهلكة محددة وفقا لمقاييس لا يمكن تجاوزها و أي تغيير فيها سيؤدي إلى عدم تطابق المنتج بالمواصفات المحددة أو المناسبة , و كذلك فإن أسعار المواد خاضعة لتغيرات أسعار السوق العالمية , لذلك فإن مجال تحكم المؤسسة يكون في : الاستغلال الأمثل لهذه المواد و تفادي أي أشكال التبذير , الشراء بكميات مناسبة كما تعمل مؤسسة سونطراك حسب برنامج GATIOR بحساب العلاقة التالية : عدد وحدات المنتج المتبقية في المخزن  $2 + 2 \times$  البحث المستمر و التحري عن الموردين المناسبين و الأقرب , و تبقى أحسن الحلول على الإطلاق لتخفيض تكاليف هذه المواد هي العمل على إنتاجها محليا .

- غياب تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مجال التخزين و بدرجة أقل في مجال الشراء . يعتبر نموذج ويلسن قاعدة نظرية تساعد على تصور و بناء النماذج الأخرى الأكثر واقعية , و استرشاد المؤسسة به يساعدها على العمل على تخفيض مصاريف التموين .

## 2- الإقتراحات :

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و بالإضافة إلى ما تم دراسته في الجانبين النظري و التطبيقي نقوم الآن بصياغة جملة من الاقتراحات و هي :

✓ إعادة النظر في طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال إنشاء بعض المصالح كمصلحة البحث و التطوير و تدعيم خلية مراقبة التسيير و تخصيص مديرية خاصة بكل من الانتاج و الصيانة .

✓ ضرورة ادخال محاسبة التكاليف و إحداث تغيير في النظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة , إذ لاحظنا أن هذه الأخيرة تجد صعوبة كبيرة في تقدير مختلف التكاليف و منها تكاليف التخزين , بحيث لا يمكن للمؤسسة التحكم في تكاليفها إلا إذا كانت مجهزة بنظام محاسبة التكاليف .

✓ ضرورة توفر المؤسسة على نظام معلومات التموين و الذي يعتبر من الأنظمة الجزئية لنظام المعلومات الإداري , بحيث يعمل على تقديم معلومات حول الموردين و المشتريات كما يوفر معلومات على ظروف التخزين الأنسب من أجل تخفيض تكاليف الاحتفاظ و النفاذ .

- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بوظيفة التمويل من خلال اعتماد الطرق والأساليب العلمية الكفيلة بجعل هذه الوظيفة وظيفية فعالة , بحيث يجب على المؤسسة اعتماد الأساليب العلمية للشراء مجتمعة قبل اتخاذ قرار الشراء , كما يجب عليها اعتماد نماذج تسيير المخزون , التقليدية منها والحديثة , إذ أمه رغم تقلص فائدة النماذج التقليدية لتسيير المخزون بصفة عامة و خصوصا نموذج ويلسن نظرا لعد واقعيته و تعرض فرضيته لانتقادات كثيرة , إلا أن استرشاد بهذه النماذج يساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها .
- ✓ ضرورة العمل على متوسط مخزونات المؤسسة كون ارتباط تكاليف التخزين بها ارتباطا مباشرا , فانخفاض متوسط المخزون يؤدي إلى انخفاض تكاليف التخزين و العكس صحيح , كما أن انخفاض متوسط المخزون يعني ارتفاع معدل الدوران و هذا ما يدا على ارتفاع أداء تسيير المخزون , فكلما كان متوسط المخزون منخفض كان ذلك أفضل للمؤسسة , ولما لا التفكير في جعله مخزونا صفريا .
- ✓ ضرورة تغيير المؤسسة لفلسفتها مع مورديها و ذلك بإنشاء علاقات تحالف استراتيجي معهم و ذلك لتحقيق المصالح المشتركة , و الابتعاد عن فلسفة العلاقات التي كان يغلب عليها طابع المكسب , الخسارة أي المصالح المتضادة .
- ✓ تحدي سياسات شراء تمكن من تخفيض تكاليف المواد الأولية كتبني سياسة المشتريات المجمععة ( Achats Groupés ) من أجل الوصول إلى حل التناقض الموجود بين مصاريف الشراء و مصاريف التخزين و من خلال ذلك تخفيض المصاريف الإجمالية للتمويل .
- ✓ محاولة التبني للشراء الإلكتروني - متى توفر المناخ المناسب لذلك - مما له أثر واضح على تخفيض مختلف تكاليف المرتبطة بعملية الشراء ( إجراءات إصدار طلبيات , تلقي عروض لموردين .. )
- ✓ توسيع دائرة التكوين و التدريب في المؤسسة لتشمل إلى جانب إطاراتها أعوان التحكم و التنفيذ بدرجة أكبر للأهمية الاستراتيجية للعنصر البشري في جميع عمليات المؤسسة بما فيها التمويل .
- ✓ ضرورة تفكير المؤسسة في تطوير الطاقة الانتاجية و تصدير منتجاتها لتحقيق التمويل لذاتي بالعملية الصعبة , و التخفيض من القروض البنكية الخاصة باستيراد المواد و المستلزمات و بالتالي التأثير على مصاريف التمويل بصفة مباشرة .
- ✓ الإسراع في تجسيد مشاريع تطوير الطاقة الانتاجية و تكبير المساحات مما يحلق نوع من النشاط في التمويل و الزيادة في نسبة التكاليف مما ترافقها الزيادة في معدل الفائدة .

## ➤ أفاق الدراسة :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع بشقيه النظري و التطبيقي فإنه يمكن القول أنه فتح لنا مجالا واسعا في البحث عن بعض المجالات المتعلقة به , خاصة وأن موضوع تخفيض التكاليف بصفة عامة أصبح محور اهتمام الكثير من الدارسين , لما له من أثر واضح على المؤسسة وبقائها في خصم هذه المنافسة القوية , وعيه يمكن أن تكون أفقا أو تساؤلات لدراسات مستقبلية تكون أكثر إحاطة ومعالجة والتي نذكر منها :

- التخرج كآلية لتخفيض تكاليف المؤسسة .
- دور التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكاليف المؤسسة .
- أثر الشراء الالكتروني في تخفيض تكاليف المؤسسة .
- تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظائفها الأخرى : الإنتاج و البيع .
- تحسين الجودة و دورها في تخفيض تكاليف المؤسسة .
- دور النماذج الحديثة لتسيير المخزونات في تخفيض التكاليف .

## قائمة المراجع

## ❖ الكتب :

1. أحمد بلمرابط و هارون الطاهر , التحليل الاقتصادي الجزئي , منشورات جامعة باتنة , الجزائر 1998 .
2. أبوزيد كمال خليفة , الرقابة على عناصر التكاليف , الدار الجامعية للنشر والطباعة , ط1 , الاسكندرية , 2005 .
3. أحمد حسن ظاهر , المحاسبة الإدارية , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , 2002 .
4. أحمد حلمي جمعة و آخرون , محاسبة التكاليف المتقدمة , دار الصفا للنشر و التوزيع , عمان , 1999 .
5. أحمد صلاح عطية , محاسبة تكاليف نشاط الاستخدامات الإدارية , الدار الجامعية , الإسكندرية , ط1 , 2006 .
6. إسماعيل محمد محروس , اقتصاديات الصناعة و التصنيع , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية 1999 .
7. إسماعيل يحيى التكريتي , محاسبة التكاليف المتقدمة , قضايا معاصرة , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 1998 .
8. العلي عبد الستار محمد , إدارة الإنتاج و العمليات , مدخل فني , دار وائل للنشر و التوزيع , ط1 , عمان , الأردن , 2000 .
9. العلي عبد الستار محمد , الإدارة الجديدة للمخزن و العمليات , دار وائل للنشر و التوزيع , ط2 , عمان , الأردن , 2006 .
10. المؤسسة العامة للتعليم الفني , التدريب المهني , محاسبة التكاليف , الإدارة العامة لتصوير التصميم , و تطوير المناهج , المملكة العربية السعودية , بدون سنة .
11. بكر محمد السباتين , علم المخازن , عصر النهضة , ط1 , الأردن , 2003 .
12. بويعقوب عبد الكريم . المحاسبة التحليلية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2005 .
13. تشارلز هورنجزن و آخرون , محاسبة التكاليف , مدخل إداري , ترجمة أحمد حامد حجاج , دار المربخ , المملكة العربية السعودية , ط2 , 2009 .
14. بسم فيصل أحمد و آخرون , نظم التخطيط و الرقابة , على الانتاج و العمليات , منشورات المنظمة العربية , للتنمية الإدارية , 2005 .
15. مصطفى زهير , إدارة المشتريات و المخازن , دار النهضة العربية للطباعة و النشر , بيروت-د-ت

16. مطاوع السعيد سيد مطاوع , التطور التاريخي لنظم المحاسبة للتكاليف , دراسة تحليلية , جامعة الأزهر, مصر, 2009 .
17. مهدي حسن زوليف , إدارة الشراء والتخزين , مدخل حديث , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط2 , 2006 .
18. نهال فريد مصطفى , إدارة الموارد والإمداد , المكتب الجامعي , الحديث , الإسكندرية , 2008 .
19. هيثم الزغبى و آخرون , إدارة المواد , مدخل حديث للشراء والتخزين , دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , 2000 .
20. وليد ناجي الحيايى , المحاسبة المتوسطة , من منشورات الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك , 2007 .
21. يوحنا عبد آل آدم و صالح الرزق , المحاسبة الإدارية , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , 2006 .

#### ❖ الرسائل والأطروحات :

22. ابراهيم براهيمية , تدنية التكاليف كدعامة للمقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلى , شلف , الجزائر , 2005/2007 .
23. أسيا بعضي , دور أسلوب تسيير الأنشطة في تدنية تكاليف المؤسسة , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2006/2005 .
24. لحول سامية , مساهمة لتحسين تسيير المؤسسات الصناعية من خلال التحكم في وظيفة التموين , رسالة ماجستير , معهد العلوم الاقتصادية , جامعة باتنة , الجزائر , 1993 .
25. محمد زرواقى , الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام الوقت الدقيق ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير , جامعة الحاج لخضر , الجزائر , باتنة , 2006/2007 .
26. مرابطي نوال , اهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2006/2005 .

27. مقدار كريمة , مكانة وظيفة التموين في إطار الديناميكية الجديدة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2002/2001 .

28. مهملي الوزناجي , التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة , رسالة ماجستير , معهد العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 1997/1996 .

#### ❖ المقالات والبحوث :

29. بن ساهل وسيلة , قاسمي خضرة و بزراقي عبلة , دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة , مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول , استراتيجيات التدريب في ظل إدارة جودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة الطاهر مولاي , سعيدة الجزائر , 2009/11/10 .

30. رايح بوقرة و عبيد الله فاطمة , أثر إخراج وظيفة الموارد البشرية على أداء و تنافسية المؤسسة , مداخله مقدمة في ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة الطاهر مولاي , سعيدة , الجزائر , 2009/11/10 .

#### ❖ القوانين والمراسيم :

31. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , الجريدة الرسمية , التاريخ , 2009/03/25 , القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 , المتضمن قواعد التقييم المحاسبي و محتوى الكشوف المالية , وعرضها وكذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها .

#### ❖ المواقع الالكترونية :

32. مظهر قنطقجي , ترشيد عمليات الصيانة بالأساليب الكمية , مركز الدكتور سامي مظهر قنطقجي , لتطوير الأعمال , [www.kantakji.org](http://www.kantakji.org) , تاريخ الاطلاع , 2011/06/03 .

### Les Ouvrages :

33- Rambaux, Gestion économique des stocks, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2001

34- Abdallah BOUGHABA, Comptabilité analytique d'exploitation, Berti édition, Alger, 1998

35- Abdelmalek CHELIHI, La gestion des stocks, Office des publications Universitaires, Alger, 2005

- 36- Alain Courtois et autres, Gestion de production, édition d'organisation, Paris, 2005
- 37- Alain.C, H.Martinet et al, Lexique de gestion, 5ème édition, Dalloz, Paris, France, 2000, P.96
- 38- Anne Gratacap et Pierre Médan, Management de la production, édition Dunod, Paris, 2001
- 39- Antonie FRANQUET, La pratique des études de rentabilité, Edition EME, Paris, 2002
- 40- Barthélemy.Jérôme, Stratégies d'externalisation, 3ème édition, Ed.Dunod, Paris, 2007
- 41- Béatrice et Francois grand guillot, Comptabilité analytique, 4ème édition, gualino, Paris, 2001
- 42- BERNARD Colasse, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion & audit, Economica, Paris,2000.
- 43- Bescos pierre Laurent et Mendoza Carla, Le management de la performance, édition comptable Malesherbes, Paris, 1996
- 44- Boyer.A, L'essentiel de la gestion, édition d'organisation, Paris, 1995
- 45- C.Caujé, C.Roulet, comptabilité analytique de gestion, T1, 3ème édition, Paris, 1996
- 46- Christian Bouvier, Audit des achats, Les éditions d'organisation, Paris, 1990
- 47- D. LECLRE, L'essentiel de la comptabilité Analytique, les éditions d'organisation, Paris, 1997
- 48- Dayole David, La maîtrise des coûts une approche globale, édition d'organisation, Paris, 1996
- 49- Elie Cohen, dictionnaire de gestion, Casbah éditions, Alger, 1998
- 50- Elie Salin, Gestion des stocks-Les points clés, édition d'organisation, Paris, France, 1990
- 51- Emmanuelle Carguello CHARLES et autres, Comptabilité de gestion, Presses Universitaires de Grenoble, France, 2000
- 52- Eric Cauvin et al, Les nouvelles approches de la gestion des organisations, édition Economica, Paris, France, 2000
- 53- Fabrice MOCELLIN, Gestion des entrepôts et plates forme, Edition Dunod, Paris, 2003

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	جدول يبين شراء أجهزة Transformateur لشهر ديسمبر	1-1
55	بعض البيانات المالية التي تخص مؤسسة سونطراك لشهر ديسمبر 2017	2-1
55	جدول يبين بطاقة استقبال المولد واللوازم <b>Bon de Réception</b>	3-1

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	العلاقة بين تكاليف الشراء والكمية المشتراة	1-1
12	العلاقة بين تكاليف الشراء وعدد الطلبيات	2-1
13	العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والكمية المشتراة	3-1
13	العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وعدد الطلبيات	4-1

## قائمة المحتويات

الإهداء

شكرو وتقدير

الفهرس

أ - ت	المقدمة
45 - 7	الفصل الأول : التحكم في وظيفة التموين
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول وظيفة التموين
8	المطلب الأول: ماهية التموين
8	تعريف التموين وأهدافه
9	الفرع الأول: تعريف التموين
9	الفرع الثاني: أهداف التموين
9	المطلب الثاني: مكانة وظيفة التموين في المؤسسة
10	الفرع الأول: تنظيم التموين في المؤسسة
10	أ-التنظيم حسب المهام
10	ب-التنظيم حسب المنتجات
10	ج-التنظيم حسب مراحل الإنتاج
10	د-التنظيم حسب استهلاك الموارد
11	المطلب الثالث: التكاليف المرتبطة بالتموين
11	الفرع الأول: تكاليف الشراء
12	الفرع الثاني: تكاليف التخزين
15	المبحث الثاني: وظيفة الشراء في التموين
15	المطلب الأول: تعريف وظيفة الشراء , أهمية وأهداف
15	الفرع الأول: تعريف وظيفة الشراء
16	الفرع الثاني: أهمية وظيفة الشراء
17	الفرع الثالث: أهداف وظيفة الشراء
19	المطلب الثاني: عملية التحكم في وظيفة الشراء لتخفيض التكاليف
19	الفرع الأول: الأصول العلمية للشراء
26	الفرع الثاني: سياسات الشراء
31	المطلب الثالث: إجراءات الشراء

31	..... 1- تحديد الحاجة و توصيفها
33	..... 2- اختيار الموردين
34	..... 3- متابعة أمر التوريد
34	..... 4- الاستلام و الفحص
35	..... 5- مراجعة الفواتير و حفظ المستندات
35	..... المبحث الثالث: وظيفة التخزين في التموين
36	..... المطلب الأول: تعريف المخزون , مناعه و عيوبه
37	..... الفرع الأول: تعريف وظيفة التخزين و أهدافها
39	..... الفرع الثاني: أهمية وظيفة التخزين
39	..... المطلب الثاني: عملية التحكم في وظيفة التخزين لتخفيض التكاليف
40	..... الفرع الأول: نطاق وظيفة التخزين
41	..... الفرع الثاني: مقومات نجاح إداء وظيفة التخزين
42	..... المطلب الثالث: تقييم و جرد المخزونات
42	..... الفرع الأول: تقييم المخزونات
43	..... الفرع الثاني: جرد المخزونات
45	..... خلاصة الفصل الأول
79 - 47	..... الفصل الثاني: دراسة حالة مجمع سونطراك مصلحة التموين قسم المشتريات و التخزين
47	..... تمهيد
47	..... المبحث الأول: تقديم المؤسسة
47	..... المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونطراك « Raffinerie »
48	..... الفرع الأول: بيانات عامة
51	..... الفرع الثاني: بيانات تقنية
53	..... الفرع الثالث: بيانات اقتصادية
54	..... الفرع الرابع: بيانات مالية
56	..... الفرع الخامس: آفاق مستقبلية
56	..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك « Raffinerie »
57	..... الفرع الأول: شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	..... الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	..... المطلب الثالث: مهام مديريات و مصالح المؤسسة
60	..... المبحث الثاني: وظيفة التموين بمؤسسة سونطراك
60	..... المطلب الأول: مكانة و مهام وظيفة التموين بالمؤسسة
60	..... الفرع الأول: مكانة وظيفة التموين بالمؤسسة

61	..... الفرع الثاني: مهام وظيفة التموين بالمؤسسة
62	..... الملطب الثاني: تنظيم وظيفة التموين بالمؤسسة
62	..... الفرع الأول: تنظيم وظيفة الشراء بالمؤسسة
64	..... الفرع الثاني: تنظيم وظيفة تسيير المخزونات بالمؤسسة
65	..... الملطب الثالث: إجراءات التموين بالمؤسسة
65	..... أولاً: تحديد الحاجة و التعبير عنها
66	..... ثانياً: اختيار الموردين
67	..... ثالثاً: إصدار أمر التوريد
68	..... رابعاً: متابعة تنفيذ الطلبية
68	..... خامساً: الفحص و الاستلام
69	..... سادساً: التخزين
70	..... سابعاً: مراجعة الفواتير و تسديد المورد
71	..... ثامناً: حفظ و توثيق المستندات
72	..... خلاصة الفصل الثاني:
74	..... الخاتمة
	..... قائمة المراجع
	..... قائمة الجداول و الأشكال
	..... قائمة المحتويات
	..... الملاحق

# قائمة الملاحق

## الإهداء

إلى والدي ..... شكراً و عرفاناً

إلى أخوتي ..... احتراماً و تقديرًا

إلى أصدقائي ..... حباً و اعتذاراً

إلى كل يد دفعتني إلى طريق العلم و المعرفة  
و تشجعتني على ذلك

أهدي بحتي هذا

## شكر و تقدير

أتقدم بوافر الشكر و عظيم الامتنان إلى أستاذي  
الدكتور مكايي محمد الأمين الذي تشرفت بقبوله  
الإشراف على عملي هذا ، و بجزيل الشكر إلى  
الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ بوظراف  
الجيلالي و الأستاذ يسعد عبد الرحمن ،  
بكل الشكر و العرفان لكل من قدم لي يد المساعدة  
من قريب أو من بعيد ، و أخص بالذكر  
✓ رئيسة مصلحة التخزين السيدة عوالي نورة  
✓ رئيس مصلحة قسم الشراء السيد مومن محمد  
الأمين