

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

الموضوع:

تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية
"شركة أوراس - مستغانم"

تحت إشراف الأستاذ:

أ.مقراد عبد الله

مقدمة من طرف الطالبان:

حدوش فاطمة

طاهر براضية اكرام

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
مقيدش فاطمة الزهراء	أ.محاضرة.أ.	رئيسا	جامعة مستغانم
مقراد عبد الله	أ.محاضر.أ.	مشرفا ومقرا	جامعة مستغانم
بوزيان العجال	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع
والذي اهديه إلى أمي الحبيبة التي رأني قلبها قبل عينيها، وحصنتني أحشاؤها قبل يديها،

إلى شجرتي التي لا تبذل إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين

يكفي أن تعرفي أن لكي ابنة تنتظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح والقلب والعين

هدية رخيصة لك لما قدمته ...

وها اليوم صفقي فابنتك كبرت وأصبحت خريجة ...

شكرا لك لأنك أنت من صنعتي هذا الاسم حماك الله وأدامك نورا يضيء بيتنا

وإلى الذي حثني على العلم والعمل كل هذه السنين،

والذي أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به

والذي كان سندا ودعما (ابي) الكريم حفظه الله

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات

إلى دفء البيت وسعادته والنجوم التي اهتدي بها وأسعد برؤيتهم (إخواتي)

"حدوش فاطمة"



الإهداء

إلى من كانت حضنا دافئا، وملازا آمنا، ومصدرا لا ينضب من الحنان...

إلى أُمي الراحلة، رحمك الله بقدر ما أحببتك وافتقدتك...

جعل الله قبرك روضة من رياض الجنة، وأبدلك دارا خيرا من دارك، وأهلا خيرا من أهلك.

كل إنجاز أحق الناس أن تفرحي به، فأهديه إليك مع دعائي ودمعي.

وإلى أبي الحبيب،

سندي في هذه الحياة، الذي لم يبخل على يوما بالدعم والدعاء،

شكرا لك على صبرك وحنانك، ووجودك الثابت في كل خطواتي.

دمت لي عزًا ورضى، وأطال الله عمرك في صحة وسعادة.

وإلى كل من مد لي يد العون،

إلى كل من وقف إلى جانبي بكلمة، أو دعم، أو دعاء، أو وقت...

لكم جميعا أطيب عبارات الامتتان،

فبفضلكم بعد توفيق الله، أكملت هذا المشوار.

"طاهر براضية اكرام"



شكر وعرافان



الحمد لله الذي وفقنا لهذا الإنجاز

الحمد لله الجواد الكريم حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة

"مقراد عبد الله"

التي رافقتنا بتوجيهاتها القيمة وأفكارها النيرة، ولم تبخل علينا بالمساعدات
كلما احتجنا إليها فلها فائق التقدير والاحترام على كرم فضلها وعظيم جهدها

كما أتقدم بالشكر احتراماً، وتقديراً وتبجيلاً، إلى مدير شركة أدم أوراس

"لزرق التواتي"

على دعمه ومساندته و توجيهاته السديدة.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكبدوا عناء قراءة هذا العمل

وتقويمه

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
25	التمثيل البياني لتكاليف الاحتفاظ	01
32	التمثيل البياني لتقسيم الأصناف	02
33	توزيع أصناف المخزون 80/20	03
34	نموذج ويلسن	04
49	يمثل خطوات الرقابة على المخزون	05
69	الهيكل التنظيمي لشركة آدم أوراس	06

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
30	يمثل تقسيم الأصناف	01
53	يمثل البيانات المطلوبة لتقييم أداء المخزون	02
78	الكميات المستلمة خلال شهر جانفي 2025	03
79	الكمية المباعة أو المستهلكة خلال شهر جانفي	04

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	قائمة الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات
أ_ج	مقدمة
	الفصل الاول: الإطار النظري لتسيير المخزونات
05	تمهيد
06	المبحث الأول: تعريف المخزون وأنواعه
06	المطلب الأول: تعريف المخزون
08	المطلب الثاني: أنواع المخزون
11	المطلب الثالث: تصنيف المخزون
14	المبحث الثاني: دور، أهمية، دوافع ومخاطر الاحتفاظ به
14	المطلب الأول: دور المخزون
16	المطلب الثاني: أهمية المخزون
17	المطلب الثالث: دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون
20	المبحث الثالث: ماهية تسيير المخزونات
20	المطلب الأول: مفهوم تسيير المخزونات وأهدافه
23	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لتسيير المخزون
30	المطلب الثالث: تقنيات تسيير المخزون
	الفصل الثاني: دور تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تنظيم المخزون وتقويمه
37	المطلب الأول: تنظيم المخزون
44	المطلب الثاني: تقويم المخزون
47	المبحث الثاني: الرقابة على المخزون وتقييم الأداء
47	المطلب الأول: الرقابة على المخزون
51	المطلب الثاني: تقييم الأداء في مجال التخزين
54	المبحث الثالث: أثر تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الثاني: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى في المؤسسة

62	المطلب الثالث: مساهمة تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة آدم أوراس - مستغانم	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة "آدم أوراس"
66	المطلب الأول: التعريف بشركة "آدم أوراس"
67	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة "آدم أوراس"
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة آدم أوراس وشرح مهام الأقسام
72	المبحث الثاني: واقع المخزون في شركة "آدم أوراس"
72	المطلب الأول: خصائص المخزن ونوع المنتجات المخزنة
74	المطلب الثاني: آلية التخزين في شركة "آدم أوراس"
76	المبحث الثالث: الإجراءات العملية لتسيير المخزون في شركة "آدم أوراس"
76	المطلب الأول: كيفية تسيير المخزون في شركة "آدم أوراس"
77	المطلب الثاني: التصريح بحركة المخزون في شركة "آدم أوراس"
78	المطلب الثالث: تحليل تطبيقي لنظام تسيير المخزون في شركة آدم أوراس
81	خلاصة الفصل الثالث
83	الخاتمة
88	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق
103	الملخص



مقدمة

إن لكل مؤسسة اقتصادية دورا هاما في إحداث تطوير تنموي محلي وبالتالي وطني انطلاقا من التسيير العقلاني والمحكم وفق تنظيم مميز لمختلف الوظائف، ويعتبر التخزين من أهم هذه الوظائف. والهدف من هذا البحث هو دراسة مفصلية لوظيفة التخزين لدى المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الوثبة التنموية الضرورية للنهوض بإمكاناتها وتسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها، وذلك بالاعتماد على السياسات المثلى والمناهج العلمية والطاقة البشرية والمادية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

وتعد وظيفة التخزين من بين الركائز الأساسية في المؤسسة، إلى جانب وظائف أخرى كالتسويق، التمويل، والتوزيع، إذ تساهم بشكل مباشر في ضمان استمرارية النشاط وتحقيق التوازن في العمليات التشغيلية. وأي خلل أو تهاون في هذه الوظيفة قد يؤدي إلى اضطرابات تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، وقد تهدد قدرتها على تحقيق أهدافها.

كما أن تسيير المخزون يمثل أداة تنظيمية استراتيجية، لما يوفره من بيانات دقيقة ومعلومات آنية تساعد في اتخاذ القرارات، وتساهم في تحسين المردودية ورفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة، مما يجعل منه وظيفة محورية في دعم مكانة المؤسسة ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

الإشكالية:

من خلال ما سبق، تتمحور الإشكالية الرئيسية حول التساؤل التالي:

■ ما مدى أهمية تسيير المخزونات في المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

أ/ ما هو المقصود بالمخزون؟ وما هي أهميته في المؤسسة؟

ب/ كيف تؤثر عملية تسيير المخزون على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ج/ ما هي الإجراءات والطرق المتبعة في تسيير المخزون في مؤسسة آدم أوراس؟

الفرضيات:

أ/ المخزون هو عبارة عن مجموعة من السلع أو المواد الموجهة للبيع أو الإنتاج أو الشراء، وتكمن أهميته في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة.

ب/ كلما كانت عملية تسيير المخزون أكثر فعالية، انعكس ذلك إيجابيًا على أداء المؤسسة الاقتصادية.

ج/ تعتمد مؤسسة آدم أوراس على آليات تسيير خاصة بالمخزون تتماشى مع طبيعة نشاطها، وقد تواجه بعض التحديات المرتبطة بالتنظيم، التكوين البشري أو الوسائل التقنية.

أهمية الدراسة

تكتسي دراسة تسيير المخزون أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره عنصرا حيويا يربط بين عمليتي الإنتاج والتسويق. فالمخزون يمثل الضمان الأساسي لاستمرارية العملية الإنتاجية دون انقطاع، كما يعد أداة استراتيجية لتلبية الطلبات في الوقت المناسب، مما يعزز من رضا الزبائن ويدعم قدرة المؤسسة على المنافسة.

إن توفير المواد والمستلزمات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة يساعد المؤسسة على استغلال الفرص السوقية المتاحة وتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح، كما يساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين والتلف. من هنا، تهتم الإدارة الحديثة بوضع استراتيجيات فعالة لتسيير المخزون، بهدف تحسين الأداء العام وتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع منها موضوعية وأخرى ذاتية، ونلخصها فيما يلي:

أ/ أسباب موضوعية

- أهمية عنصر المخزون بالمؤسسة الاقتصادية.
- الدور المباشر لتسيير المخزون في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تخفيض التكاليف وضمان استمرارية النشاط.
- ندرة الدراسات التطبيقية الميدانية حول تسيير المخزون في المؤسسات الجزائرية، مما يضيف على البحث طابعا جديدا وإضافة علمية.

ب/ أسباب ذاتية

- ارتباط البحث بمجال التخصص، وتوفر المراجع اللازمة للإحاطة بالموضوع من مختلف وتوظيف الحصيلة العلمية للسنوات السابقة من الدراسة الجامعية.
- الشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة قدر الإمكان في مجال واسع وثري.
- رغبة في الربط بين المعارف النظرية والتطبيق العملي من خلال دراسة حالة مؤسسة محلية (آدم أوراس).

✚ المنهج المتبع في الدراسة

من أجل دراسة معمقة وتحليل شامل لمختلف العناصر والمتغيرات المتعلقة بموضوع تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي: ويتمثل في عرض المفاهيم النظرية المرتبطة بتسيير المخزون، من حيث أنواعه، وظائفه، وأساليبه، وتحليل دوره في دعم الأداء العام للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وضمان استمرارية العمليات الإنتاجية.
- منهج دراسة حالة: اعتمدت الدراسة هذا المنهج من أجل الربط بين الإطار النظري والواقع العملي، من خلال دراسة حالة مؤسسة "آدم أوراس"، وتحليل واقع تسيير المخزون فيها بهدف استخلاص نتائج وتقديم اقتراحات واقعية قابلة للتطبيق.

✚ هيكل البحث

من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع تسيير المخزونات في المؤسسات الاقتصادية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير المخزونات، ويتناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمخزون، أنواعه، أهميته، دوافع ومخاطر الاحتفاظ به، إضافة إلى تعريف تسيير المخزون، أهدافه، وعرض لأبرز تقنياته.
- الفصل الثاني: دور تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، يعالج هذا الفصل تنظيم المخزون وتقويمه، الرقابة عليه، وتقييم الأداء في مجال التخزين، كما يبرز علاقة وظيفة التخزين بباقي وظائف المؤسسة، وأثر تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الفصل الثالث: دراسة حالة شركة "آدم أوراس" – مستغانم، يخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من خلال عرض واقع المخزون في المؤسسة، إجراءات التسيير المعتمدة، تحليل الأداء، ومدى نجاعة العمليات المخزنية في المؤسسة المدروسة.



الفصل الأول

الإطار النظري لتسيير المخزونات

تمهيد

يمثل المخزون عنصرا أساسيا من عناصر الأصول في أي مؤسسة، ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من مؤسسة إلى أخرى، بل وفي المؤسسة الواحدة من فترة إلى أخرى، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة، حجم العمليات، درجة الاستقرار في الطلب على منتجاتها، حجم الأموال المتاحة لديها للاستثمار في المخزون، التوقعات المستقبلية المرتبطة بالمواد التي تستخدمها المؤسسة، درجة الاستقرار في الأسواق التي تورد منها المواد الأولية أو التي توزع فيها منتجاتها النهائية.

إن قرار الاستثمار في المخزون يمثل أحد القرارات التي تتطلب من إدارة المؤسسة دراسة تحليلية شاملة نظرا لارتباط هذا القرار بغيره من القرارات والسياسات والأهداف الخاصة بالوظائف الرئيسية المختلفة في المؤسسة، ومن ثم فإن كفاءة وفعالية قرارات وسياسات تلك الوظائف تستدعي ضرورة تحقيق نوع من التنسيق والتكامل فيما بين هذه الوظائف حتى يتم اتخاذ القرار السليم.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تعريف المخزون وأنواعه

المبحث الثاني: دور، أهمية، دوافع ومخاطر الاحتفاظ به

المبحث الثالث: ماهية تسيير المخزونات

المبحث الأول: تعريف المخزون وأنواعه

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

وللمخزون مفاهيم متعددة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه، خاصة من الناحية التسييرية، فهو لا يعرف فقط على أنه مجموعة من السلع أو المواد، بل ينظر إليه كأداة فعالة في تنظيم العمليات وضمان استمرارية النشاط داخل المؤسسة. فبعض المفاهيم تركز على دوره في تلبية حاجات الإنتاج، وأخرى على وظيفته في تقليص تكاليف التمويل وضمان خدمة العملاء، مما يستدعي الوقوف عند أبرز هذه التعاريف ثم تصنيف أنواعه وفقاً لمعايير محددة.

المطلب الأول: تعريف المخزون

هناك عدة تعاريف للمخزون تختلف باختلاف وجهة النظر أو الزاوية التي تنظر بها للمخزون ومنها: يعتبر المخزون أحد أهم المصادر التي تحتاجها العمليات يوميا، فالمؤسسات الصناعية خاصة تحتاج للمواد الخام إضافة إلى المشتريات لمعالجتها ومن ثم تجميعها للحصول على السلع النهائية، وتعني كلمة مخزون المخزون المادي من المواد أو السلع أو مصادر اقتصادية أخرى محفوظة أو مخزنة أو متاحة لأجل تغطية الاحتياجات الحالية والمستقبلية في مؤسسة ما عند أدنى تكلفة للأموال أو لرأس المال الجامد في شكل مواد أو سلع (مخزونات).

ويمكن تعريف المخزون على أنه "عبارة عن المواد المخزنة بغرض البيع أو التصنيع أو التي لم تستعمل بعد".¹

كما عرف على أنه "الأشياء التي يمكن أن يحتفظ بها وتمثل جزءا من الموجودات الكلية".²

¹ - حجاب عيسى، تحديد متغيرات القرار غير المسيطر عليها المستخدمة في بناء نماذج المخزون - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الرابع عشر ديسمبر، 2013، ص 266.

² - علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية الوظائف الاستراتيجية الأردن عمان، دار الزهران، 1996، ص 120.

وهو عبارة أيضا عن "أصناف محتفظ بها للبيع في الإطار العادي لعمل المنشأة وفي عملية الإنتاج من أجل البيع، أو في صورة مواد أو توريدات سيتم استهلاكها في عملية الإنتاج أو في أداء الخدمات".¹

عرف PIER ZERMATI المخزون بأنه "نتاج عن الفارق بين تدفق الداخل والخارج لهذا يمكن تقييم مستوى المخزون لمدة الاستهلاك".²

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

تعريف المخطط المحاسبي العام الفرنسي فقد عرف المخزون بأنه "مجموع السلع المواد واللوازم الفضلات المنتجات المصنعة المنتجات التامة منتجات وأشغال قيد الإنجاز العلاقات التجارية التي تعود ملكيتها للمؤسسة".

تعريف الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج على أنه "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام الأجزاء، السلع الوسطية ولذلك الوحدات التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد صيغة التعريف العام على أنه:

يعرف المخزون على أنه مجموعة السلع والبضائع والمنتجات الوسيطية والمنتجات قيد التشغيل، والأغلفة والمهمات والمواد الأولية واللوازم وقطع الغيار التي يمكن أن تتوفر في المخازن أو الأسواق أو ساحات العمل والتي تنتظر التحويل أو الاستغلال أو الاستهلاك، أي أنه قابلة لتلبية الطلب في المكان والزمان.

¹ - طارق عبد العال حماد، دليل المحاسبي تطبيق معايير التقارير المالية الدواية الحديث، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 467.

² - بوعكاز عامر، دور الرقابة في تسيير المخزونات دراسة حالة (شركة سوناطراك)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015/2016، ص 03.

³ - أوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الآفاق، مصر، 1994، ص 53.

⁴ - بوعكاز عامر، المرجع السابق، ص 04.

المطلب الثاني: أنواع المخزون

توجد عدة أنواع من المخزونات تتبع طبيعة المواد والغرض والطلب وكذلك الحركة، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. حسب طبيعة المواد¹

- المواد الأولية: وهي الأنواع التي تتعرض لعملية تحويلية في شكلها بحيث تصبح أجزاء أو سلعا تامة الصنع، سواء كانت سائلة أو صلبة وقد تكون السلع النهائية لمواد أولية لسلع أخرى.
- مخزون مواد تحت التشغيل: يقصد بالمواد تحت التشغيل التي أجريت عليها عملية أو أكثر من العمليات الصناعية، ولكنها لا تزال في حاجة إلى إجراء عمليات صناعية أخرى، حتى تستكمل العمليات مقوماتها كمنتج نهائي أو كجزء من الأجزاء المكونة له.
- مخزون منتجات تامة الصنع: هذا النوع من المخزون يعمل على تخفيض التوازن بين طلبات العملاء أو الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهو عبارة عن تلك المواد التي مرت بجميع المراحل من تجهيز أو تصنيع، بالتالي تكون جاهزة للتقديم للمخزن
- مخزون مواد الإصلاح والصيانة: يتضمن هذا النوع من المخزون أنواع العدد والأدوات اليدوية والميكانيكية المختلفة التي تحتاج إليها المؤسسة لإجراء عمليات الإصلاح والصيانة، ويشمل هذا النوع من المخزون أيضا ما يعرف بالمواد المساعدة مثل الوقود والزيوت والشحومات والأدوات الكتابية والمكتبية ودواليب حفظ المستندات، وغيرها من المواد التي لا غنى عنها في تسهيل القيام بالمهام.
- مخزون مواد التعبئة والتغليف: تتمثل العبوة في الوعاء الخارجي للسلعة يوجد للمحافظة عليها ووقايتها، أما الغلاف فهو الأشكل الخارجي أو الصورة المثبتة للسلعة، وعادة ما يستخدم الغلاف في تمييز وإيضاح البيانات الخاصة بها.
- مخزون الفضلات والمهملات: كثيرا ما تخصص بعض المنشآت مخازن خاصة لاحتواء الفضلات الصناعية الزائدة والمواد التالفة أو المنتجات المعيبة وبواري الإنتاج ومواد تعبئة والتغليف والآلات والمعدات والأثاث غير صالح للاستعمال، وغيرها من الأصناف التي ترغب المؤسسة في التخلص منها.

¹ - نسيم سعيدي، القياس المحاسبي لعناصر المخزونات في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2017/2018، صص 10-11.

2- حسب الغرض أو الوظيفة¹

- المخزون التشغيلي: يشمل الأصناف الضرورية من المخزون لتشغيل النظام الإنتاجي والأصناف التي تتولد منه، وتلك التي تنتج عنه في ظل الظروف العادية للتشغيل، غير أن الفكرة الأساسية هنا هي أن الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من هذه الأصناف يتم تحديدها في ضوء المتوسطات العامة لكل من حجم الطلب وفترة التوريد، وأن الكميات المتاحة تتغير بمرور الزمن نتيجة عمليات السحب.
- مخزون الأمان: يقصد به الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المنشأة من بعض أو كل أصناف المخزون المشار إليها سابقا ليس بهدف التشغيل وإنما بهدف مواجهة الظروف الغير عادية، التي قد تواجه المؤسسة، وهو يستخدم كوسيلة للتأمين ضد حالات زيادة الطلب.
- المخزون الأدنى: ويقصد به الحد الذي يجب الاحتفاظ به وأن لا يقل فيه من أي مادة عن هذا المستوى فهو الذي يسمح باستمرار العمل في فترة التموين ولذا يجب على أمين المخازن وصف كل مخزون أدنى وصل إليه وتسجيله في دفاتر المؤسسة.
- المخزون الدائم: يمثل هذا المخزون المستوى الذي وصل إليه هذا الأخير والذي لا يهبط عنه أبدا ويبين إذن المخزون الذي لم يستخدم إذ هو معبر عن حقيقة لا حركية المخزون.
- المخزون المتاح: هو المخزون المتوفر ب المخازن مضافا إليه الطلبات المنتظر استلامها ناقص الكميات المخصصة والتي لم تسلم بعد لمستخدميها.²

3- تبعا لطبيعة الطلب

يمكن كذلك تحديد نوع المخزون تبعا لطبيعة الطلب وذلك كما يلي³:

- الطلب المستقل: يقصد بالطلب المستقل الطلب الذي يتم تحديده بناء على العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وذلك من خلال دراسة السوق وتقديم المبيعات باستخدام التنبؤات ويتأثر هذا الطلب بمجموعة من العناصر متمثلة في التغيرات العشوائية، التغيرات الموسمية التغيرات الفجائية.
- الطلب التابع: هو طلب مشتق من الطلب المستقل وهو يمثل إحدى مكونات المنتج النهائي مثل استخدام ألواح الخشب في غرف النوم، يتطلب تحديد حجم الطلب هنا توافر العناصر الآتية:

¹ - نسيمه سعدي، المرجع السابق، ص 11.

² - نسيمه سعدي، المرجع السابق، ص 11.

³ - زدون جمال، الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون مع دراسة حالة الشركة الوطنية للزليج الخزفي بالرمشي CERAMIR، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2009 - 2010، ص ص 07-08.

- جداول الإنتاج الرئيسية، أي تحديد الكميات الواجب إنتاجها من المنتجات النهائية خلال فترة الخطة؛
- فاتورة المنتج وهي الهيكل الفني للمنتج وموصفاته؛
- تسجيلات المخزون وذلك بهدف تزويدنا بالمعلومات الضرورية عن المخزون المتاح للاستخدام؛
- المهل الزمنية لكل عنصر وهي تمثل فترة التوريد للمواد والأجزاء في حالة الشراء أو فترة الحصول على المواد والأجزاء في حالة الإنتاج وهي تتألف من وقت الانتظار، وقت الإنجاز الفعلي، وقت التأخير، وقت إعداد الآلات.

4- تبعاً لطبيعة الحركة¹

يمكن تقسيم أنواع المخزون حسب طبيعة الحركة كما يلي :

- المواد المصنفة بالسريرة: هي تلك المواد التي يكون معدل حركتها السنوية أكثر من 20 مرة.
- المواد المصنفة بالبطيئة: هي تلك المواد التي يقل معدل حركتها السنوية عن 20 مرة
- المواد المصنفة بالمخزون النائم: هي تلك المواد التي يقل معدل حركتها السنوية عن 10 مرات.
- المواد المصنفة بالمخزون الميت: تكون حركة هذه المواد منعدمة خلال سنة.

¹ - باسي عبد الفتاح، دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018، ص 08.

المطلب الثالث: المركبات الأساسية للمخزون

يتشكل المخزون الكلي من مركبتين أساسيتين هما¹:

1- المخزون العادي (النشط)

2- مخزن الأمان الذي يستبدل بالمخزون الاستراتيجي (التوقع) في حالات خاصة اذكر منها (قلة عرض السلع، ضعف القدرة الإنتاجية، وظروف سياسة مؤثرة) وكثير من الباحثين يعتبرون هذه المركبات وظائف.

أي أن المخزون يؤدي وظيفة المعدل لسوق والمحافظة على استقراره ويلبي الاحتياجات المتوقعة في المدى البعيد ثم أن احتياجنا للمخزون يساعدنا مساعدة فعالة لتحقيق الأمور الهامة الآتية:

أولاً: الحصول على أفضل حجم اقتصادي لطلبه الشراء أو العملية الإنتاج (المخزون العادي)

ثانياً: مقابلة التقلبات غير المتوقعة في الشراء والإنتاج أو البيع (مخزون الأمان)

ثالثاً: مقابلة التقلبات المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون التوقع)

والآن تحاول شرح هذه المركبات بشي من التفصيل

1- المخزون العادي

يمثل تلك الكميات الاقتصادية من السلع والبضائع والمواد المتوفرة في المخزن من اجل تلبية الطلب اليومي أو الشهري أو السنوي والتي تتناقص بمرور الزمن إلى أن تصل إلى تاريخ إعادة التموين، ومما لاشك فيه أننا نود أن تتم وظائف الشراء، والإنتاج، أو البيع بمعدلات تكون أكثر من غيرها كفاءة بالنسبة لعملية معينة. فمثلاً قد نجد أن أفضل طريقة من الناحية الاقتصادية فيما يتعلق بالحصول على مادة معينة هي شراء 100 وحدة في كل مرة، وذلك بالرغم من أن الاستخدام الفعال لهذه المادة يحدث بمعدل وحدتين كل أسبوع. وبالتالي فبدلاً من شراء وحدتين كل أسبوع أو استخدام هذه المادة بمعدل 100 وحدة كل الأسبوع تعمل على موازنة وظيفتي الشراء والاستخدام وذلك عن طريق تكوين مخزون (عادي) من هذه المادة، وبحسب المخزون العادي عن طريق إيجاد الكمية الاقتصادية بتدنه دالة التكاليف الكلية وهذا ما يوضح بشكل مفصل لاحقاً.

2- مخزون الأمان

يحتفظ عادة بنسبة من المخزون السلبي لغرض مقابلة التقلبات العشوائية غير المتوقعة في المشتريات أو الإنتاج أو المبيعات.

¹ - بن ختو فريد، مطبوعة في: تقنيات تسيير المخزون لطلبة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير بترول، مانجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص 06.

فمن الضروري إذا توفير مخزون إضافي لمواجهة التأخيرات في التموين أو الطلبات الغير عادية خلال فترة انتظار إعادة التموين وكذا تجنب خطر نفاذ المخزون الذي يؤدي إلى ظهور تكاليف زائدة (تكلفة النفاذ) coût de ruptures.

إن تحديد مخزون الأمان مرتبط بمدى تلبية الطلب أي بمستوى الخدمة المقدمة لتغطية هذا الطلب، فهو النسبة بين الطلب الملبي والطلب الكلي خلال الفترة المحددة أو النسبة بين قيمة الطلب الملبي والقيمة الإجمالية الطلب خلال الفترة المحددة، و إذا لم تتوفر المعطيات حول الطلب فيحسب مستوى المخزون على انه النسبة بين عدد المستفيدين من الخدمة والعدد الإجمالي للمستفيدين خلال نفس الفترة أو النسبة بين عدد أيام العمل دون نفاذ على عدد الأيام العمل الإجمالي خلال نفس الفترة، فمستوى الخدمة ادن يمكن تعريفه على انه احتمال تلبية الطلب المقدم، أو احتمال عدم نفاذ المخزون أو نسبة الطلب الملبي.¹

3- المخزون الاستراتيجي

المخزون الذي يحتفظ به لتمكين المنشأة من الاستمرار في نشاطها رغم التقلبات الموسمية في المشتريات أو الإنتاج أو المبيعات يطلق عليه اسم المخزون الاستراتيجي أو مخزون التوقع. أول خطوة لتحديد هذا المخزون هي إعداد تنبؤ للمبيعات مقسم إلى فترات وينبغي أن تنطوي هذه الخطوة على تقديرات لدرجة احتمال الخطأ في التنبؤ، وغالبا ما يكون من المفيد مقارنة التنبؤات السابقة مع النتائج الفعلية حتى يمكن الحكم على احتمال الخطأ فادا كانت فرص الخطأ مرتفعة، واحتمال الخروج من مأزق سوء التقدير ضعيف، والآثار المترتبة على الأخطاء وخيمة، فلا شك انه من الضروري الاحتفاظ بمخزون توقع كبير الحجم كما ينبغي إعداد دراسة معمقة لتنبؤ ب:

- قلة عرض السلع
- ضعف القدرات الإنتاجية
- الزيادة المحتملة في الأسعار
- ظروف سياسية مؤثرة مثل إمكانية حدوث أزمة وطنية أو دولية.

¹ - بن ختو فريد، المرجع السابق، ص 07.

لما تحتفظ المشاة بهذا النوع من المخزون، نجد انه يفوق في كثير من الحالات مخزون الأمان بكميات كبيرة وإذا كان مخزون الأمان معد لتغطية تقلبات الأسعار من جهة، وفترات إعادة التموين من جهة أخرى يصبح وجوده دون أهمية في حالات وجود مخزون التوقع.¹

¹ - بن ختو فريد، المرجع السابق، ص 08.

المبحث الثاني: دور وأهمية دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون

يعد المخزون عنصراً أساسياً في أي مؤسسة، كونه يساهم في ضمان استمرارية النشاط وتحقيق التوازن بين العرض والطلب. كما يعكس مدى فعالية التخطيط والتسيير داخل المؤسسة. غير أن الاحتفاظ بالمخزون لا يخلو من تحديات ومخاطر، لذلك من المهم التطرق إلى دوره، أهميته، دوافع الاحتفاظ به، والمخاطر المرتبطة به.

المطلب الأول: دور المخزون

يلعب المخزون دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الموازنة بين العرض والطلب: يعتبر المخزون وسيلة لموازنة العرض والطلب ففي حالة زيادة الطلب عن العرض يلجأ إلى سد العجز عن طريق المخزون، ويحدث العكس في حالة إذ ما انخفض الطلب عن العرض حيث يلجأ إلى حالة الفائض على المخزون ويستغل في مراحل لاحقة.¹
- إرضاء المستهلك بسبب التواجد المستمر للسلع في السوق وبأسعار معقولة، كذلك باجتناح الانتظار والإزعاج للمستهلكين وتأخر مدة الإنتاج أو التوقف هذا ما ينعكس من جهة على سمعة المؤسسة ومن جهة أخرى راحة رضا المستهلك.
- تقديم خدمات تخزينية المؤسسات أخرى مقابل أجور محددة وذلك للاستغلال الأمثل لمخازنها.
- الحفاظ على استمرارية الإنتاج الكثير من السلع تكون معمرة وبالتالي فهي متواجدة في السوق باستمرار يمكن لإدارة الإنتاج أن تقتنمها في أي وقت تشاء، غير أن بعض السلع الأخرى تكون سريعة التلف والبعض الآخر منها يكون موسمي حيث تظهر بكميات ضخمة خلال موسم الجني ثم يتناقص تواجدتها في السوق، ولضمان تزويد المصنع باستمرار يلجأ إلى شراءها بكميات كبيرة في موسم الجني وتخزينها في ظروف تسمح بالحفاظ على خواصها لاستعمالها عند الطلب، مما يسمح بالعملية الإنتاجية على مدار السنة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: سياسة التخزين الناجحة تسمح للمؤسسات الإنتاجية بإنتاج كميات كبيرة حتى وإن كان الطلب أقل من الإنتاج، وهذا ما يخفف كمية إنتاج الوحدة المنتجة الواحدة كما يسمح التخزين من الشراء بكميات كبيرة وهذا ما يخفف من سعر الوحدة المشتراة نتيجة للخصومات

¹ - علي قاسي شهبناز، تسيير المخزونات في مؤسسة اقتصادي دراسة حالة على مستوى معمل تكرير السكر، شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2018-2019، ص 05.

بسبب الشراء بكميات كبيرة، إضافة إلى انخفاض تكاليف النقل ومختلف النفقات المتعلقة بالتخزين¹.

¹ - علي قاسي شهيناز، المرجع السابق، ص 05.

المطلب الثاني: أهمية المخزون

تحتفظ المؤسسات بالعديد من المواد تساعدها في استمرار العملية الإنتاجية دون توقف حسب البرامج المخططة، الأمر الذي يستدعي وجود مخزون. وتظهر أهمية هذا المخزون في كونه يمثل الجزء الأكبر من الأصول المتداولة وأيضا مجموع الأصول، كما يحقق مجموعة من المنافع حيث يمكن المؤسسة من المنافسة إضافة إلى الاستقرار نظر لتوفيرها لمختلف احتياجات والمتطلبات من المواد والأدوات وغيرها وفقا لمعدلات الاستخدام أو الطلب، ويمكن تبيان أهمية المخزون في النقاط التالية:

يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة قد تصب في المؤسسات الصناعية إلى ما يزيد عن 50%

نظرا للحجم الكبير الذي يمثله المخزون من إجمالي حجم الأموال المستثمرة فإنه يؤثر على اقتصاديات المؤسسة حيث تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون نسبة مرتفعة لا يمكن الاستهانة بها¹.

تستطيع مختلف الإدارات بالمؤسسة القيام بأعمالها ورسم خططها عندما تتوفر سياسة تخزينية واضحة وسليمة ومعدة على أسس علمية، حيث يعمل التخزين على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف إدارات المؤسسة.

عندما تكون هناك سياسة واضحة للمخزون مبنية على أسس علمية فإن هنا من شأنه تخفيض حجم الاستثمارات في موجودات المخازن إلى الحد الذي يسمح باستمرار العملية الإنتاجية، دون أن يكون هناك فائض في المخزون وبالتالي تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية وبين ما هو موجود في المخازن

نظرا إلى ارتباط إدارة المخزون بالإدارات الأخرى للمؤسسة فإن حجم المخزون وارتفاع تكاليف الاحتفاظ به يؤثر على التكاليف الإنتاج الكلية، هذه الأخيرة تؤثر على زيادة أسعار المنتجات النهائية، الأمر الذي يؤثر على استمرار الاحتفاظ بالزبائن.

يحقق المخزون عامل الأمان بالنسبة لعجلة الإنتاج في المؤسسة بالتوازن حيث يكفل المخزون أرصدة المواد والسلع وقطع الغيار التي تحقق هذا الأمان.

تزداد الأهمية النسبية في بعض المؤسسات السلع أو مواد معينة دون غيرها كونها تعتبر رئيسية وتدخل في معظم العمليات الإنتاجية، مثل الاسمنت في مؤسسات البناء¹.

¹ - محمد البدر سيساوي، ياسر نابتي، أثر طرق تقييم المخزونات على الربح المحاسبي في المؤسسة دراسة حالة: "المؤسسة الوطنية لتوضيب وفنون الطباعة" برج بوغريبيج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022-2023، ص 07.

المطلب الثالث: دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون

أولاً: دوافع الاحتفاظ بالمخزون²

تتلخص أهمها فيما يلي:

- 1- موسمية توافر المواد الخام أو السلع، فقد يكون إنتاج المادة الخام موسمي بشكل يتعذر معه الحصول على كل ما يلزمنا الجداول الإنتاجية بسعر مناسب، وذلك مثل إنتاج الأقطان اللازمة لعملية الغزل والنسيج.
 - 2- موسمية الطلب على السلعة: فالمشروبات مثلاً يزداد الطلب عليها في الصيف ويتم إنتاجها على مدار العام.
 - 3- طبيعة العملية التجارية والصناعية: تستلزم العملية التجارية عرض مجموعة من السلع أمام المستهلك حتى يتسنى له اتخاذ القرارات المناسبة بمقارنة الشكل أو الجودة و السعر لكل هذه السلع، مما يستلزم الاحتفاظ بما يسمى بمخزون المعروض كذلك هناك الكثير من الأصناف يرى المستهلك أن الذي يتحمل عبء تخزينها هو الموزع و يتوقع توافرها بشكل مستمر مثل أصناف البقالة المختلفة، أما في العملية الصناعية فهناك حتمية وجود فترة إنتاج، وطيلة هذه الفترة يكون هناك أموال مستثمرة في المخزون، كذلك فنظراً لاختلاف جداول الإنتاج قد يستلزم الأمر انتظار بعض الوحدات لفترة زمنية حتى تصبح الآلات جاهزة، كل ذلك بسبب تراكم المخزون لفترات طويلة داخل المصنع نفسه.
 - 4- الاستفادة بفروق الأسعار³: إذا كان هناك توقع لارتفاع الأسعار وكانت السلعة قابلة للتخزين، قد يكون ذلك سبباً في تخزينها لبيعها في حالة ارتفاع السعر، كذلك فإن التخزين ذاته يؤدي إلى تحسن السلعة وبالتالي زيادة قيمتها ومثال ذلك بعض أصناف الجبن.
- ومن أسباب الاحتفاظ بالمخزون أيضاً⁴:
- 5- يتيح تواجد المخزون الوقت الكافي لشراء ونقل واستقبال العدد الضخم المتزاحم من الأصناف من الموردين وفرزه وفحصه وتسجيله قبل أن يصبح جاهزاً وصالحاً ومضموناً للتسليم للإنتاج بمقوماته

¹ - محمد البدر سيساوي، ياسر نابي، المرجع السابق، ص ص 07-08.

² - محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص ص 18-19.

³ - محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 390.

⁴ - قادري عبد القادر، الدور الاقتصادي للمخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة (NCA-ROUIBA)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع، ص 266.

- الصحيحة مما يؤدي لتفادي خسائر العطل، فالأجور والمصروفات والريح وثقة العملاء والروح المعنوية للعمال وسمعة الوحدة الإنتاجية.
- 6- يوفر المخزون الحماية ضد ارتفاع معدلات الطلب الفعلية عن معدلاتها المتوسطة، ويعني هذا ضمان الوفاء بالطلب في أغلب الأحيان سواء كان هذا الطلب خاصا بالعملية الإنتاجية أو كان طلب العملاء.
- 7- الحماية ضد مخاطر زيادة طول فترات التوريد عن متوسطاتها، ويعني ذلك استمرار الوفاء بالطلب بأنواعه المختلفة في أغلب الأحيان في حالة تأخر التوريد عن الموعد المحدد له.
- 8- الاستفادة من خصم الكمية للخامات والأجزاء المشتراة: فقد يكون من الأفضل شراء الخامات والأجزاء بكميات أكبر من الاحتياجات المتوقعة منها وتحمل تكلفة إضافية للاحتفاظ بالمخزون منها إذا كانت هذه الزيادة في التكاليف أقل من الوفرة الناتجة من خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة.
- 9- خفض أوقات التعطل في الإنتاج بسبب نقص الخامات أو الأجزاء: ففي حالة المنتجات التي تتكون من أجزاء و تجميعات جزئية عديدة يكاد يكون من المستحيل ضمان تواجد كل منها في نفس الوقت عند الاحتياج إليها في التجميع النهائي للمنتج في مثل هذه الحالات يستهدف الاحتفاظ بالمخزون من الأجزاء والتجميعات الجزئية ضمان استمرارية عمليات التجميع النهائي دون عطل.
- 10- نفاذ الصنف لعدم وجود المخزون الكافي منه أو بسبب عرقلة تحركه من السوق للإنتاج يؤدي للخضوع للشروط الصعبة والأسعار المرتفعة للموردين.¹

ثانيا: مخاطر الاحتفاظ بالمخزون

من أهم مخاطر الاحتفاظ بالمخزون ما يلي²:

- 1- التقادم ويقصد به عدم توافق مواصفات المواد المخزونة مع الاحتياجات والرغبات نتيجة ظهور مواد بديلة تحظى بقبول أكبر من جانب العملاء أو وحدات الإنتاج، وفي هذه الحالة قد تتعرض المؤسسة إلى تحمل خسائر توازي تكاليف الأصناف المتقادمة بالكامل أو جزء من هذه التكاليف إذا أمكن لها التصرف في تلك الأصناف بأسعار أقل من تكاليفها.
- 2- التلف أو عدم الصلاحية: وغالبا ما يحدث التلف أو عدم صلاحية المواد المخزونة للإستعمال نتيجة الفشل في توفير متطلبات التخزين من تهوية وتدفئة وتبريد وغيرها، كما قد يحدث نتيجة طول الفترة لبعض الأصناف، وبذلك تتحمل المؤسسة تكاليف تلك الأصناف بالكامل أو جزء منها إذا أمكن إعادة تشغيلها.

¹- قادري عبد القادر، المرجع السابق، ص 267.

²- زدون جمال، المرجع السابق، ص 12-13.

- 3- السرقة: بالإضافة إلى الخسائر المالية الناتجة عن سرقة بعض الأصناف أو فقدان البعض الآخر، سواء أثناء عمليات النقل أو التخزين، فهناك من التكاليف ما قد تتحمله المؤسسة في سبيل تعويض الأصناف المفقودة، وما قد يترتب عليها من نفاذ المخزون وفقدان ثقة العملاء.
- 4- تغيرات الأسعار: وهي تعتبر سلاح ذو حدين، فإذا كان ارتفاع الأسعار يحقق للمؤسسة بعض الوفورات من الاحتفاظ بالمخزون، فإن انخفاض هذه الأسعار سوف يلحق بالمؤسسة بعض الخسائر. بالإضافة إلى ذلك هناك مخاطر أخرى منها¹
- تجميد جزء معتبر من الأموال على شكل سلع غير مبيعة، وهو ما يؤدي إلى تسجيل خسائر في المحاسبة والحل الوحيد هو بيعها بتخفيضات معتبرة.
 - انقطاع المخزون وهو ما يؤدي إلى فقدان زبائن التجار والمؤسسات أو توقف عمليات الإنتاج.
 - المخاطر المرتبطة بالاستثمار في المخزون بأقل أو أكثر من القدر المناسب بحيث تدور هذه المخاطر في مجملها حول عنصرين أساسيين هما: مستوى الخدمة والتكاليف المرتبطة بالمخزون.

¹- زدون جمال، المرجع السابق، ص13.

المبحث الثالث: ماهية تسيير المخزونات

نظرا للأهمية التي يكتسبها المخزون وتسييره في مختلف المؤسسات، كيفما كانت طبيعة نشاطها، سواء إنتاجية أو تجارية أو خدمية، فقد أصبح تسيير المخزون يشكل إحدى الركائز الأساسية لضمان استمرارية النشاط وتحقيق الفعالية الاقتصادية. إذ أن التحكم في حجم المخزون ونوعيته وتكاليفه، يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وتفادي الوقوع في مشكلات تتعلق إما بنقص المواد أو بزيادة غير مبررة تؤدي إلى تجميد الموارد.

وعليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تسيير المخزونات وأهدافه.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لتسيير المخزون.

المطلب الثالث: تقنيات تسيير المخزون.

المطلب الأول: مفهوم تسيير المخزونات وأهدافه

1- مفهوم تسيير المخزونات

يعرف تسيير المخزون على أنه من أهم فروع العلوم الاقتصادية و الإدارية، فهو يعتني بدراسة وشرح أساليب التخطيط والتنظيم لجميع الأعمال التي تهدف إلى تدفق المواد الأولية والبضائع بالكمية و السعر المطلوبين وتتجسد هذه الأساليب في الإجراءات التي تقوم بها إدارة المخازن لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة وذلك من خلال الوفاء بتعهداتها اتجاه زبائنها والعمل على ضمان استقرار مكانتها في السوق ولهذا فإن تسيير المخزون ينصب على عملية التموين بالمواد الأولية والسلع والمنتجات التي تعتبر أهم جزء في موجودات المؤسسة، وكذلك استلام ومراقبة الواردات إلى المؤسسة وتخزينها في مخازن تتوفر على شروط الحماية من كل أنواع المخاطر الممكنة الحدوث وبالإضافة إلى هذا فإنه يهتم بالإمداد المستمر لمختلف الإطارات بما تحتاجه أو تطلبه من كميات في الوقت والمكان المناسبين مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخزون المناسب لتفادي التأثير السلبي على نشاط المؤسسة.

يقصد بعبارة تسيير المخازن استعمال و تطبيق كل المبادئ العلمية اللازمة للمحافظة على التخطيط الأمثل و الفعال من مواد ، و القضاء على إمكانية الوقوع في مشاكل مستقبلية بسبب زيادة (سرعة خروج المواد من المخازن) (سرعة دوران المخزون) أو عدم احترام مدة التموين من المومنين ومن هنا نستخلص أنه بتطبيق المبادئ والأسس العلمية الضرورية لتسيير المخازن والمتمثلة في التقنيات الكمية

ووسائل القياس (منها الوزن ومسك دفاتر إثبات الوقائع اليومية و إعداد جدول تظهر فيه حالة المخزون و مستواه)، و تقوم بوضع دراسة التقديرات لمواجهة الظروف الطارئة.

وفي تعريف JD beaulien et Apegry التسيير المخزونات يجب أن تتبع آليات واضحة وهذا حتى نستطيع الإجابة على سؤالين متى وكم؟ يتكون التموين)

وكذا تعريف Pierr Zemati: التسيير الأحسن للمخزون هو الذي يكون دائما باستطاعته تلبية حاجيات الزبائن والعملية الإنتاجية من المواد المخزنة¹.

يعرف تسيير المخزون بصفة أساسية على أنه الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزنة ذاتها بما يكمل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان استمرارية الإنتاج والتوزيع بشكل يفي باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة ويغطي طلبات العملاء بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة، وعدم الإسراف وإساءة استخدام الأموال المستثمرة في المواد².

2- أهداف تسيير المخزون

تسعى وظيفة تسيير المخزونات في المؤسسات المختلفة إلى المساهمة في التسيير الحسن للإنتاج السلع والخدمات وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية³:

- المحافظة على الإمداد الدائم والمنتظم لورشات التشغيل أو الزبائن بالمواد واللوازم أو السلع.
- اختيار طرق التسيير انطلاقا من طبيعة المواد وتحليل المخزونات.
- ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع بما يلي الاحتياجات المطلوبة.
- محاولة التقليل في التكاليف وعدم الإفراط في التخزين المواد الطلب المستقبلي كمخزون الأمان.
- التعرف بطرق واليات التمويل.
- الدراسة التنبؤية للمبيعات والاستهلاك.
- المحافظة على عناصر المخزون وصياغتها من الضياع والتلف وترتيبها وتنظيمها وفق أسس علمية ومحاسبية تسمح بمتابعة تداولها ومراقبتها.

¹ - محمد رشيد الغدير، إدارة الشراء والتخزين الطبعة، عمان دار الزهران للنشر، 2008، ص ص 272-273.

² - علي كساب، تسيير المخزونات مقاربات مختلفة، ديوان مطبوعات الجامعية، 2013، ص 52.

³ - برمضان هوارية، مرحوم بشرى، تسيير المخزون باستخدام نموذج ABC (دراسة حالة مؤسسة طرانس كنال وحدة الغرب)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، معهد علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير قسم علوم تسيير، المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت، 2017-2018، ص 08.

- الاستقبال الذي يشمل على مراقبة المدخلات كماً ونوعاً وحتى الارسلات، إضافة إلى تصنيف ت المواد المستقبلية في الأماكن المخصصة لها بسبب تنظيم المخزون.¹

¹- بوعكاز عامر، المرجع السابق، ص08.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لتسيير المخزون

1- تكاليف المخزون

إن المشكل الأساسي في تسيير المخزون هو التقليل من تكاليف التخزين حيث أن التكلفة السنوية لتسيير المخزونات هي مجموع التكاليف التالية:¹

- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون

- تكلفة اعداد الطلبية

- تكلفة الانقطاع (النفاد) المخزون

- تكلفة عدم كفاءة العملية الانتاجية.

وعليه سنحاول التطرق لهذه التكاليف بالتفصيل.

1-1 تحديد تكلفة الاحتفاظ بالمخزون: يقصد بها تلك الكلف التي تتعلق بالمفردات المادية المخزونة في المستودعات أو المخازن، وتشمل هذه الكلف على العناصر المختلفة ذات الصلة بالمخزون.

تتكون تكلفة الاحتفاظ من التكلفة السنوية لإصدار أمر الشراء A ومن تكلفة الحيازة من المخزون D أي :
 $CP = A + D$ نلخص هذه التكاليف كما يلي:

1-1-1 التكلفة السنوية لإصدار أمر الشراء: يشمل الشراء على العمليات إدارية وعمليات مادية وكالتالي:

- العمليات الادارية: يتطلب الاحتفاظ بالمخزون عملا إداريا متواصلا كتحديد نقطة المدخلات ونقطة الخرجات من المواد والسلع وذلك باستخدام اجراءات محاسبية للتسجيل اليدوي أو باستخدام العقل الاليكتروني، هذه العمليات الادارية تمثل تكلفة هامة، الأمر الذي يلزم إدارة المخازن أن تمارس عمليات رقابة إضافية بإسناد المهمة إلى إطارات أكثر كفاءة أو عن طريق إجراء تعديلات على مصلحة التموين بما يتلاءم وأهمية المخزونات.

- العمليات المادية: تبدأ هذه العمليات من مرحلة استلام البضاعة في مختلف أشكالها، ونقصد باستلام تفرغ الشحنات ومراقبة الكمية والنوعية التخزين المادي اليدوي أو الميكانيكي وغيرها من العمليات المادية².

¹- ليلي مهدية دحدوح، تقنيات تسيير المخزون ودورها في تخفيض تكاليف التخزين -دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص18.

²- ليلي مهدية دحدوح، المرجع السابق، ص ص13-14.

ومن هنا نستخلص من التكلفة السنوية لإصدار أمر الشراء A هو أنها تتزايد بزيادة عدد الطلبات وتتناقص بنقصانها.

2-1 التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون

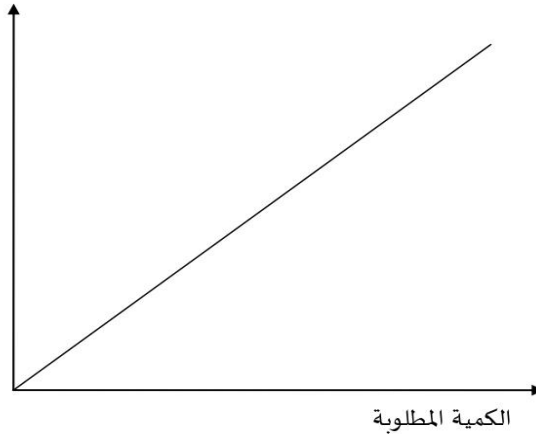
تتكون من 5 عناصر وهي كالتالي.

- كلفة رأس المال المستثمر في المخزون: وتحتسب هذه الكلفة على أساس ضرب متوسط قيمة المخزون في سعر الفائدة السائدة خلال الفترة التي تحتسب عنها هذه الكلفة، أو على أساس كلفة الفرصة الضائعة لو أن المؤسسة استغلت أموالها في مجالات استثمار أخرى خارجية بشرط ثبات العوامل الأخرى المؤثرة مثل مخاطر الاستثمار وغيرها.
- تكاليف التخزين: وتتمثل في تكاليف إمكانيات التخزين من اهتلاك المباني والمعدات والإيجار وتكاليف المناولة و الصيانة والتدفئة و أجور العاملين بالمخازن و تتميز هذه التكاليف بأنها شبه ثابتة حيث تظل ثابتة في حدود الطاقة التخزينية للمخزون وتتغير في حالة الحاجة إلى مخازن أخرى.
- تكلفة التأمين: هي تلك العلاوات التي تدفع لشركات التأمين على المباني والمعدات والتجهيزات وكذا السلع المخزنة ضد الأخطار وتنقسم تكلفة التأمين إلى قسمين أحدهما ثابت متعلق بالمباني والتجهيزات والآخر متغير يتعلق بحجم المخزون.
- تكلفة الضريبة: يخضع المخزون إلى ضريبة ضعيفة جدا.
- تكلفة التقادم والتلف مهما اتخذت الإدارة من تدابير واحتياطات لتفادي أخطار التقادم والتلف فغن قدرا من التقادم يحدث دائما بسبب التطوير المستمر في المنتجات والتغيرات الطارئة في احتياجات السوق كما يتعرض بعض المخزون للسرقة والتلف وتزداد المخاطر بزيادة حجم المخزون. ومن هذا المنطلق فإن التحكم في هذه التكاليف أمر ضروري يتطلب حصر وتمحيص مكوناتها ومستوى انفاقها، لاسيما وأنها من العوامل التي تدفع إلى التقليل من المخزون أو الاستغناء عنه، ترتفع قيمتها كلما ارتفعت الكميات المطلوبة والعكس صحيح، ليأخذ المنحنى هذه التكاليف خط مستقيم. كما هو مبين في الشكل التالي¹:

¹ - اليمين الفالطة، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، الطبعة الأولى للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 51.

الشكل رقم 01: التمثيل البياني لتكاليف الاحتفاظ

التكاليف



المصدر: اليمين الفالته، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثه لتخفيض التكاليف، الطبعة الأولى للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 51.

3-1 تكلفة إعادة الطلبية: بعد تحديد حجم الطلبية حسب سياسة التموين المعتمدة و التي تبنى على ماضي المؤسسة (التنبؤ بالمبيعات) و على إجراءات التي تحدد الكميات المتوفرة، يقوم الجهاز الإداري المكلف بالشراء بالقيام بجملة من الإجراءات تتمثل في:
تحديد السلع المطلوب توفيرها والكميات اللازمة من هذه السلع.

- البحث عن ممولين.
 - إعداد وإرسال الطلبية.
 - استلام أصناف المطلوبة.
- لهذه الإجراءات الإدارية جملة من النفقات جزء منها ثابت والآخر متغير فالجزء الثابت يتكون من رواتب وأجور الموظفين، أما الجزء المتغير فيتكون من المستلزمات الإدارية المتجددة اللازمة لعملية الإعداد، وكذلك نفقات تنقلات وتحركات الأفراد المساهمون في العملية.
- أما في حالة التوريد الداخلي فتتعلق التكاليف بالجانب الإنتاجي وتتحوّل إجراءات إعداد الطلبية إلى أمر الانتاج، كما تجدر الإشارة إلى أن إعداد الطلبية بشيء من العقلنة يؤدي إلى الاستفادة من بعض التخفيضات مثل:

- الاستفادة من الخصم على الشراء بكميات كبيرة.
- الشراء المقدم توقعاً لارتفاع الأسعار.

- تخفيض تكاليف النقل في حالة الشحنات الكبيرة.¹

4-1 كلفة نفاذ المخزون

هي تلك التكلفة الناجمة عن الحالات التي يزيد فيها الطلب على الكمية المخزونة في المستودعات أو المخازن، وتشمل هذه التكلفة على تكلفة فقدان العائد المتوقع من عملية البيع وتكلفة فقدان الزبائن، بالإضافة إلى الغرامات التي تدفعها المؤسسة بموجب الإخلال بالعقود المبرمة.

وأن مقدار كلف النفاذ تعتمد على الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة في التعامل مع هذا النوع من الكلف، إذ يتم دراسة التكلفة التي تظهر نتيجة إلى كون المخزون يخضع لحالة الطلب المرتد أو المرتجع، فمن الناحية النظرية فإن الكميات التي تتعلق بالطلبات المرتدة يجري تلبيتها حالما يتوفر المخزون، إلا أنه يصعب من الناحية العملية تحديد تكلفة الطلب المرتد، وذلك لأن جزءاً صغيراً من تكلفة الطلب المرتد و منها على سبيل المثال تكلفة اشعار الزبون بأن الكمية المطلوبة والمحددة في الطلب المرتد سوف يجري توريدها حال توفر المخزون منها.

وهناك حصة أخرى من تكلفة الطلب المرتد التي من الممكن أن تشمل على تكلفة الزمن الإضافي وكذلك الأعمال المكتتبية الخاصة والكلف الإضافية الناجمة عن النقل و ان مثل هذه النفقات يصعب تحديدها، وأخيراً فإن الحصة الكبرى من تكلفة الطلب المرتد الأساسية تكمن في تكلفة فقدان الزبون وتغير رغبته في التعامل مع المؤسسة وكثيراً ما يصعب تحديد و قياس هذه التكلفة لأنها تمثل القسم الأكبر من التكلفة.

وتعتمد تكلفة نفاذ المخزون أيضاً على الكمية الناقصة والفترة الزمنية التي تستغرقها عملية توريد الكميات إلى المخزون.²

5-1 كلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية

إن توفر المخزون يتسبب في التعاضى عن الأخطاء العلمية الإنتاجية وعدم تحليل المشاكل بجديّة للقضاء على جذورها، فعندما تتسبب الأخطاء في تأخير طلبات العميل فإن هذه الأخطاء يتم الاهتمام بها والمحاولة القضاء عليها، أما عندما يكون لدينا الكثير من المخزون المواد الخام أو المنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فواقد لكنها لا تسبب في تأخير طلبات العميل.

¹ - اليمين الفالطة، المرجع السابق، ص ص51-52.

² - اليمين الفالطة، المرجع السابق، ص52.

إن زيادة المخزون على الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون و قد تؤدي الى التساهل في الأخطاء في العمليات الإنتاجية، كذلك فإن نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي الى فقد جزء من المبيعات والتأثير سلبي على سمعة المؤسسة.

أما زيادة عدد أوامر التوريد فإنها تؤدي لزيادة تكلفة التوريد بينما قلة عدد أوامر التوريد تؤدي الى زيادة المخزون نظرا لتوريد كميات كبيرة في كل أمر توريد، وفي جميع الأحوال فإنه كلما زاد عدد و حجم البنود المخزنة كلما تسبب ذلك في الحاجة الى أنظمة معقدة للتخزين الى مساحات تخزينية كبيرة، لذلك يجب أن يتم التعامل مع المخزون بحرص لكي لا يزيد و لا يقل عن الحد المناسب.¹

2- الوثائق اليدوية المستعملة في تسيير المخزون

1-2 طلب داخلي للتموين: وهو الذي يحرر من طرف أمين المخزن بطلب نوع معين من السلع تسجل فيه الكمية المطلوبة، رمز المادة و اسم المادة و يوقع عليه من طرف مسؤول المخزن رئيس المخزن ويتكون من 04 نسخ.

2-2 وصل استلام المواد: وهي وثيقة تأكد دخول جديدة إلى المخزن ويسجل فيه كل البيانات الخاصة بالاستلام و المتمثلة في بيان السلعة الكمية السعر الوحدوي اسم المورد، رقم و تاريخ الفاتورة، تاريخ الاستلام و في الأسفل تأشيرة رئيس أو أمين المخزن ويتكون من 04 نسخ.

3-2 الفاتورة: هي وثيقة تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بالمواد المرسله من أسعار، شروط التسليم، الكمية المبلغ الصافي بالأرقام و الحروف و يحرر في 04 نسخ.²

4-2 وصل الخروج: يعتمد كل ما يخص بضاعة موضوعة للخروج من المخزن تدون فيه المعلومات التالية: لمن حرر هذا الوصل، رمز المادة المخرجة بيانها، كميتها، السعر الوحدوي الكلي، تأشيرة مسؤول المخزن، تأشيرة و اسم المستلم، تاريخ الاستلام.

5-2 وصل الإرجاع: تقيد في هذا الوصل المواد التي تم خروجها من المخزن إن وجد أنها زائدة عن اللزوم أو لا تتطابق مع الطلب و المعلومات المتضمنة لها هي: التاريخ، الرم، رقم وصل الخروج، الكمية الخارجة، الكمية الداخلة، السعر الوحدوي، و القيمة العائدة أو المرجعة.

¹ - ليلى مهدية دحدوح، المرجع السابق، ص15.

² - ساكر محمد الأمين، بركة محمد، تسيير المخزون في المؤسسات العمومية و الخاصة دراسة حالة مؤسسة بيوباك، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021، ص20.

6-2 بطاقة الدرج: وهي البطاقة التي توضع مع كل صنف من البضاعة وبها المعلومات التالية: المخزن الجناح التعيين المرجع أو الرمز.

7-2 بطاقة المخزون: تحتفظ المخازن ببطاقة المخزون في مكان واحد، ويتحدد هذا المكان حسب الظروف القائمة في المشروع، وحسب الهدف الذي من أجله يحتفظ بهذه البطاقة ورغم ذلك لا بد من الاحتفاظ بسجلات المخازن وبطاقات المخزون قريبا من المخازن، وذلك لتحقيق الاتصال الوثيق بين الموظفين الذين يعملون فيها وبين رجال التخزين المسؤولين عن استلام المواد وصرفها وشحنها وتحتوي بطاقة المخزون على البيانات التالية:

- توضيح الكميات الداخلة والخارجة ومراجعتها في فترات دورية.
- مستويات المخزون وهي المستويات العادية الذي يجب أن تكون متوفرة في أي وقت من الأوقات، ورغم أن الكميات الواجب إضافتها على فترات دورية تكون قد أضافتها بانتظام إلا أن الفكرة من هذه المستويات هي الضمان ضد أي احتمال لانخفاض الكميات المخزونة عن الرصيد المتوسط.
- الكميات المخصصة لاستخدامات معينة أو المشروعات أو مخصص لبعض العملاء.
- السعر: ويعني أن البطاقة يمكن أن تستعمل كقائمة الأسعار وخاصة إذا تم تقييد تقلبات الأسعار.
- تحتوي على مكان الدرج لمختلف أنواع المخزونات.

3- فترة إعادة الطلبية (تجديد المخزون)

إن تسيير المخزون لا يقتصر على تحديد الكميات الواجب توفرها بالمخازن فقط وإنما يتعدى إلى متابعة التواريخ التي تربط بين التدفقات الخارجية والداخلية للأصناف المخزنة.

إذا كان التخزين هو المحافظة على الكمية المثلى بالمخازن أي هو الموازنة بين المدخلات (التموين) والمخرجات (الطلب)، وهذا لا يتأتى إلا بالتحكم في هاتين المتغيرتين الطلب إعادة التموين، فالطلب يصعب التحكم فيه في المدى القصير وعليه يتم تعديل وموازنة المخزون بواسطة التحكم في التموين وذلك بمحاولة التحكم في تواريخ إعادة التموين والكمية الواجب توفرها وهذا ممكن في حالة التموين الداخلي أي أن المؤسسة تمون نفسها ذاتيا، أما إذا كانت المؤسسة لا تعتمد على التموين الذاتي فهنا يصب التحكم في هذه المتغيرة كوكما تعتمد على ضرورة تحديد تاريخ إعداد الطلبية حجم وفترة إعادة الطلبية.

هذا ما يجعل فترة إعادة الطلبية من المتغيرات الرئيسية في نماذج تسيير المخزون¹.

¹ - ساكر محمد الأمين، المرجع السابق، ص 21.

المطلب الثالث: تقنيات تسيير المخزون

1- طريقة ABC لتصنيف المخزون

تقوم الفكرة الأساسية لهذا التصنيف على المبدأ الذي وضعه الاقتصادي الإيطالي الشهير Vilfredo Pareto خلال القرن الثامن عشر، حيث لاحظ أن 80% من الثروة في إيطاليا، مملوكة لـ 20% من السكان. وعليه ابتكر قانونه الشهير الذي مفاده أن هناك القليل من الأجزاء الهامة والعديد من الأجزاء غير الهامة في العديد من النظم أو أن 80% من النتائج سببها 20% من الأسباب. ويعرف هذا المبدأ بقاعدة 20-80.

وبناء على ذلك يكون من المنطقي أن يتم تركيز الجهود على العناصر الهامة حتى يمكن تحسين النظام مع الاستخدام الفعال للموارد.

تقوم ABC على تقسيم الأصناف المتداولة في المؤسسة إلى ثلاث مجموعات أساسية حسب أهميتها (المجموعة A ، المجموعة B ، المجموعة C) و من الشائع أن يكون معيار الأهمية هو القيمة الإجمالية السنوية للصنف المستخدم تمثل المجموعة A عدد محدود من الأصناف (قد لا يتعدى 15% أو 20% من إجمالي عدد الأصناف) يمثل مبالغ مالية كبيرة في المؤسسة (قد تصل إلى 75% من إجمالي الاستثمارات في المخزون). ويصل عدد أصناف المجموعة B إلى حوالي 30% من الأصناف قابلها 15% من القيمة الإجمالية. أما البقية وهي 65% من الأصناف لا تمثل سوى 10% من القيمة الإجمالية السنوية للأصناف، يطلق عليها المجموعة C.¹ يمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: يمثل تقسيم الأصناف

المجموعة	نسبة الأصناف	نسبة قيمة الأصناف
A	15%	75%
B	30%	15%
C	65%	10%

المصدر: ساكر محمد الأمين، بركة محمد، تسيير المخزون في المؤسسات العمومية والخاصة دراسة حالة مؤسسة بيوباك، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021، ص 24.

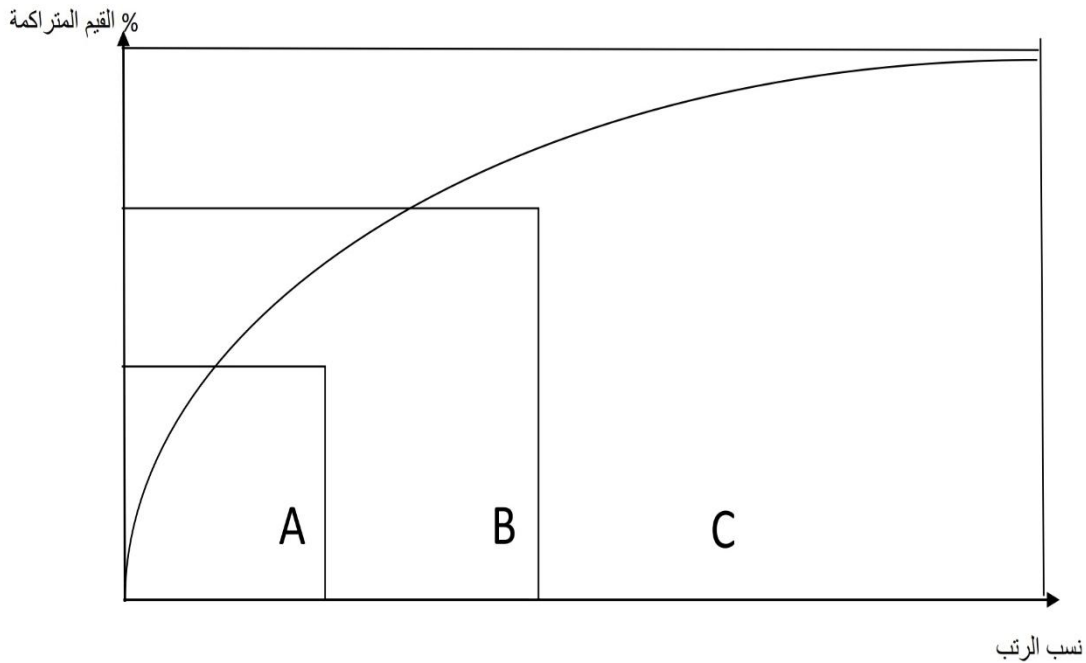
تجدر الإشارة إلى أن هذه النسب الواردة في الجدول ليست ثابتة ولكنها قد تتغير بالزيادة و النقصان و للوصول إلى هذه التقسيمات في الواقع العملي نتبع الخطوات التالية:

¹ - ساكر محمد الأمين، المرجع السابق، ص 23-24.

- ✓ حساب أو تقدير الطلب السنوي (الكميات المستهلكة من كل صنف Q
 - ✓ حساب قيمة الطلب السنوي V حيث $V=P.Q$
 - ✓ ترتيب الأصناف حسب القيم المتناقصة لكل صنف من أكبر قيمة إلى اصغر قيمة.)
 - ✓ حساب القيم المتراكمة الصاعدة.
 - ✓ حساب نسب القيم المتراكمة الصاعدة.
 - ✓ حساب نسب رتب الأصناف المتراكمة الصاعدة.
- تجدر الإشارة إلى انه من الممكن أن يستخدم معيارا آخر بدلا من " قيمة الاستخدام السنوي للصنف " مثل عدد الوحدات المستهلكة، توضح ذلك في المثال الثاني.
- مزايا استخدام طريقة ABC
- لا شك أن تقسيم الأصناف إلى مجموعات ABC يمكن من وضع سياسات مخزون خاصة لكل مجموعة. ومن بين السياسات التي تبنى على هذا التقسيم ما يلي:
- تركيز الجهود الخاصة بالبحث على الموردين اللذين يتولوا توريد المجموعة A وتنمية العلاقة معهم بشكل أكبر.
- ✓ استخدام نظم أكثر إحكاما في عملية الرقابة على مخزون المجموعة A.
 - ✓ الاهتمام بشكل أكبر بعملية التنبؤ بالاحتياجات من أصناف المجموعة A. ويرجع ذلك إلى الحاجة بر تخفيض احتمالات الخطأ في التنبؤ لما لها من آثار مالية وتشغيلية على المؤسسة.
 - ✓ استخدام نماذج رياضية تساعد على الوصول إلى أفضل القرارات، والاعتماد على نظم معلوماتية وإعلام آلي في إدارة المخزون¹.

¹ - ساكر محمد الأمين، المرجع السابق، ص ص 24-25.

الشكل رقم 02: تمثيل بياني لتقسيم الأصناف



المصدر: ساكر محمد الأمين، بركة محمد، تسيير المخزون في المؤسسات العمومية والخاصة دراسة حالة مؤسسة بيوباك، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021، ص 25.

2- نموذج Pareto

– نموذج 80/20: إن معظم المؤسسات الصناعية لها مخزونات تتميز بغلاء كبير لبعض المواد، هذا ما يتطلب السهر على حراستها، ويتميز نمط الحصول على هذه المواد بالصعوبة وذلك للندرة التي تتميز بها موادها، حيث أن غياب هذه المادة في بعض المؤسسات يحدث لها شلل في العملية الإنتاجية. تقوم طريقة 20/80 على ما يلي:

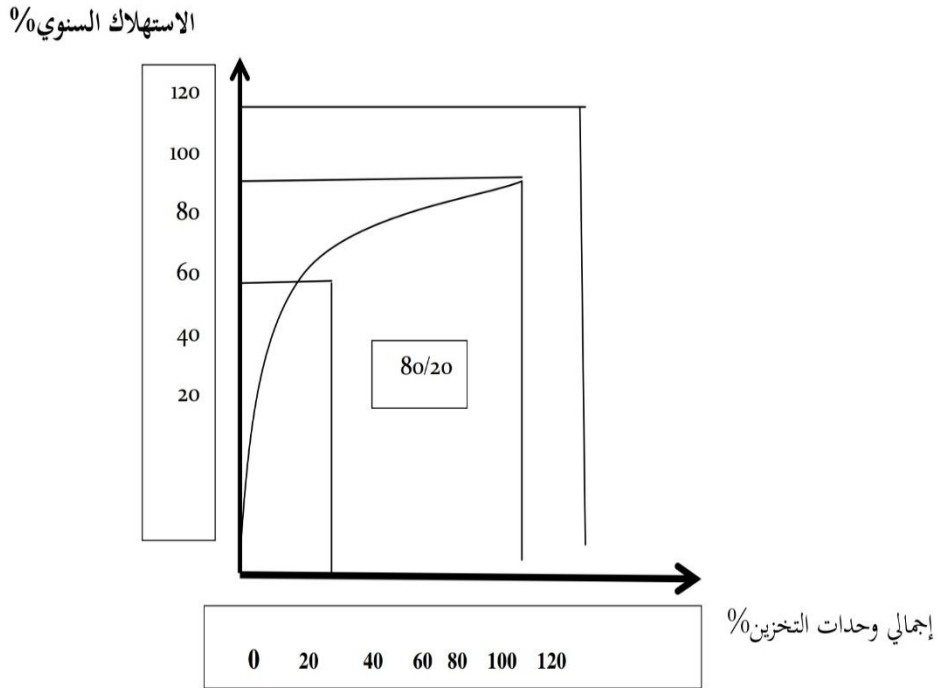
✓ 20% من عدد المواد المتواجدة بالمؤسسة، تمثل ما قيمته 80% من القيمة الإجمالية السنوية الحركة المخزونات.

✓ 80% من عدد المواد المتواجدة بالمؤسسة، تمثل ما قيمته 20% من القيمة الإجمالية السنوية الحركة المخزونات.

هذه الطريقة تفرض على المؤسسة الاهتمام أكثر فأكثر بالمواد الممثلة القيمة المخزونات الكبرى حيث تعطى لها الأولوية في التسيير، وتوفر لها شروط حفظ وتخزين أحسن من غيرها.¹

¹ - ساكر محمد الأمين، المرجع السابق، ص 29.

الشكل رقم 03: توزيع أصناف المخزون 80/20



المصدر: بوزيد نبيلة، داودي مختارية، طرق ونماذج تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان الرباحية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2017-2018، ص36.

3- نموذج WILSON الكمية الاقتصادية للطلب

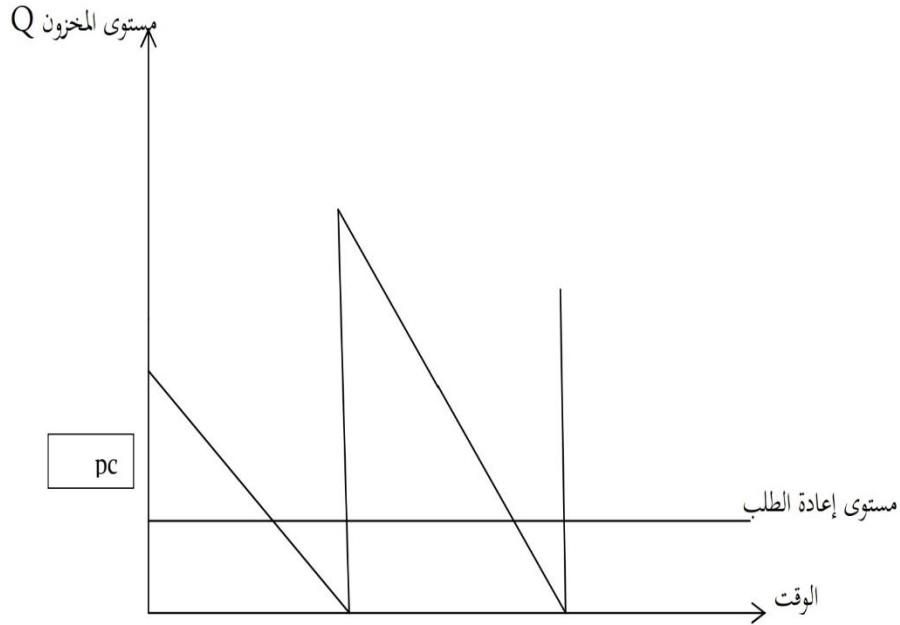
يعتبر من أهم النماذج التي تستعمل في الرقابة على المخزون و سهلة الاستعمال والتي جاء بها Wilson 1928، حيث أن الهدف الرئيسي من هذا النموذج هو تحديد الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية للطلب و التخزين في أدنى مستوياتها، و في سبيل صياغة هذا النموذج فان الكمية المثلي للشراء تتحدد عند نقطة تساوي تكلفة الطلب مع تكلفة التخزين فعند هذه النقطة تكون التكلفة الإجمالية في اقل مستوياتها و يبنى هذا النموذج على عدة فرضيات.

1-3 فرضيات نموذج ولسن

- معدل استخدام الصنف ثابت ولذلك فإن مستوى المخزون يتناقص بعدد ثابت مع مرور الوقت.
- عند وصول المخزون إلى الصفر سوف تصل الطلبية الجديدة ويعني ذلك عدم تأخر التمويل عند التاريخ المتفق عليه.
- يتم تمويل الطلبية (الكمية المطلوبة في دفعة واحدة، وليس على دفعات).

- هناك فترة تموين ثابتة ومحددة، ويقصد بفترة التموين الفترة الزمنية المنقضية بين إصدار أمر الشراء وتسليم البضاعة من المورد.
 - يتم الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى نقطة محددة مسبقاً، تسمى نقطة إعادة الطلب، و يقصد بنقطة إعادة الطلب كمية المخزون التي يجب عند الوصول إليها إصدار أمر شراء جيد.
 - الكميات التي يتم طلبها في كل فترة ثابت و هي تعادل الكمية الاقتصادية (Q^*) يهدف هذا النموذج إلى تحديد الكمية الاقتصادية والمستوى الذي يتم عند إعادة الطلب (PC)¹.
- يمكننا توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: نموذج ويلسن



المصدر: بوزيد نبيلة، داودي مختارية، طرق ونماذج تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان الرباحية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2017-2018، ص38.

¹ - بوزيد نبيلة، داودي مختارية، طرق ونماذج تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان الرباحية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2017-2018، ص37.



الفصل الثاني

دور تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تقتضي طبيعة النشاط في مختلف المؤسسات سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدماتية عامة أو خاصة كبيرة أو صغيرة متخصصة أو متنوعة الأنشطة ضرورة القيام بتخزين كميات من الأجزاء والمواد والمهمات والأدوات وغيرها ولو لفترة وجيزة، وذلك بهدف مواجهة مقتضيات وظروف النشاط المتغير والتي تتسم بالحركة وفقا لمتغيرات ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

ولهذا يجب انتظام واستمرار عمليات التخزين بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب قصد الإلتزام بتلبية احتياجات ومتطلبات عمليات الإنتاج والأفراد أو العملاء وبالتالي الحفاظ على استمرار المؤسسة ونتائج أعمالها وربحيتها ونجاحها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تنظيم المخزون وتقويمه

المبحث الثاني: الرقابة على المخزون وتقييم الأداء

المبحث الثالث: أثر تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تنظيم المخزون وتقويمه

يعد تنظيم المخزون وتقويمه من الركائز الأساسية في تسيير المخزونات، لما له من تأثير مباشر على فعالية الأداء اللوجستي داخل المؤسسة. حيث سنتناول فيه أولاً الجوانب المتعلقة بتنظيم المخزون، من حيث موقع التخزين، تصميم مباني المخازن، أساليب التصنيف والترتيب، إضافة إلى أهمية الجرد في ضبط العمليات. ثم ننتقل في المطلب الثاني إلى تقويم المخزون من خلال عرض أبرز الطرق المعتمدة مثل طريقة FIFO، طريقة LIFO، وطريقة المتوسط المرجح للتكلفة، باعتبارها أدوات أساسية لضبط كميات وتكاليف المخزون بطريقة دقيقة ومنظمة.

المطلب الأول: تنظيم المخزون

إن إتباع القواعد العلمية في التقليل من تكاليف المخزون، وإيجاد الكمية الاقتصادية الواجب تخزينها والزمن الاقتصادي اللازم لإعادة تموين المخزون يكون دون جدوى ما لم يسبقه تنظيم محكم مبني على قرارات صارمة في تحديد الموقع المناسب للمخازن، وتحديد الكيفية التي تكون عليها المباني والكيفية التي يتم التصنيف والترتيب لمختلف الأصناف المخزنة، وكذا الكيفية التي يتم بها جرد مختلف المخزونات وطرق تقويمها هذا ما سنتعرض له في هذه الفقرة.

1- موقع المخزون

من الأفضل أن يكون موقع المخازن قريب نسبياً من مواقع وجهات الاستخدام حيث يمكن خدمتها بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة نفرض أن المصنع ينتج سلعة واحدة أو مجموعة أصناف منها فإن مخزن الخامات يوجد بالقرب من عملية التشغيل الأولى، وتخزين المنتجات تحت التشغيل في موقع بين عملية التشغيل الأولى والعملية الثانية وتخزين المنتجات تامة الصنع بالقرب من أماكن الشحن بنما تخزين المعدات ولوازم الصيانة والإصلاح والتشغيل في مكان يتوسط أقسام التشغيل المختلفة.

إلا أن من الناحية الإدارية مركزية التخزين تسهل التنسيق والرقابة على النشاط المخزني في مجموعة هدا في المشاريع الصناعية أما في المشاريع التجارية فمن الأفضل أن تكون المخازن قريبة من نقاط البيع وقريبة من مصادر التموين السكة الحديدية، الموالى (...). بشكل يضمن الموازنة بين تسهيل التوزيع (البيع) وتسهيل إعادة التموين¹.

¹ - بن ختو فريد، المرجع السابق، ص 10.

2- مباني المخزون

إن التسيير العلمي للمخزون وفق نماذج حديثة لا يكون ذا جدوى إذا لم يرفق بتنظيم خارجي وداخلي محكم للمخازن. فعلى العموم يتم تخزين الأصناف في الصناعات الإنتاجية الكبيرة في مخازن مفتوحة (ساحات كبيرة غير محصنة، بحيث تكون في متناول العاملين بالمصنع، وقريبة من نقاط الاستخدام من مميزات المخازن المفتوحة إنها تساعد في سرعة استخدام الأصناف، وتساعد على التسليم اليومي للأصناف مما يقلل من متوسط المخزون بالقياس إلى الإنتاج.

أما في الصناعات المتوسطة والصغيرة وفي مؤسسات التوزيع يتم تخزين الأصناف وفق نظام المخازن المغلقة التي لا يسمح بدخولها إلا للعاملين بالمخازن من مميزات هذا النظام أنه يوفر أكبر قدر من الأصناف. وفي جميع الحالات فإن طبيعة المشاريع واحتياجاتها هي التي تحدد نظام التخزين المواتي، فنجد مخازن صغيرة الحجم وأخرى كبيرة، مخزن رئيسي واحد فقط، مخزن مركزي ومخازن فرعية أو نقاط البيع. "هذا تند بالمشروع وتوزيعه والهيكل التنظيمي للمشروع بما في ذلك السياسة التنظيمية للمشروع من ناحية المركزية واللامركزية في شراء والتخزين، هذا بجانب ظروف التكييف وتوفير المساحات. ومن ثم وبصفة عامة يجب مراعاة اختيار المساحة ونوع المباني وأنواع المخازن بما يتفق مع احتياجات التخزين والاستخدام، والظروف المحيطة، وبحيث تستطيع المخازن إن تؤدي وتحقيق أهدافها."

أما التنظيم الداخلي للمخازن فيجب أن يراعى فيه الاعتبارات التالية:

- الاستغلال الأمثل للمساحات المتاحة.
- توفر مساحات كافية لحركة العاملين ومعدات المناولة.
- اختيار وسائل التخزين المناسبة التي تتفق ونوع البضائع أو المواد المخزنة ومن هذه الوسائل:
 - التخزين بالرفوف.
 - التخزين بالبلوكات.
 - التخزين الأرضي.
 - التخزين في عدة طوابق.
 - الخ.....
- الحفاظ على درجة مناسبة من الحرارة.
- توفر الإنارة وقدر كافي من التهوية.

- إظهار المخازن في صورة حسنة، التصنيف الداخلي والخارجي للمخازن
- تجنب العاملين رفع الحمولات الثقيلة التي قد تؤدي إلى الإصابة.
- توفير وسائل الأمان وخاصة أجهزة مقاومة الحريق، معدات الإسعاف، مخارج الطوارئ¹.

3- التصنيف والترتيب

يصنف مخزون أي مؤسسة من عدة أصناف ولتسهيل السير السليم هذه الأصناف نرى ضرورة إعداد دليل (كتالوج) للأصناف المخزنة يتضمن بيان وصفيا لكل صنف.

ونظرا لعدم توفر أسلوب ترميز عام موحد قادر على إظهار العلاقة بين طبيعة الأصناف وبين الرموز التي تحملها. فيجب أن تخضع الأصناف إلى نظام ترميز خاص بكل مؤسسة يكفل الكفاءة في شؤون التخزين ويسر سبل الاتصال ويسهل عملية التسجيل الآلي كما يجب أن يدل على طبيعة السلعة ويدل على مواصفاتها الفنية ويكون مركبا تركيبية بسيطة وواضحة، حيث تمكن العاملين بالمخازن من استيعاب بيانات التوصيف للآلاف من الأصناف بكل سهولة ويسر.²

يعتمد نظام الترميز في الغالب على طريقة الأرقام المتسلسلة بكل صنف، أو بطريقة الأحرف حيث يرفق كل صنف بحرف أو حرفين أو أكثر حسب حجم المخزون وتنوع أصنافه هذا يقتصر استعمال هذه الطرق على المخازن الصغيرة فقط، أما المؤسسات الكبرى فعادة ما تمزج بين الأحرف والأرقام، هذا النوع من الترميز يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة إذ يسمح دائما بإضافة الأصناف الجديدة إلى قوائم المخزون وفي الأماكن ذات الصلة بطبيعتها. أما من المزايا التي يضمنها نظام الترميز فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- اقتصاد الكثير من الوقت والجهد في تحرير الكثير من مستندات المواد؛
 - سهولة التعرف على الأصناف وتوحيد مسمياتها؛
 - تسيير استخدام الآلات الكترونية في رصد حركة الأصناف
- قبل ترميز الأصناف يجب تقسيمها إلى مجموعات ذات خصائص موحدة هناك عدة طرق التصنيف نذكر منها:

- التصنيف حسب درجة الخطورة (قابلة للالتهاب، قابلة للتكسير، سريعة التلف)؛
- التصنيف حسب الحركة (سريعة، متوسطة بطيئة)؛

¹- بن ختو فريد، المرجع السابق، ص ص 10-11.

²- المرجع نفسه، ص 11.

- التصنيف حسب طبيعتها (سائلة، جامدة، غازية).
- أما ترتيب الأصناف داخل المخازن فلا يعتمد بالضرورة على دليل الأصناف بقدر ما يعتمد على مدى صرف هذه الأصناف ومدى التحكم في نقلها.
- إن الأساس المبدئي الذي يقوم عليه ترتيب الأصناف يتعين في ضوء حجم الصنف وشكله وطبيعته، وبالتالي احتياجاته من الإمكانيات المخزنة وعلى هذا النحو فإن ترتيب أوضاع الأصناف يتم بحيث يكفل بقدر الإمكان، تقارب الأصناف المتشابهة في هذه الاحتياجات ومع ذلك فإن قدرا مناسباً من المرونة في التطبيق يكون ضرورياً وخاصة في الحالات التالية:

- الأصناف التي تصرف بكثرة: يفضل وضعها في أماكن قريبة من نافذة الصرف؛
- الأصناف الثقيلة الوزن: يفضل وضعها في أماكن تقلل من مجهودات نقلها؛
- الأصناف القابلة للانفجار أو الاشتعال: تعزل وتحصن في أماكن محصنة؛
- الأحمال الكبيرة التي تتأثر بفعل العوامل الجوية توضع في مخازن مفتوحة محصنة بأسوار.¹

4- الجرد

يقصد مجرد المخزون مختلف الأنشطة التي تتعلق بحصر أو عد أو قياس الكميات الموجودة في المخازن من أصناف المواد المختلفة وتسجيل نتائج هذا الحصر أو القياس في سجلات ونماذج مخصصة لذلك، من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالنتائج التي تسفر عنها تلك العملية.

تقع مهمة الجرد ضمن الاختصاصات الرئيسة للجهة أو الوظيفة المسؤولة عن رقابة المخزون؛ حيث تتولى تلك الجهة أو الوظيفة تحديد إجراءات الجرد ومواعيد التنفيذ، وأيضاً تزويد الجهات المختصة بالمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات اللازمة على ضوء النتائج التي يسفر عنها.²

4-1 أهداف جرد المخزون: إن عملية الجرد تهدف إلى ما يلي:³

- اكتشاف المفروقات المخزنية بين كميات فعلية، وأرصدة السجلات من أجل تحديد الأسباب والمسئولين عنها ومعالجتها.
- تحديد قيمة المخزون في آخر المدة لأغراض الحسابات الختامية والميزانية العمومية.

¹ - بن ختو فريد، المرجع السابق، ص 12.

² - علي الشرقاوي، إدارة المخازن، ط 1، دار الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 50.

³ - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1990، ص 427.

- اكتشاف المواد التالفة والمواد الفائضة عن الحاجة، والمواد بطيئة الحركة وإثباتها في قوائم خاصة من اجل عرضها على الإدارة واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- اكتشاف أو محاولة الغش أو السرقة أو الاختلاس.
- مقارنة الأرقام التي توضح رصيد المخازن بالواقع الفعلي الموجود فيها.

2-4 مقومات الجرد

لضمان إتباع الأسلوب السليم للجرد وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، يجب إتباع الإجراءات التالية¹:

- تعيين أفراد محددين بالاسم يرأسهم مسؤول معين للتكفل بعملية الجرد.
- توقيف عمليات البيع والشراء، والاستلام الاستبدال والإعارة لمجرد البدء في الجرد.
- العمل على استرداد الأصناف المعارة.
- يجب أن يشمل الجرد كل الموجودات.
- تحضير الوحدات التالفة والمستعملة في قوائم خاصة.
- توضع علامة خاصة على كل وحدة ثم حصرها، لتفادي ازدواج الجرد.
- حصر بضاعة الغير لدى المؤسسة ووضعها على حدة.
- حصر البضائع تحت الفحص والاستلام والغير مقيدة في دفاتر المخازن.
- تحديد فترة الجرد (تاريخ البدء، تاريخ الانتهاء).

3-4 أنواع الجرد

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

- معيار درجة مطابقة الأرصدة: حسب هذا المعيار نميز نوعين من الجرد
- الجرد الدفري

يقصد به مجموعة الإجراءات التي تتناول مراجعة أرصدة المخزون من واقع السجلات والمستندات الموجودة في قسم مراقبة المخزون مع مثيلاتها في سجلات المخازن التابعة للمؤسسة، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها أو اكتشاف الانحرافات فيما بينهما نتيجة الخطأ في القيد أو التسجيل.

¹ - بن ختو فريد، المرجع السابق، ص 13.

- الجرد الفعلي

يقصد به الحصر المباشر للمخزون في وقت محدد، وقد يأتي الجرد الفعلي بعد الجرد الدفترى، معناه ان القائم بالجرد يقوم بالاطلاع على الرصيد الدفترى لكل صنف من الأصناف المخزنة، كما هو موضح ببطاقات هذه الأصناف أو السجلات الخاصة بتداولها ثم يلي ذلك عملية رصد أو حصر فعلي للكميات الموجودة بالأرفف وغيرها من أماكن تخزين هذه الأصناف.¹

● ثانيا: معيار توقيت إجراء الجرد

حسب هذا المعيار نميز ثلاث حالات من الجرد

- الجرد الدوري: يقصد به الحصر الشامل لجميع الأصناف الموجودة في المخازن في تاريخ معين، وعادة ما يكون هذا التاريخ نهاية السنة، وغالبا ما يستغرق هذا الجرد فترة تتراوح بين أسبوع أو أسبوعين تتوقف خلالها جميع عمليات الصرف والتسليم في المخازن وذلك لضمان دقة الجرد ويناسب أسلوب الجرد الدوري كل من المخازن الصغيرة، ومتوسطة الحجم أو تلك التي تحتوي على عدد محدود من الأصناف.

- الجرد المستمر: يتم هذا النوع من الجرد على مدار السنة طبقا لبرنامج زمني محدد لمجموعات مختلفة من الأصناف المخزنة، على أن يراعى الانتهاء من الجرد لجميع الأصناف مع قرب إنهاء السنة المالية للمؤسسة.

ويمتاز هذا الأسلوب عن الجرد الدوري في أنه لا يتطلب العمل بالمخازن أثناء الجرد حيث يمكن اختيار أوقات الركود على الطلب من بعض الأصناف لجردها، وغالبا ما يكون هناك وقت أمام القائم بالجرد لمراجعة أرصدة المخزون أكثر من مرة إن اقتضى الأمر لذلك، مما يزيد احتمالات دقة النتائج والتعرف على أسباب الانحرافات.

- الجرد المفاجئ: قد يعرف أحيانا باسم الجرد غير المعلن عنه، وغالبا ما يكون الهدف من هذا النوع من الجرد التفتيش أو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزنة، وقد يقوم به رجال الوظائف العليا على عينة من المواد يتم اختيارها عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المؤسسة، وذلك بهدف

¹ - رنجي سيف الدين، دلوم يوسف، جرد وتقييم المخزونات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021-2022، ص ص33-34.

التأكد من سلامة عمليات الصرف والتسليم والقيود في سجلات المخازن ولا يوجد وقت محدد لا جراء هذا النوع من الجرد بمعنى أنه قد يتم أو أثناء وبعد الجرد سواء كان دوريا أو مستمرا.¹

¹-رنجي سيف الدين، دلوم يوسف، المرجع السابق، ص 35-36.

المطلب الثاني: تقويم المخزون

يركز هذا المطلب على عرض أهم الطرق المعتمدة في تقويم المخزون، والتي تساعد في تحديد قيمة المواد المخزنة، من خلال استعراض ثلاث طرق رئيسية: الوارد أولاً يصرف أولاً (FIFO)، الوارد أخيراً يخرج أولاً (LIFO)، وطريقة المتوسط المرجح للتكلفة (CMP).

1- طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً (FIFO)

تفترض هذه الطريقة أن المخزون الذي تم شراؤه أو إنتاجه أولاً يستهلك أو يباع أولاً، بمعنى أن أسعار المواد المنصرفة للإنتاج يجب أن تتبع تكاليف السير الفعلي للمواد؛ بحيث أن المواد التي تورد إلى المخازن أولاً تخرج منه أولاً فمعنى ذلك أن أول تكلفة تسجل في سجل المخازن يجب أن تكون أول تكلفة تخرج منه.¹

1-1 مزايا طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً

إن استخدام طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً لتسعير المواد المنصرفة يحقق عدة مزايا منها:²

- تتبع تكاليف سير المواد، بشكل منطقي ومعقول أي (أولاً بأول)؛
- تفترض هذه الطريقة؛ أن المواد تتحرك داخل المصنع في شكل يدل على رقابة فعالة، فالمواد الأقدم تصرف أولاً حتى لا تفسد أو تصبح قديمة؛
- إذا ما كانت المواد تصرف فعلاً، أولاً بأولاً، فإن تكاليف المنتج تكون أقرب إلى الواقع؛
- يفضل استخدام طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً عندما؛
- يكون حجم وحدة المواد كبيرة وقيمتها عالية نسبياً؛
- يمكن معرفة المواد ونسبتها إلى عملية شراء معينة؛
- لا تتكرر عمليات الشراء بشكل يجعل البطاقة تظهر في خانة الرصيد أكثر من ثلاثة مجموعات.

¹ - عبد الله قنبح، التقييم المحاسبي للمخزونات في ظل نظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص دراسات المحاسبية وحماية معمقة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 08.

² - خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص ص 98-99.

2-1 عيوب طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً

تتمثل في النقاط التالية:¹

- عدم الاهتمام بقاعدة المقابلة لتحديد الدخل؛ حيث ستمت المقابلة بين التكاليف التاريخية مع الإيرادات الجارية؛
- عدم الفصل بين الأرباح والخسائر العادية للمنشأة، وبين الأرباح والخسائر الناتجة عن التغيرات في الأسعار؛
- لا يفضل استخدامها في حالة ميل الأسعار؛ للارتفاع؛ لأنه سيؤدي إلى الزيادة الصورية في الأرباح ومحمل هذا الربح وبالتالي الزيادة في مقدار الضرائب؛
- عدم اقتصادية تطبيقها لحاجاتها إلى إجراءات كتابية كثيرة تؤدي إلى ارتفاع بعض الأخطاء المحاسبية أو الكتابية.

2-2 طريقة ما دخل آخر خرج أولاً (LIFO)

حسب هذه الطريقة فإن المخزونات تخرج وفق ترتيب عكسي من دخولها ، أي الأحدث دخولا هو الذي يخرج أولاً إلى الوصول إلى الأول دخولا و منه ينتج أن سعر التكلفة تحسب بتكلفة المواد التي اشترت حديثا ، و المخزون النهائي يبقى بتكلفة المواد التي حصلت عليها المؤسسة أولاً.

إن الهدف من استعمال هاتين الطريقتين هو الاحتفاظ بالمخزون لآخر الشهر و بأقل تكلفة و تحميل أكثر تكلفة على الإنتاج ، ففي حالة تغيرات سعر المواد المحصل عليها أو التي تدخل إلى المخازن نحو الارتفاع فمن الأحسن أن نستعمل طريقة ما يدخل آخر يخرج أولاً ، وتستعمل الطريقة الأخرى في حالة تغير الأسعار نحو الانخفاض كي يحصل دائما على مخزون آخر المدة بقيمة أقل ، و في نفس الوقت سعر التكلفة يكون أقرب إلى الأسعار الحقيقية الموجودة في السوق.²

¹ - نور هاني العيش، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة التقييم السلي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، غزة، فلسطين، 2006، ص42.

² - حجاب عيسى، التسيير الأمثل لمخزون المؤسسات الصناعية باستعمال النماذج الكمية- دراسة حالة: شركة مطاحن الحضنة 2004 - 2006، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2007/2008، ص26.

1-2 مزايا طريقة ما دخل آخرًا خرج أولًا (LIFO)

من مزايا هذه الطريقة أنها¹:

- تكون ذات نجاعة في حالة ارتفاع الأسعار أي يستحسن تطبيقها في هذه الحالة
- تعيد تموين المخزون بالأسعار الجديدة عن طريق الفائدة الناتجة من سوء التقدير.

2-2 عيوب طريقة ما دخل آخرًا خرج أولًا (LIFO)

أما العيوب فهي²:

- غير معتمدة من طرف مصالح الضرائب.
- تؤدي إلى الخطأ في التقدير في حالة تغير الأسعار.

3- طريقة المتوسط المرجح للتكلفة "CMP"

تقوم هذه الطريقة على إيجاد تكلفة الصنف المباع (المخرج) والتي تحسب في لحظة بيع الصنف عن طريقة المتوسط الحسابي لمختلف أسعار الموجودات من الصنف مرجح بالكمية المتوفرة حسب تاريخ شراءها.

أي أننا نعتمد في حسابها على قيمة الكمية المتبقية من الصنف والتي هي عبارة جداء الكمية المتبقية في تكلفة الواحدة وتكلفة الكمية المشتراة من الصنف يجد الكمية المشتراة في تكلفة الشراء.

1-3 المزايا:

- تخفيض أثر التغيرات في أسعار الشراء.
- شمولية الحساب لكل المخزونات.

2-3 العيوب:

- الحسابات لا تكون في أول الفترة مما يؤثر في توفير المعلومات.
- سوء تقدير قيمة المخزون في حالة التضخم³.

¹ - بن ختو فريد، المرجع السابق، ص 22.

² - المرجع نفسه، ص 22.

³ - المرجع نفسه، ص 23.

المبحث الثاني: الرقابة على المخزون وتقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء والرقابة على تسيير المخزون من أهم العناصر الأساسية والهامة للإدارة الناجحة لك أن الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون يعني تحمل المنظمة لكلفة عالية للاحتفاظ بهذه الكميات، علما أن المنظمات لا تستطيع تحمل تجميد مبالغ كبيرة في المخزون.

المطلب الأول: الرقابة على المخزون

توجد عدة تعاريف للرقابة على المخزون أهمها ما يلي:

- الرقابة على جميع العمليات التي تتعلق بالطلب والاستلام والتخزين والتسليم؛¹
- هي الوسيلة التي يمكن بها تدبير كميات المواد المناسبة وفقا للمواصفات المعينة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة؛²
- هي أداة تجعل تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بإدارة المخزون سحري بصورة سليمة طبقا للسياسة التنفيذية المحددة لها؛³
- هي مجموعة الأنشطة التي تزاولها المستويات الإدارية المختلفة في مشروع معين أو مؤسسة معينة للتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في شتى المجالات وتقييم الانحرافات وتقصي أسبابها ومحاولة تصحيحها في حالة وجودها؛⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي تمكن المخازن من ضمان الاحتفاظ بكميات متوازنة من مختلف الأصناف بحيث تفي بذلك احتياجات الأنشطة المختلفة للمؤسسة دون أن تمثل عبئا استثماريا ضخما على عاتقها، إذن فبواسطة الرقابة على المخزون تضمن توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب احتياجات المؤسسة مما يمكن تحقيق أكبر عائد ممكن.

1- مسؤولية الرقابة على المخزون

إن وظائف قسم الرقابة على المخزون تختلف تبعا لطبيعة المشروع التنظيمي ولذلك قد تكون مسؤولة عن أحد أو بعض أو كل الأنشطة التالية:⁵

¹ - علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة القاهرة، 1984، ص 15

² - سيد محمد جابد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 332

³ - جاسم ناصر حسين، آخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 317.

⁴ - جاسم ناصر حسين، المرجع نفسه، ص 317.

⁵ - صلاح الشواني، الأصول العلمية لشراء والتخزين، مصر، 1999، ص 282.

- التخطيط للفترة المستقبلية بالاعتماد على دورة الإنتاج وبرنامج البيع والظروف السوقية.
- ترجمة تخطيط المخزون إلى برنامج شراء عملي.
- استلام المواد الداخلة إلى المخازن وإضافتها إلى الرصيد السابق.
- 2- أهداف الرقابة على المخزون: تهدف الإدارة من الرقابة على المخزون تحقيق ما يأتي:
 - تقليل أو تخفيض كلفة الاحتفاظ بالمخزون.
 - تعظيم الخدمات أو مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.¹
 - السرعة في تجهيز طلبات الزبائن والمستهلكين وتحقيق أوسع مجال للخدمات وذلك عن طريق ضمان توفير السلع والمواد المخزنية في المخازن.
 - تحديد أصناف أو المواد بطيئة الحركة أو الراكدة من التخزين.²
- 3- مجالات الرقابة على المخزون:

وهي الأنشطة التي تجرى عليها الرقابة فهناك مجالات عديدة ومختلفة أهمها فيما يلي:

 - الرقابة على الكمية: تتم الرقابة على الكميات المشتراة هل هي مطابقة للكميات المطلوبة، كما تتم الرقابة على كميات المخزون الموجودة في المخازن ومدى مطابقتها مع الأرصدة الدفترية أو كشوف الجرد.
 - الرقابة على القيم: تتم عملية الرقابة بسبب كبر رأس المال المستثمر في المخزون، وتتم الرقابة على القيمة اعتماداً على قيمة المخزون وحسابات المخزون السلعي.
 - الرقابة على النوع: تتضمن درجة مطابقة المواد المشتراة في المواصفات ودرجة صلاحيتها للعمل، إذن فهي تشمل وصف المواد لتفادي أخطاء في عملية استعمال المواد.
 - الرقابة على الزمن: تقصد به تحديد وقت الرقابة الدورية وفترات التوريد والانتظار، ووقت الفحص والاستلام والصرف وزمن النقل والتخزين ومراجعة المستندات وزمن ركود بعض الأصناف.
 - الرقابة على التكاليف: أي الرقابة على تكاليف التخزين والشراء وتكاليف النفاذ، وتقوم الرقابة بتشغيل هذه التكاليف بعد حصرها والتعرف على أسباب زيادتها.³

¹ - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، إدارة المواد والشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 188-189.

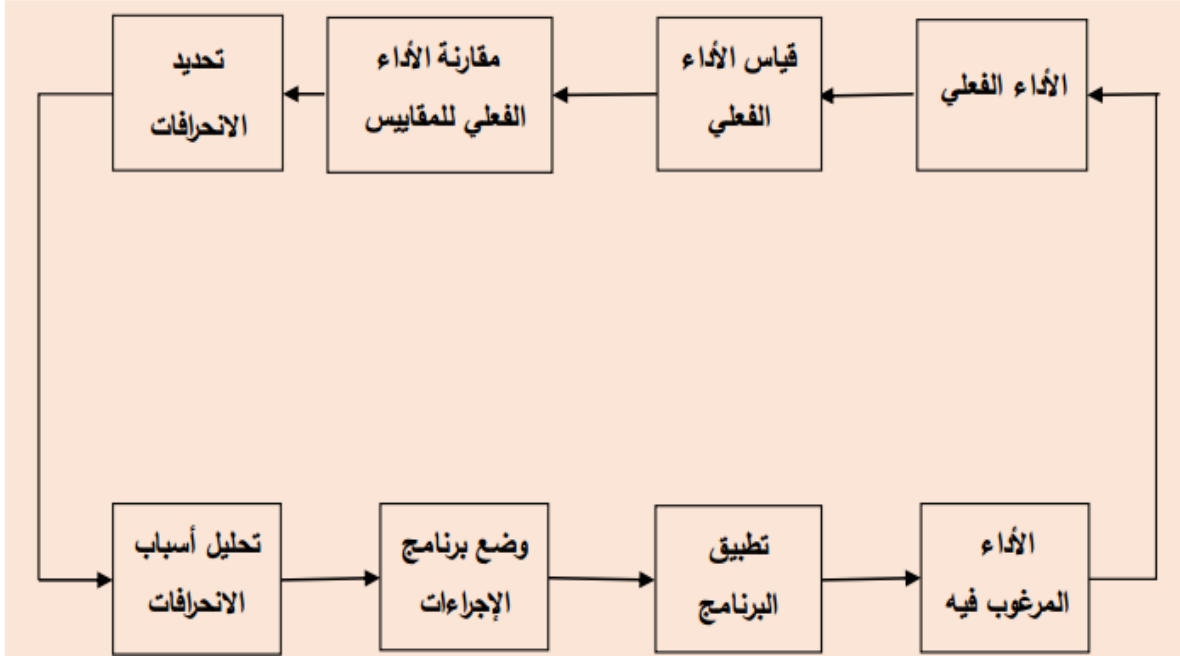
² - جاسم ناصر حسين، المرجع السابق، ص 323.

³ - زدون جمال، المرجع السابق، ص 119-121.

4- خطوات الرقابة على المخزون

يمكننا تلخيص خطوات الرقابة في المخطط التالي:

الشكل رقم (05): يمثل خطوات الرقابة على المخزون



المصدر: جاسم ناصر حسين، آخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص331.

5- مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون

تتطلب الرقابة على المخزون العمل على توافر بعض المتطلبات الرئيسية أهمها ما يلي:¹

- تقسيم الأصناف إلى مجموعات حتى يمكن تحديد سياسات الشراء ونظم الرقابة المطلوبة لكل مجموعة حسب درجة أهميتها؛
- وضع نظام دقيق للتنبؤ بالطلب (الاستخدام) للأصناف المختلفة مع تحديد دقيق لدرجة الخطأ في عملية التنبؤ؛
- معرفة فترة التوريد ومكوناتها المختلفة ودرجة التباين المتوقعة في فترة التوريد لكل صنف؛
- وجود نوعا من التقدير المقبول لأنواع التكاليف التي سوف تحكم قرارات المخزون
- وجود نظام لتتبع حركة وأرصدة المخزون سواءا منها المتاح لدى الشركة أو الذي تم التعاقد على توريده.

¹ - محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 264

6- العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون

توجد عدة عوامل مؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- طبيعة الصناعة (موسميته أو موسمية الخامات المستخدمة فيها)؛
- المدة التي يستغرقها الإنتاج حيث تؤثر على الطلب من المواد الأولية أو المصنعة ذلك أن المواد الأولية المخزونة والسريعة الدوران تحتاج إلى مراقبة وسيطرة أدق من مراقبة المواد الأولية البطيئة الدوران.
- كما تختلف العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون باختلاف أنواع الأصناف المشتراة وبالتالي الأصناف المخزونة وهي كالتالي:²
- الأصناف سريعة التلف والأصناف غير سريعة التلف؛
- الأصناف التي تستدعي ترتيبات خاصة لحفظها ودرجات تبريد معينة والأصناف التي لا تستدعي ذلك؛
- الأصناف ذات القيمة العادية والأصناف ذات القيمة المرتفعة.

¹ - ساكر محمد الأمين، بركة محمد، المرجع السابق، ص 48.

² - المرجع نفسه، ص 48.

المطلب الثاني: تقييم الأداء في مجال التخزين

هي عملية لتقييم المؤسسة وأنشطتها ومن ثم قياس النتائج المحققة بإدارة المخزون ومقارنتها بالأهداف المحددة والهدف من ذلك هو البحث عن الأخطاء لاجتنابها وتصحيحها.

1- مفهوم الأداء: يلاحظ من الكلمة ما يلي:

- الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو العاملين فيها.
- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.
- الأداء هو بلوغ المؤسسة النتائج المرغوبة (الفعالية) بتكاليف مثالية (الكفاءة) وفي وقت مناسب و تحقيق منفعة معينة¹.

من خلال جميع التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء كما يلي:

الأداء هو الهدف النهائي للمؤسسة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ، أي تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ناتج عن كل من الكفاءة والفعالية المثلى، أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتحكم في التكاليف مع القدرة على بلوغ الأهداف.

2- مفهوم تقييم الأداء

أما عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة تعني تقييم نشاط المؤسسة القياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وعليه فهي تستخدم للحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها المؤسسة²، وتقييم الأداء هو المقياس الذي يكشف مدى التطور والتقدم في حسن فعالية العملية التخزينية من خلال الوقوف على النتائج المحققة ومقارنتها بالبدائل المتاحة من جهة، والأهداف المخططة من جهة أخرى، وبالتالي التعرف على الانحرافات وأسبابها ومن ثم إيجاد الإجراءات الكفيلة للحد منها والقضاء عليها³، ونجد أن تقييم الأداء له علاقة بمراقبة التسيير.

¹ - شهدي محمد، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية الأداء والمعاينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2004-2005، ص 45.

² - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

³ - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 10.

كذلك كمرجع المفاهيم الأمثلية أو التعظيم، يمثل الأداء مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل أما من الناحية الاقتصادية فيغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية في التعبير عن التكاليف والكفاءة (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف).

وعليه فإن تقييم أداء التخزين معناه القيام بتلك الواجبات بكفاءة بما يكفل تحقيق تلك الأهداف والتأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط والهدف من ذلك هو البحث عن الأخطاء والعمل على تصحيحها من تم تجنبها مستقبلا.

3- أسس ومراحل تقييم الأداء

1-3 أسس تقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء لتحقيق الأهداف إلى عدد من الأسس أهمها ما يلي:¹

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لكل وحدة إنتاجية.
- تحديد مراكز المسؤولية، إذ أن تداخل المسؤوليات من شأنه أن يحد من سلامة تقييم الأداء ويصعب من مهمة تحديد المسؤوليات وتصحيح الانحرافات.
- تحديد معايير واضحة ومناسبة لتقييم الأداء.
- توفير نظام فعال للمعلومات.
- تحديد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء حتى يتم تأمين البيانات اللازمة لهذه الجهة بالوقت المناسب.

2-3 مراحل تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بثلاثة مراحل وهي كالتالي:²

- مرحلة جمع البيانات اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة مستلزمات التخزين والأجور وعدد العاملين ... الخ؛
- مرحلة التحليل الفني والمالي، وفيها تتم دراسة الجوانب الفنية والتحقق من كفاءة التنفيذ؛
- مرحلة الحكم على نتائج التحليل لمعرفة مدى تحقق هدف المؤسسة من عدمه.

¹- زهير ثابت، المرجع السابق، ص 15.

²- المرجع نفسه، ص 15-16.

4- أنواع معدلات الأداء

تتعامل معدلات الأداء مع نسبة كبيرة من المدخلات مثل قياس الوقت، قياس حجم العمل نسبة الخطأ، قياس الإنجازات، ويمكن تقسيم معدلات الأداء إلى نوعين رئيسيين¹:

- معدلات أداء زمنية.
 - معدلات أداء نسبية.
- ويستخدم كل منها لقياس الأعمال التي يمكن التحكم فيها زمنيا مثل: الأعمال الصناعية أو الخدمية، بالإضافة إلى هذه المعدلات توجد أنواع أخرى المعدلات الأداء منها:
- معدلات أداء كمية خاصة بكمية العمل.
 - معدلات أداء نوعية خاصة بجودة العمل.
 - معدلات أداء نوعية وكمية يمكن قياسها على أساس كمية العمل وجودته.

5- البيانات المطلوبة لتقييم الأداء

من المعلوم أن عملية تقييم الأداء تحتاج إلى الكثير من المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاط المؤسسات الصناعية لحساب المؤشرات التي يتم استخدامها للغرض المذكور، ولا شك أن عملية التقييم ومستوى الأداء ودقته تعتمد على دقة هذه البيانات وصحتها، نلخص هذه البيانات بالقيمة في بداية ونهاية السنة كما يلي:

الجدول رقم 02: يمثل البيانات المطلوبة لتقييم أداء المخزون

التسلسل	عناصر الموجودات	بداية السنة	نهاية السنة	التغير في المخزون
1	خدمات ومواد أولية			
2	سلع وبضائع منتجة نهائية			
3	سلع وبضائع منتجة شبه نهائية			
المجموع				

المصدر: حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو)، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص52.

¹ - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو)، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 51

المبحث الثالث: أثر تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين تسيير المخزون ومدى تأثيره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق أولاً إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية، ثم إلى العلاقة التي تربط وظيفة التخزين ببقية وظائف المؤسسة، وصولاً إلى إبراز مساهمة التسيير الفعال للمخزون في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الأهداف الإنتاجية والاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تلعب المؤسسة دوراً فعالاً في اقتصاد الدول، إذ تعتبر النواة الرئيسية في التنمية الاقتصادية وهذا حسب القطاعات التي تنشط فيها باختلاف أنواعها مؤسسة صناعية تجارية (...) وتعدد وظائفها وتباين أهدافها.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة يتميز بالشمولية، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي بشري واجتماعي كونها تعمل في بيئة مجتمعية متعددة وتمثل جزءاً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية والديناميكية التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير إذ تعرف كما يلي:

- هي وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.¹
- عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراج، وتحويل، ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف الإدارة بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.
- هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.²

¹- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2007، ص 24.

²- بلقاسم سلاطونية وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 60.

وبالتالي يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف انتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير.

2- أنواع المؤسسات الاقتصادية

يمكننا تقسيم المؤسسات الاقتصادية من حيث عدة معايير كما يلي:

1-2 حسب النشاط الاقتصادي

حيث تقسم المؤسسة الاقتصادية حسب نشاطها إلى¹:

- المؤسسات الصناعية: حيث نجد المؤسسة الصناعية الثقيلة (الحديد والصلب) تتطلب رؤوس أموال كبيرة وتتطلب أيضا لتوفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.
وكذا توجد مؤسسات الصناعات التحويلية أو الصناعات الخفيفة كمؤسسات العزل والنسيج...إلخ.

- المؤسسات الفلاحية وهي مؤسسات تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم أنواع من المنتجات النباتية، الحيوانية والسمكية.
- المؤسسات التجارية: وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات الجملة ومؤسسات التجزئة.
- المؤسسات المالية وهي مؤسسات تهتم بالنشاطات المالية، كالبنوك و مؤسسات التأمين.
- المؤسسات الخدمية وهي المؤسسات التي تقوم بالخدمات (النقل، التبريد..).

2-2 حسب الشكل القانوني

حيث تصنف المؤسسة حسب نوعها وملكية رأس مالها و ذلك²:

- المؤسسة الخاصة يعني بها تلك التي تعود ملكية رأس مالها إلى شخص واحد (مؤسسة فردية) أو عدة أشخاص (الشركات) و التي تعود إليها مهمة التسيير.
- المؤسسات المختلطة تعني بها تلك التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاعين العام و الخاص".
- المؤسسات العمومية و هي تلك التي تعود ملكيتها للدولة، فيكون التسيير فيها عن طريق شخص واحد أو عدة أشخاص تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق المنافع للمجتمع.

¹- عمر صخري، المرجع السابق، ص30.

²- عمر صخري، المرجع السابق، ص 29

3-2 حسب المعيار الحجبي

حيث تصنف المؤسسات حسب عدد عمالها إلى 4 أقسام:¹

- من 1 عامل إلى 9 عمال مؤسسات مصغرة.
- من 10 عمال إلى 199 عامل مؤسسات صغيرة.
- 200 عامل إلى 499 عامل مؤسسات متوسطة.
- من 500 عامل فأكثر: مؤسسات كبرى.

إلا أنه يعتبر هذا المعيار غير كافي لتقييم مردود المؤسسة و بالتالي يجب إضافة معايير أخرى ك رقم الأعمال، الأرباح، قيمة الاستثمارات إلخ.

3- وظائف المؤسسة الاقتصادية

لابد أن نميز بين الوظائف الاقتصادية والوظائف الإدارية للمؤسسة الاقتصادية حيث تكمن الوظائف الاقتصادية والوظائف الإدارية للمؤسسة الاقتصادية في عدة وظائف تندرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية في سياق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها ومن هذه الوظائف:²

3-1 الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة فهي مجموعة من المهام أو العمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال اللازمة لتمويل احتياجات المؤسسة. أول ما تقوم به المؤسسة هو تحديد احتياجاتها من الأموال، وذلك من خلال خططها الاستثمارية، ثم تقوم بدراسة إمكانية الحصول على الأموال وفي الأخير تختار أحسن إمكانية تمويل والتي تناسب خطتها وبها تحقق أهدافها كما تشمل الوظيفة المالية بعض العمليات منها:

- الإشراف على الإيرادات والمدفوعات وإدارة النقدية.
- الاهتمام بتفاصيل تمويل الوظائف الأخرى للمؤسسة حتى تتمكن من تأدية وظائفها.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 26-28.

² - وظائف المؤسسة الاقتصادية، على الموقع الإلكتروني: <https://elearning.univ-eloued.dz>، تاريخ الولوج: 2025/04/28، على الساعة 17:16.

- مسك الدفاتر وإعداد التقارير المالية.
 - إيجاد سياسة مالية تضمن السير الحسن للمؤسسة.
- أما الهدف الرئيسي للوظيفة المالية فهو الاستخدام العقلاني للأموال للتمكن من تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

2-3 وظيفة البحث والتطوير

تهتم هذه الوظيفة بتطوير المنتجات تماشياً مع ذوق و رغبة المستهلك، كما تقوم أيضاً بابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية و بتكاليف منخفضة.

تخص المؤسسة في عملية التسيير وذلك بمحاولتها إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان التسيير الحسن لها وتحقيق أهدافها، ويعتبر التنظيم أحد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة بمعنى عملية إيجاد التخطيط بغية تحقيق هدف معين، و يتطلب القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وكذا قدرات بشرية للحصول على أكبر مردودية ممكنة بالاعتماد على التنظيم السليم.

3-3 الوظيفة الإنتاجية

تعتبر الوظيفة الإنتاجية أساس النشاط الاقتصادي، منها تبدأ الدورة الاقتصادية (عبارة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات قابلة للاستهلاك)، وذلك باستعمال اليد العاملة البشرية. وفي الحقيقة إن الإنتاج لا يتم في القطاع الصناعي فقط كما يعتقد البعض بل يشمل جميع المؤسسات

الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء كانت فلاحية أو خدماتية ... الخ وذلك لأن الإنتاج يتمثل في التحويل. كما أنه عملية مزج مختلف عوامل الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية ، وترتكز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة، مما يؤدي إلى الاستفادة منها بقدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

4-3 الوظيفة التموينية

هي من العمليات الأساسية لسيير عملية الإنتاج، وتشمل عمليتين تتمثل الأولى في عملية الشراء والثانية في عملية تسيير المخزون. بالنسبة للعملية الأولى يتم ذلك إما في الأسواق الداخلية أو الخارجية ، إلا أن المشتريات التي يتم اقتنائها من الخارج تمثل الجزء الأكبر من المشتريات التي تتم على نطاق المؤسسة.

أما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات في التسيير الحسن العملية التموين، وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وكذا بين الإنتاج والتسويق.¹

3-5 الوظيفة التسويقية

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات، كما تعمل على معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات من أجل معالجتها في أسرع وقت لتتمكن من تعظيم الربح، أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة حيث يحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة دراسة السوق المتعاملين، قنوات التوزيع، وكذا الأسعار المنافسة ودراستها بصفة موضوعية. فمن هذه المعطيات تستطيع المؤسسة أن تضع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق.

3-6 وظيفة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة، في تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، باعتبار أن إدارة الأفراد إدارة مساعدة ومتخصصة ومستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة فهي تقوم بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصديق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجال التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.²

¹ - وظائف المؤسسة الاقتصادية، على الموقع الإلكتروني: <https://elearning.univ-eloued.dz>، تاريخ الولوج: 2025/04/28، على الساعة 17:16.

² - وظائف المؤسسة الاقتصادية، على الموقع الإلكتروني: <https://elearning.univ-eloued.dz>، تاريخ الولوج: 2025/04/28، على الساعة 17:16.

المطلب الثاني: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى في المؤسسة

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية في العديد من المؤسسات، حيث تزداد أهميتها في المؤسسات الصناعية والتجارية، باعتبارها همزة وصل بين مختلف الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.¹

1- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المالية والمحاسبة

هو أن وظيفة التخزين تقوم بتقديم كل المعلومات الخاصة بالموردين والزبائن، وكذا حالة المخزون، حجمه و قيمته الكميات الداخلة والخارجة، وهذا من أجل تقليل التكاليف و تحسين مستوى الخزينة و كذا أخبار إدارة المالية والمحاسبة على رأس المال و المستثمر في المخزن، والأمر الأساسي الذي تقوم به هذه الأخيرة و هو تسديد الفواتير الواردة إلى وظيفة التخزين.

2- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج

يجب أن يكون تنسيق بين هاتين الوظيفتين فيما يخص خطة الإنتاج، و يجب أن تكون لديها علاقة مزدوجة أي منبع الاحتياجات لأن وظيفة الإنتاج من موارد و مستلزمات، و هذا بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب و هذا اللقاء ببرنامج الإنتاج و وظيفة التخزين هي مصب المنتجات المصنعة من طرف وظيفة الإنتاج التي تقوم بتحديد الطاقة الإنتاجية على حدود الطاقة التخزينية.

و يجب أن تؤدي خدمات التخزين لوظيفة الإنتاج بطريقة مرضية من كل الأوجه أن يعتبر التعاون الوثيق مع هذه الوظيفة ضروريا ليس فقط بتزويد المواد الأولية للخطوط الإنتاجية ولكن الاحتفاظ بمستوى المخزون يتفق مع السياسة المطبقة في الإنتاج.

3- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الشراء

تعتبر وظيفة الشراء الوظيفة المسؤولة للحصول على المواد والأجزاء بالجودة والكمية والسعر والزمن المناسبين ومن المصدر المناسب واستلامها في المكان الملائم.

فلا يمكن أن تتحدد أنشطة وبرامج الشراء إلا طبقا للطلبات التي ترد من وظيفة المخازن هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن سجلات المخازن تعتبر ضرورية لوظيفة الشراء ليس باعتبارها مستند يحدد الكميات الموجودة فحسب بل أيضا لتحديد ومعرفة معدلات الصرف والاستخدام، وهذه المعلومات تعتبر ضرورية لإعداد سياسات وبرامج الشراء، ولتحديد معدل دوران المخزون لكل صنف.

¹ - حنكة توفيق، كحلة حاج علي، تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة وحدة نפטال بالوادي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة الوادي، 2014، ص.24.

كما لا بد أن تحيط وظيفة التخزين وظيفية الشراء بأحوال و ظروف التخزين قبل وصول الشحنة لما لذلك من تأثير في المحافظة على جودة البضاعة، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على المواد و تجنب توقف الإنتاج.

4- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الفحص والتفتيش

تقوم وظيفة المخازن بالفحص والتفتيش سواء داخل المخازن عند استلام أو بعد خروجها لمواقع الإنتاج خوفا من تلفها وهي في المخازن، لذا فإن عملية الفحص

والتفتيش قد تكون إحدى واجباتها لكون وجود وظيفة مستقلة للفحص والتفتيش لا يمنع من وجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين لتتعرف وظيفة التخزين على نتائج الفحص و لتتدبر الطرق البديلة خوفا من توقف الإنتاج، كما يجب على وظيفة التخزين توفير التسهيلات اللازمة للفنيين المختصة بالفحص والتفتيش في كل مكان مناسب بالمخازن، ذلك باختيار البضائع دون تأخير مع تحديد الأصناف المقبولة أو المرفوضة.

5- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المبيعات

تتعامل وظيفة المبيعات مع المسائل المتعلقة بعمليات البيع و تتلخص الخدمات التي تؤديها وظيفة المخازن في قبول و تخزين و إرسال البضائع الجاهزة، وتتعاون وظيفة المبيعات و وظيفة المخازن بتقديم المعلومات عن تذبذب الطلب على البضائع الجاهزة، والذي قد يؤثر على تقديم خدمات التخزين.

كما يقع عليها مسؤولية التعليمات عن الكميات من قطع الغيار وغيرها من المواد التي يجب الاحتفاظ بها لأغراض أخرى (خدمات ما بعد البيع) بالنسبة للمبيعات التي تمت بالفعل.¹

6- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الصيانة

يمكن اعتبار وظيفة الصيانة الوظيفة المسؤولة عن تصليح الأعطاب التي قد تحصل للآلات أو المعدات فتقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها إلى وظيفة الصيانة، وذلك بالاحتفاظ بالمواد و قطع غيار المعدات و الاستعداد لصرف هذه اللوازم عند الحاجة لها، و لتسهيل هذا العمل تقوم وظيفة الصيانة بتوفير المعلومات التفصيلية عن برامج الاستبدال التي تقوم بها في الوقت المناسب خاصة إذا كانت هناك سياسة قائمة بالصيانة الوقائية، كما يتعين أيضا توفير المعلومات الخاصة بالكميات المطلوبة من قطع

¹ - حنكة توفيق، كحلة حاج علي، المرجع السابق، ص 25.

الغيار الرئيسية اللازمة وتركيب الأقسام، و لا يمكن أن يتم ذلك إلا بوجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين.

7- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة النقل

تتعامل وظيفة النقل مع الوسائل المتصلة باختيار وسائل النقل وترتيب الشاحنات و معدات النقل، و عليه فمن الضروري أن يعمل كل منها بطريقة منسجمة، فتقوم وظيفة التخزين بتوفير المعلومات عن نوع البضاعة و شرط نقلها و متطلبات النقل لتقرير نوع حاوياتها و نوع وسيلة النقل، فقد يتطلب نقل المواد حاويات مبردة أو ذوات مواصفات معينة لنقل الغاز أو المواد القابلة للاشتعال أو وسيلة سريعة كالمطائرات إن تطلبت ندرة مواد التجهيز السريع دون توقف الإنتاج، و يقع على عاتق وظيفة النقل توفير الوسائل المناسبة و تقدير المبررات في حالة التأخير.¹

¹- المرجع نفسه، نكة توفيق، كحلة حاج علي، المرجع السابق، ص26.

المطلب الثالث: مساهمة تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يلعب تسيير المخزون دورًا محوريًا في تعزيز الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية من خلال عدة جوانب، من أبرزها: خفض التكاليف

- تقليل المصاريف المرتبطة بالتخزين الزائد أو غير الضروري.
- تفادي الخسائر الناتجة عن التلف أو التقادم.
- 1- تحسين استمرارية العمليات الإنتاجية
 - ضمان توفر المواد الأولية واللوازم في الوقت المناسب.
 - تقليل فترات التوقف المفاجئة في الإنتاج بسبب نقص المخزون.
- 2- رفع كفاءة استخدام الموارد
 - تحديد الكميات المثلى للطلب بناءً على بيانات دقيقة.
 - تجنب التكدس غير المنتج أو النقص الذي يعيق النشاط.
- 3- تعزيز اتخاذ القرار الإداري
 - دعم القرارات المتعلقة بالشراء والإنتاج والتمويل بمعلومات واقعية.
 - توفير مؤشرات دقيقة حول حجم الطلب والمخزون المتاح.
- 4- تحسين مؤشرات الأداء المالي
 - تسريع دورة رأس المال العامل من خلال تقليل المبالغ المجمدة في المخزون.
 - تحسين نسب السيولة والربحية.
- 5- تحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية
 - ضمان تلبية طلبات الزبائن دون تأخير.
 - رفع مستوى الخدمة وتحسين صورة المؤسسة في السوق.¹

كما يساهم التسيير الجيد للمخزون في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تلبية احتياجات الإدارات المختلفة وضمان انسياب العمليات دون انقطاع، فالهدف الأساسي لإدارة المخازن هو خدمة تلك الإدارات، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والتكلفة. ومن بين الآثار الإيجابية الأخرى لتسيير المخزون نذكر ما يلي:

- تحقيق التوازن في تدفق المواد الأولية والتجهيزات اللازمة للعمل.

¹ - حجاب عيسى، المرجع السابق، ص 48-50.

- تلبية حاجات العمليات الإنتاجية في الوقت المناسب.
 - ضمان توفر المواد الخاصة بالصيانة وقطع الغيار عند الحاجة.
- كما تساهم إدارة المخزون في استلام وتخزين المنتجات الجاهزة لحين تسويقها، والتعامل مع مخلفات الإنتاج بشكل منظم، مما يقلل الهدر ويحسن الكفاءة التشغيلية.¹
- كل هذه الجوانب تبرز الدور الحيوي لإدارة المخزون في دعم استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

¹ - طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 02، 2022-2023، ص 75.



الفصل الثالث

دراسة حالة شركة أدم أوراس - مستغانم

تمهيد

بعد التطرق في الفصل النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بتسيير المخزون، وأهميته في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية، ننتقل في هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط ما تم التوصل إليه على إحدى المؤسسات الجزائرية الناشطة في المجال التجاري، والمتمثلة في مؤسسة "آدم أوراس" التي تنشط في مجال توظيف وتغليف الأسمدة والمنتجات الكيماوية الفلاحية، وتوزيع للأسمدة بالتجزئة.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة، إذ تعد الأسمدة والمنتجات الكيماوية من المواد التي تتطلب شروط تخزين دقيقة ومتابعة مستمرة للحفاظ على جودتها وسلامتها، ناهيك عن خصوصية السوق الفلاحية التي تعرف تقلبا في الطلب وتفاوتا موسميا، مما يفرض قدرة تنظيمية عالية وتخطيطا محكما في تسيير المخزون.

كما أن نشاط المؤسسة يتم ضمن بيئة تنافسية تشمل العديد من الفاعلين المحليين، ما يجعل من الضروري التحكم في مستويات المخزون، وتقليص تكاليفه، لضمان استمرارية النشاط وتحقيق رضا الزبائن.

بناء على ما سبق، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة آدم أوراس

المبحث الثاني: واقع المخزون في شركة آدم أوراس

المبحث الثالث: الإجراءات العملية لتسيير المخزون في شركة آدم أوراس

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة آدم أوراس

قبل التطرق إلى واقع تسيير المخزون في شركة "آدم أوراس"، من الضروري تقديم نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة. من خلال التعريف بالشركة من حيث النشأة والنشاط، ثم عرض المهام والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وصولاً إلى الهيكل التنظيمي المعتمد داخلها مع توضيح مهام كل قسم، وذلك لفهم الإطار الإداري الذي يتم داخله تسيير المخزون.

المطلب الأول: التعريف بشركة آدم أوراس

شركة "آدم أوراس" هي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تنشط في المجال التجاري، وتحديدًا في قطاع توظيف وتغليف وتوزيع المنتجات الفلاحية الكيماوية، لاسيما الأسمدة، ويقع مقرها في: القسم 50، مجموعة الملكية 05، مكتب رقم 08، بلدية عين تادلس، بمحاذاة منطقة النشاطات، مما يمنحها موقعاً استراتيجياً يسمح لها بمزاولة النشاط بكل أريحية.

وقد تم تأسيس الشركة وفقاً لأحكام القانون التجاري المنظم للشركات ذات المسؤولية المحدودة، وبدأت نشاطها بتاريخ 13 جوان 2024.

توثق أنشطة الشركة بموجب السجل التجاري تحت الرمزين:

- 608003 : نشاط توظيف وتغليف المنتجات الكيماوية والأسمدة.
- 508009 : نشاط توزيع الأسمدة بالتجزئة.

تسعى الشركة إلى تقديم خدمات احترافية في مجال تغليف وتوزيع المنتجات الكيماوية الموجهة للنشاط الفلاحي، بما يساهم في تطوير سلسلة الإمداد الزراعي وتحسين الإنتاجية الفلاحية على المستوى المحلي والوطني.

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة "آدم أوراس"

1- مهام المؤسسة

- تسهر مؤسسة "آدم أوراس" على تنفيذ مهام متعددة تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن أبرزها:
- اقتناء المواد الخام والمنتجات الكيميائية الفلاحية من مصادر موثوقة.
 - توظيف وتغليف المنتجات في وحدات خاصة، باحترام شروط السلامة والجودة.
 - توزيع المنتجات المغلفة عبر شبكة من التجار أو البيع المباشر للمزارعين.
 - متابعة المخزون بانتظام وتحسين عمليات التوزيع وفقاً للطلب الموسمي.
 - الالتزام بالتشريعات البيئية والصحية أثناء التعامل مع المنتجات الكيميائية.
 - تقديم استشارات تقنية وفنية للفلاحين بشأن الاستخدام الأمثل للأسمدة والمنتجات الكيميائية.

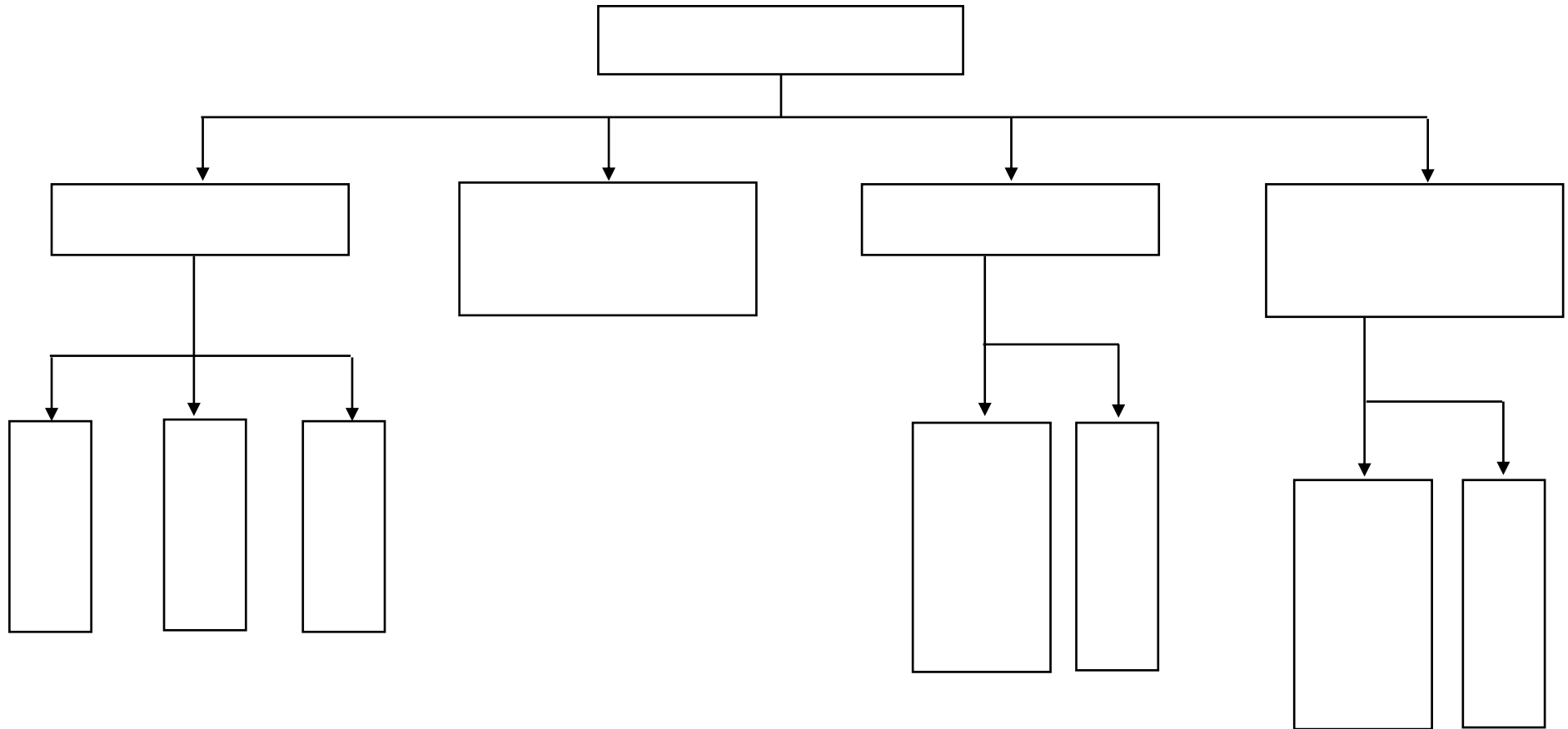
2- أهداف المؤسسة

- تهدف مؤسسة "آدم أوراس" إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها:
- توفير مناصب شغل للمساهمة في تقليص البطالة محلياً.
 - تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة
 - تلبية احتياجات السوق الفلاحية المحلية من الأسمدة والمنتجات الكيميائية المساندة للنشاط الزراعي.
 - ضمان جودة التعبئة والتغليف وفقاً للمعايير الصحية والبيئية المعتمدة.
 - تعزيز مكانتها التجارية في السوق من خلال توفير منتجات موثوقة بأسعار تنافسية.
 - المساهمة في تحسين الإنتاجية الفلاحية عبر توفير منتجات فعالة وآمنة للاستخدام.
 - تحقيق نمو مستدام للمؤسسة من خلال التوسع في خطوط التغليف والتوزيع واستغلال فرص السوق الجديدة.
 - الاستثمار في تكنولوجيا التخزين والتغليف لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الفاقد والضياع.
 - رفع مستوى التكوين والتأهيل المهني للعمال، خاصة في الجوانب المتعلقة بسلامة المنتجات الكيميائية.
 - ضمان التوزيع السلس للمنتجات من خلال تنظيم جيد للمخزون وخطط توزيع تراعي الطلب الموسمي.

- اعتماد نظام رقابة داخلي فعال لضمان الجودة في مختلف مراحل التوظيف والتغليف والتوزيع.
- المساهمة في التنمية المحلية
- الانفتاح على أسواق جديدة على المستويين المحلي والإقليمي، وتوسيع شبكة الزبائن والموزعين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة آدم أوراس وشرح مهام الأقسام

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لشركة آدم أوراس



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا للوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

شرح مهام الهيكل التنظيمي لشركة آدم أوراس

1- المدير العام

وهو المسؤول الأول في الشركة، ويمثل أحد الشريكين المؤسسين (علوش عمر أو لزرق تواتي)، ويقوم بالإشراف على تسيير الشركة طبقا لعقد توثيقي محرر من طرف مكتب توثيق ومسجل بمصالح مديرية الضرائب، ويتمثل دوره الأساسي فيما يلي:

- اتخاذ القرارات الهامة.
- رسم السياسة العامة للشركة.
- الإشراف المباشر على جميع الأقسام.

2- الإدارة

تقع مباشرة تحت إشراف المدير العام، وتُعنى بالتسيير الإداري والمالي اليومي، وتتكون من:

- السكرتارية: تتولى تنظيم المراسلات، حفظ الملفات، استقبال المكالمات، وتحضير الاجتماعات.
- المساعد: يقوم بمساعدة المدير في المهام الإدارية المختلفة، كتنظيم الاجتماعات، متابعة البريد الإداري، أو مهام إدارية أخرى.
- المحاسب: مسؤول عن إعداد الحسابات والميزانيات والوثائق المحاسبية والأجور، ويتابع الوضع المالي للمؤسسة.

هذه الوحدة تضمن السير الحسن للشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة.

3- قسم التدقيق المالي والمحاسبي

هذا القسم مستقل جزئيا لا يتبع الإدارة المالية مباشرة بل يرتبط بالمدير العام لضمان الحياد والرقابة الفعلية، ويتمثل المسؤول المباشر في المكلف بالتدقيق حيث يتولى هذا الأخير ما يلي:

- مراقبة السجلات المحاسبية: التأكد من أن المحاسب يقيّد العمليات المحاسبية بدقة ووفقا للمعايير المحاسبية، مراجعة الفواتير، أوامر الدفع، القوائم المالية.
- التحقق من التوازن المالي: مقارنة الإيرادات والمصاريف، تنبيه الإدارة في حال وجود اختلالات مالية أو تجاوزات.
- مراقبة الأجور والمعاملات البنكية: التأكد من أن عمليات صرف الأجور تتم وفق القوانين، مراجعة حسابات البنك، والتطابق بين الكشوف البنكية وسجلات المؤسسة.

- الرقابة على الجرد والمخزون: يعمل أحيانا بالتنسيق مع أمين المخزن للتأكد من مطابقة السلع الفعلية مع المسجلة في النظام.

- إعداد تقارير دورية: يقدم تقارير تقييمية للمدير العام حول الوضع المالي الداخلي يقترح حلولاً تصحيحية إذا اقتضت الحاجة.

4- القسم التجاري

يعد جوهر المؤسسة، والذي يعنى بكل العمليات ذات الطابع التجاري واللوجستي، وينقسم إلى:

1-4 التسويق: يهتم بـ:

- إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية.
- بناء شبكة علاقات مع الزبائن الحاليين والمحتملين.
- متابعة السوق والمنافسين والترويج لخدمات ومنتجات الشركة

2-4 التوزيع والخدمات اللوجستية: يهتم بـ:

- تنظيم حركة المنتجات من المصنع إلى الزبائن.
- الإشراف على النقل والتخزين.
- التنسيق مع قسم الإنتاج لضمان تلبية الطلبات في الوقت المناسب.

5- قسم الإنتاج والتشغيل

1-5 وحدة الإنتاج

- تقوم بعمليات التصنيع، التغليف، والتحضير النهائي للمنتجات.
- تعتمد على آلات ومعدات حديثة.
- تشغل من طرف عمال متخصصين، وعددهم قابل للزيادة حسب الحاجة.

2-5 أمين المخزن

هو المسؤول عن مراقبة وتسجيل السلع المنتجة والمرسلة للتوزيع، كما يقوم بمراقبة المخزون بشكل دوري، والإبلاغ عن الاقتناء في حال قرب نفاد المخزون بالتنسيق مع المحاسب.

المبحث الثاني: واقع المخزون في شركة آدم أوراس

يعد المخزون من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الناشطة في القطاع التجاري، خاصة تلك التي تتعامل مع المنتجات الكيميائية الحساسة مثل الأسمدة الفلاحية

حيث تولي شركة "آدم أوراس" أهمية خاصة لتنظيم المخزون ومتابعته بشكل دقيق، باعتباره نقطة التقاء بين عمليات الشراء، التخزين، والتوزيع.

ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الواقع الفعلي للمخزون داخل الشركة، من حيث البنية التنظيمية للمخزن، طبيعة المنتجات المخزنة، وكذا أهم المستندات والوثائق المرتبطة بعملية التخزين.

المطلب الأول: خصائص المخزن ونوع المنتجات المخزنة

يتميز مخزون شركة "آدم أوراس" بتنوع خصائصه وأنواعه التي تعكس حيوية النشاط التجاري، مما يفرض تحديات تتطلب تسييرا جيدا ومحكما.

1- أنواع المخازن المعتمدة

تتوفر مؤسسة "آدم أوراس" على مخزن واحد فقط، وهو مخصص لتخزين كافة أنواع الأسمدة الفلاحية التي تتعامل بها المؤسسة. ويتميز هذا المخزن بما يلي:

- يقع في موقع استراتيجي بمحاذاة منطقة النشاطات بلدية عين تادلس، مما يسهل عمليات الشحن والاستلام.
- يستوعب كميات متنوعة من المنتجات الكيميائية الموجهة للقطاع الفلاحي.
- يدار من طرف أمين مخزن مختص، يتولى تسجيل الكميات، مراقبة ظروف التخزين، وضمان التتبع الدوري.

2- طبيعة المنتجات المخزنة

تشمل الأسمدة والمنتجات الفلاحية التي تخزنها المؤسسة الأنواع التالية:

- **Urée 46%**: تستخدم بشكل أساسي لتغذية النباتات بالنيتروجين، وتعتبر من أكثر المنتجات طلبا من طرف الفلاحين.

- 15 15 15 NPK (بنوعيه sulfate و chlorure) : سماد متوازن يدعم نمو النبات في جميع مراحلها، ويُعد من المواد الأساسية في المخزون.
- 25 20 PK : مخصص لتعزيز الإنتاج وجودة الثمار، ويُستخدم في المراحل الأخيرة من الزراعة.
- 61 12 MAP : سماد فوسفاتي يستعمل غالباً في الزراعة الدقيقة أو ضمن تقنيات الري الحديثة.

هذا التنوع في المنتجات المخزنة يسمح للمؤسسة بتلبية مختلف احتياجات الزبائن من فلاحين وتجار، ويتم تخزينها ضمن شروط معينة تحترم المعايير الصحية والبيئية المنصوص عليها من طرف وزارة الطاقة والمناجم.

المطلب الثاني: آلية التخزين في شركة آدم أوراس

تعتمد شركة "آدم أوراس" في تخزينها للمنتجات الفلاحية، وخاصة الأسمدة، على آليات دقيقة ومطابقة للمعايير المعتمدة من قبل الجهات التنظيمية، نظرا لطبيعة هذه المواد التي تستلزم عناية خاصة في التخزين والمناولة. وتسعى المؤسسة من خلال تنظيمها المحكم إلى الحد من المخاطر المرتبطة بهذه المواد وضمان سلامة الأشخاص والبيئة.

1- أسس التخزين المعتمدة

يرتكز نظام التخزين في شركة "آدم أوراس" على جملة من المبادئ المهنية، أهمها:

- الترتيب حسب النوع والتركيب الكيميائي

يتم تصنيف المنتجات داخل المخزن وفقاً لطبيعتها (نيتروجينية، فوسفاتية، مركبة...) لتسهيل التعرف عليها وتسريع عمليات التوزيع.

- احترام شروط السلامة والتخزين

وتشمل هذه الشروط ما يلي:

- ✓ التهوية الجيدة للمستودع.
- ✓ الحفاظ على درجة حرارة ورطوبة ملائمة.
- ✓ تجنب تخزين المواد المتفاعلة جنب بعضها البعض.
- ✓ وضع علامات تحذيرية على المنتجات الخطرة.

- الاعتماد على مبدأ FIFO

وذلك لتفادي تقادم المنتجات وضمان تصريف المخزون الأقدم قبل الجديد، مما يقلل من نسب التلف ويُحافظ على فعالية الأسمدة.

2- الرقابة الداخلية على التخزين

تتولى إدارة المخزن، تحت إشراف أمين المخزن، عمليات الرقابة المستمرة، والتي تشمل:

- الفحص اليومي للمنتجات من حيث التغليف والسلامة.

- تسجيل تواريخ دخول وخروج المنتجات بدقة في سجلات الجرد.
- التفقد الدوري للكميات الفعلية ومقارنتها بالبيانات المسجلة.
- متابعة ظروف التخزين والحرص على صيانتها باستمرار.

3- وسائل المناولة والنقل

تمتلك المؤسسة وسائل مناسبة لتسهيل نقل وتخزين الأسمدة، منها:

- رافعات يدوية وآلية لتفادي رفع الأوزان الثقيلة يدويا.
- منصبات (Palettes) لتسهيل الترتيب داخل المخزن.
- أدوات وقاية شخصية للعمال، مثل القفازات والكمادات، حمايةً لهم من الانبعاثات الكيميائية.

المبحث الثالث: الإجراءات العملية لتسيير المخزون في شركة آدم أوراس

يهدف هذا المبحث إلى عرض الإجراءات العملية التي تعتمدها شركة "آدم أوراس" في تسيير مخزونها من الأسمدة، من خلال توضيح كيفية الاستقبال، التسجيل، متابعة حركة المواد، والتصريح الدوري بالكميات، بما يضمن التنظيم المحكم واحترام المعايير القانونية.

المطلب الأول: كيفية تسيير المخزون في شركة "آدم أوراس"

تعتمد شركة "آدم أوراس" على نظام تسيير محكم ومنظم لمخزونها من الأسمدة الفلاحية، نظرا لحساسية هذه المنتجات من جهة، وأهمية توفرها المستمر من جهة أخرى. ويستند تسيير المخزون إلى مجموعة من الوثائق والسجلات التي تسهل تتبع حركة المواد وتضمن سلامة العمليات.

1- استقبال المواد قبل وبعد عملية الإنتاج

تمر عملية إدخال المنتجات الفلاحية والأسمدة إلى المخزن عبر الخطوات التالية:

1-1 الاستلام عند كل عملية شراء Reception à chaque achat

أي عملية شراء تستوجب توثيق للمنتجات المستلمة بوصل.

2-1 استلام المنتجات الكيميائية Réception des Produits Chimiques

تسجل الكمية المستلمة وتتم معاينتها داخل المخزن من حيث النوع والكمية، مع التأكد من ظروف النقل والتغليف.

3-1 فاتورة الشراء Facture d'Achat

يتم التحقق من الفاتورة المرفقة ومطابقتها لما تم استلامه فعليًا.

2- السجلات المستعملة في تسيير المخزون

لتنظيم وتتبع حركة المخزون، تعتمد الشركة على عدة سجلات أساسية، من بينها:

1-2 سجل الدخول والخروج:

يسجل هذا السجل كل عمليات إدخال المنتجات إلى المخزن (مشتريات)، وكذلك كل عمليات الإخراج (مبيعات)، كما يساعد هذا السجل على معرفة الكميات الفعلية المتوفرة في أي وقت.

2-2 سجل الزبائن:

يحتوي على معلومات مفصلة حول كل زبون تم تزويده بالأسمدة، بما في ذلك تواريخ المعاملات، الكميات المباعة، ونوع المنتج.

المطلب الثاني: التصريح بحركة المخزون في شركة "أدم أوراس"

تخضع شركة "أدم أوراس" لالتزامات قانونية فيما يتعلق بتخزين وتوزيع المواد الكيميائية، خاصة الأسمدة، حيث تقوم بإعداد تصريح شهري موجه إلى مديرية الطاقة والمناجم، يتضمن تفاصيل دقيقة حول حركة المنتجات.

1- مضمون التصريح الشهري

يشمل هذا التصريح المعلومات التالية:

- ✓ الكميات المتبقية في بداية الشهر.
- ✓ الكميات التي تم اقتناؤها خلال الشهر.
- ✓ الكميات التي تم بيعها أو توزيعها.
- ✓ الكميات المتبقية في نهاية الشهر.

2- أهمية التصريح

يسمح هذا التصريح للسلطات بمتابعة تدفق المنتجات الكيميائية داخل السوق، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والبيئية، كما يمكن الشركة من مراجعة حركتها وتقييم أدائها الشهري فيما يخص التوزيع والمخزون.

المطلب الثالث: تحليل تطبيقي لنظام تسيير المخزون في شركة آدم أوراس

في إطار تتبع عمليات تسيير المخزون داخل مؤسسة "آدم أوراس"، نعرض فيما يلي دراسة حالة تخص منتج الأسمدة من النوع NPK 15-15-15 Sulfate خلال شهر جانفي 2025، من حيث حركة الدخول، الخروج، والتصريح الإداري بالمخزون.

1- الكميات المستلمة خلال شهر جانفي 2025

تم استلام NPK 15-15-15 Sulfate بتاريخ 2025/01/21 على ثلاث دفعات متساوية من نفس المورد (PROFERT)، وذلك بموجب رخصة الاستيراد رقم 3910 المؤرخة في 2024/08/11 (الملحق رقم 01) وفقا للبيانات التالية:

الجدول رقم 03: الكميات المستلمة خلال شهر جانفي 2025

رقم الفاتورة	الكمية (قنطار)	تاريخ الدخول	المورد
25/FV00354	300 قنطار	2025/01/21	PROFERT
25/FV00355	300 قنطار		
25/FV00356	300 قنطار		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

وبالتالي مجموع الكمية المستلمة = 900 قنطار

2- رصيد المخزون السابق

بلغت الكمية المتبقية من نفس المنتج في نهاية شهر ديسمبر 2024، حسب سجل الجرد، 271 قنطارا.

3- الكمية المباعة أو المستهلكة خلال شهر جانفي

تم خلال شهر جانفي 2025 تنفيذ ثلاث عمليات بيع لمنتج NPK 15-15-15 Sulfate لفائدة زبائن من فئات مختلفة (الملحق رقم 03)، وفق التفاصيل التالية:

الجدول رقم 04: الكمية المباعة أو المستهلكة خلال شهر جانفي

رقم وصل الاستلام أو الفاتورة	الكمية (قنطار)	التاريخ	الزبون
2025/001	200 قنطار	04/01/2025	EURL (Ghriss – Mascara)
2025/002	43 قنطار	06/01/2025	Fellah (TOUAHRIA)
2025/003	660 قنطار	22/01/2025	Fellah (BOUGUIRAT)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

وبالتالي: مجموع الكمية المباعة = 903 قنطار

وقد تم إدراج هذه العمليات في سجل الجرد اليومي، بما يعكس التزام المؤسسة بالتوثيق المحاسبي والرقابي وفق الإجراءات الداخلية المعتمدة.

4- احتساب المخزون النهائي

يتم احتساب المخزون وفق القاعدة التالية:

المخزون النهائي = مخزون الشهر السابق + الكميات المستلمة - الكميات المباعة

وبالتالي:

- المخزون النهائي = 271 + 900 - 903

- المخزون النهائي = 268 قنطار

❖ يمثل هذا الرصيد المخزون المتبقي فعلياً في نهاية جانفي 2025 (الملحق رقم 03).

5- مطابقة السجلات الداخلية مع التصريح الرسمي

تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة "أدم أوراس" تعتمد نظام جرد يومي لحركة المخزون، ما يضمن دقة المعلومات المسجلة وتوافقها التام مع التصريحات الرسمية الموجهة إلى مديرية الطاقة والمناجم.

وعليه، فإن الرصيد النهائي الوارد في سجل الجرد اليومي (الملحق رقم 02) هو نفسه الرصيد الذي تم التصريح به رسمياً، أي 268 قنطاراً، مما يعكس فعالية الرقابة الداخلية وانسجام النظام المعلوماتي مع المتطلبات التنظيمية.

خلاصة الفصل الثالث

تظهر الدراسة أن مؤسسة "أدم أوراس" تعتمد نظامًا دقيقًا ومنظمًا في تسيير مخزونها من الأسمدة، مستندة إلى مخزن واحد يتم تسييره باحترام لمعايير السلامة الصحية والتنظيمية، سواء من حيث موقعه أو ظروف التخزين. كما تعتمد المؤسسة على تصنيف المنتجات وفق تركيبها الكيميائي، وتلتزم بتطبيق مبدأ التصريف حسب الأسبقية (FIFO)، مما يعكس حرصها على الجودة وتقليل الخسائر.

من جهة أخرى، يُبرز التسيير الإداري فعالية واضحة، حيث تعتمد المؤسسة على سجلات يومية مفصلة لتتبع حركة المواد، بما في ذلك سجلات الدخول والخروج، وسجل الزبائن، والفواتير المرفقة. هذه الآليات تسمح بضبط دقيق للمخزون، وتُسهّل التصريحات الشهرية الموجهة إلى مديرية الطاقة والمناجم، ما يضمن شفافية التسيير وامتناله للإطار القانوني.

وقد أكدت دراسة حالة منتج NPK 15-15-15 Sulfate خلال شهر جانفي 2025 فعالية هذا النظام، إذ تبين تطابق تام بين المخزون الفعلي في نهاية الشهر والرصيد المصرح به، مما يدل على فعالية الرقابة الداخلية.



الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع تسيير المخزونات في المؤسسات الاقتصادية، تبين لنا أن المخزون يُعدّ عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في مختلف الأنشطة، سواء كانت صناعية، تجارية أو خدمية. فهو يشكل الوسيط الحيوي الذي يربط بين وظائف المؤسسة ويضمن استمرارية عملياتها، مما يجعل من تسييره بشكل فعال أحد الشروط الأساسية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المالي.

وقد أبرزنا في الجانب النظري من البحث أهمية الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالمخزون، أنواعه، دوافع الاحتفاظ به، مخاطره، إضافة إلى تقنيات وأساليب التسيير، وطرق التقييم والرقابة، لما لها من دور في دعم اتخاذ القرارات وتحقيق التوازن بين التكلفة والخدمة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد سمحت لنا دراسة حالة شركة "آدم أوراس" بالتعرف عن قرب على كيفية تسيير المخزون في مؤسسة واقعية، وملاحظة التحديات التنظيمية والعملية التي تواجهها، ومدى توافق ممارساتها مع المبادئ العلمية للتخزين والتسيير.

وعليه، فإن نجاح تسيير المخزون لا يتحقق إلا باعتماد أساليب وأدوات تحليل علمية ودقيقة، والاستعانة بتوظيف التقنيات الاحتمالية والرياضية الممكنة التي من شأنها تقديم نماذج يمكن استخدامها في عملية تسيير المخزونات.

بعد استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بتسيير المخزون، وتحليل البيانات التطبيقية المستخلصة من دراسة حالة مؤسسة "آدم أوراس"، تم اختبار الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث، وقد جاءت النتائج كما يلي:

- الفرضية الأولى: "المخزون هو عبارة عن مجموعة من السلع أو المواد الموجهة للبيع أو الإنتاج أو الشراء، وتكمن أهميته في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة".

✓ تأكدت هذه الفرضية من خلال التعاريف النظرية التي أبرزت أن المخزون يُعدّ من الموارد الحيوية لأي مؤسسة. كما أظهرت الدراسة التطبيقية أن مؤسسة "آدم أوراس" تعتمد بشكل كبير على توفر مخزون كافٍ من الأسمدة الفلاحية لضمان استمرارية نشاطها التجاري وتلبية احتياجات الزبائن.


- الفرضية الثانية: "كلما كانت عملية تسيير المخزون أكثر فعالية، انعكس ذلك إيجابياً على أداء المؤسسة الاقتصادية".

✓ تم تأكيد هذه الفرضية من خلال نتائج التحليل الميداني، والتي بينت أن التنظيم المحكم للمخزن، وتطبيق مبدأ ما يدخل أولاً يصرف أولاً (FIFO)، واستعمال السجلات الدقيقة لتتبع حركة المواد، كلها عوامل ساهمت في تقليص الفروقات بين الرصيد الفعلي والتصريحات الرسمية، مما يدل على أثر إيجابي واضح على الأداء العام للمؤسسة.

- الفرضية الثالثة: "تعتمد مؤسسة آدم أوراس على آليات تسيير خاصة بالمخزون تتماشى مع طبيعة نشاطها، وقد تواجه بعض التحديات المرتبطة بالتنظيم، التكوين البشري أو الوسائل التقنية".
- ✓ أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد فعلا على آليات مناسبة لطبيعة نشاطها، غير أن التحليل كشف عن بعض النقائص، مثل الاعتماد على أمين مخزن واحد دون تكوين مستمر، ونقص في بعض الوسائل التقنية، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على مخزن وحيد، مما قد يسبب تحديات في حال توسع النشاط أو وقوع طارئ.

نتائج الدراسة

- وفي ضوء ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:
- يعد المخزون من أهم أصول المؤسسة، حيث يمثل عنصرا مهما لضمان استمرارية النشاط وتلبية الطلب، رغم ما يترتب على الاحتفاظ به من تكاليف ومخاطر.
 - تعتمد فعالية تسيير المخزون على توظيف أساليب علمية حديثة ومدروسة، مع ضرورة حسن تطبيقها في الواقع العملي.
 - يتطلب تسيير المخزون إجراءات تنظيمية ورقابية دقيقة تشمل المطابقة بين السجلات والفواتير، إلى جانب الجرد الدوري لاكتشاف أي اختلالات.
 - إن عملية الرقابة لمختلف أنواعها تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والحد منها، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
 - من الضروري التخطيط الجيد للمخازن وتنظيمها بطريقة تسهل عمليات التخزين والجرد، وتساهم في تقليص التكاليف وتحسين الكفاءة.
 - يمثل تقييم المخزون في نهاية كل دورة مالية خطوة مهمة في تحديد القيمة الفعلية للأصول، ويتطلب اعتماد طرق تقييم مناسبة كـ FIFO و LIFO و CMP.
 - تولي شركة "آدم أوراس" أهمية كبيرة لتنظيم المخزون، إذ تعتبره عنصرا أساسيا في نشاطها التجاري، خاصة بسبب تعاملها مع مواد كيميائية حساسة كالأسمدة.
 - تستخدم المؤسسة مبدأ "الوارد أولاً يخرج أولاً" لتفادي تقادم المنتجات وضمان جودتها عند التسليم.
 - تلتزم المؤسسة بإعداد تصريح شهري لحركة المخزون موجه إلى مديرية الطاقة والمناجم، بما يعكس شفافية العمليات واحترام المعايير التنظيمية الخاصة بالمواد الكيميائية.

- أظهرت الدراسة أن نظام الجرد اليومي المعتمد في مؤسسة "أدم أوراس" يتميز بفعالية عالية في تتبع حركة المخزون بدقة، مما مكن من مطابقة الكميات الفعلية مع البيانات المسجلة وتفادي أي فروقات تذكر.
 - كما تبين وجود تطابق تام بين السجلات الداخلية والتصريحات الرسمية المقدمة للجهات الرقابية، وهو ما يعكس صرامة نظام الرقابة الداخلية وشفافية التسيير المعتمد في المؤسسة.
- الاقتراحات والتوصيات** 

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن لنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن للمؤسسة تساعدها في إدارة المخزون كما يلي:

- ضرورة توعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية المخزون ودوره المحوري في ضمان استمرارية النشاط وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- التحول من الأساليب التقليدية والعشوائية في تسيير المخزون إلى اعتماد النماذج العلمية الحديثة، مثل نموذج الكمية الاقتصادية للطلب EOQ.
- تكوين وتأهيل الإطارات العاملة في تسيير المخزون من خلال دورات تدريبية متخصصة في تقنيات التخزين، الجرد، والتقييم المحاسبي.
- تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات، خاصة في مجالات الإدارة، التخزين، والرقابة الداخلية.
- العمل على إدماج برامج معلوماتية متطورة لتقييم وتتبع المخزون، ما يعزز من الدقة والشفافية في إدارة المواد.
- توفير مكاتب خبرة مستقلة متخصصة في تقييم المخزونات، للمساعدة في التثمين الدقيق للأصول وتقديم الدعم التقني للإدارة.
- وضع نظام رقابي داخلي فعال لتسيير المخزون، يتيح الكشف عن نقاط القوة والضعف في الوقت المناسب ومعالجتها بطريقة فعالة.
- ضرورة الشروع في أول جرد فعلي شامل في أقرب وقت، لضمان الانطلاق في تسيير محاسبي ومالي دقيق، واستباق أي اختلالات.
- الاستمرار في تطبيق مبدأ FIFO مع التفكير في أدوات تكميلية مثل الباركود أو التتبع الإلكتروني لتفادي التكدس والتقدم.

أفاق الدراسة

عند خوضنا في موضوع الدراسة، لاحظنا هناك جوانب هامة وجديرة بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات في المستقبل، نذكر منها ما يلي:

- فعالية استخدام النماذج الرياضية في تخطيط المخزون: دراسة مقارنة بين نموذج EOQ ونظام JIT.
- دور الأنظمة المعلوماتية في تحسين كفاءة تسيير المخزون في المؤسسات الاقتصادية.
- تأثير تسيير المخزون على الأداء المالي للمؤسسة: دراسة تطبيقية في بيئة جزائرية.



قائمة المصادر والمراجع

- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- أوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الآفاق، مصر، 1994.
- بلقاسم سلاطونية وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- جاسم ناصر حسين، آخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد والشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- سيد محمد جابد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- صلاح الشواني، الأصول العلمية لشراء والتخزين، مصر، 1999.
- طارق عبد العال حماد، دليل المحاسبي تطبيق معايير التقارير المالية الدواية الحديث، مصر، الدار الجامعية، 2006.
- علي الشرقاوي، إدارة المخازن، ط1، دار الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئة الوظائف الاستراتيجية الأردن عمان، دار الزهران 1996.
- علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة القاهرة، 1984.
- علي كساب، تسيير المخزونات مقاربات مختلفة، ديوان مطبوعات الجامعية، 2013.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته الطبعة 02، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004.
- محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

- محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- محمد رشيد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة 01، دار الزهران للنشر، عمان، 2008.
- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1990.
- محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- اليمين الفالته، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، الطبعة الأولى للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

2/ المقالات العلمية

- حجاب عيسى، تحديد متغيرات القرار غير المسيطر عليها المستخدمة في بناء نماذج المخزون - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الرابع عشر ديسمبر، 2013.
- قادري عبد القادر، الدور الاقتصادي للمخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة (NCA-ROUIBA)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع.

3/ الرسائل الجامعية والمذكرات

أ/ رسائل الماجستير

- حجاب عيسى، التسيير الأمثل لمخزون المؤسسات الصناعية باستعمال النماذج الكمية- دراسة حالة: شركة مطاحن الحضنة 2004 - 2006، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2007-2008.
- زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون مع دراسة حالة الشركة الوطنية للزليج الخزفي بالرمثي CERAMIR، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2009 - 2010.
- شهيد محمد، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية الأداء والمعاينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2004-2005.
- نور هاني العيش، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة التقييم السلمي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، غزة، فلسطين، 2006.

ب/ مذكرات الماجستير

- باسي عبد الفتاح، دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.
- برمضان هوارية، مرحوم بشري، تسيير المخزون باستخدام نموذج ABC (دراسة حالة مؤسسة طرانس كنال وحدة الغرب)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت، 2017-2018.
- بوزيد نبيلة، داودي مختارية، طرق ونماذج تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان الرباحية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2017-2018.
- بوعكاز عامر، دور الرقابة في تسيير المخزونات دراسة حالة (شركة سوناطراك)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015-2016.
- رنجي سيف الدين، دلم يوسف، جرد وتقييم المخزونات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021-2022.
- ساكر محمد الأمين، بركة محمد، تسيير المخزون في المؤسسات العمومية والخاصة دراسة حالة مؤسسة بيوباك، مذكرة شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021.
- عبد الله قنبح، التقييم المحاسبي للمخزونات في ظل نظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير أكاديمي، تخصص دراسات المحاسبية وحماية معمقة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
- علي قاسي شهبيناز، تسيير المخزونات في مؤسسة اقتصادي دراسة حالة على مستوى معمل تكرير السكر، شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2018-2019.

- ليلي مهدي دحدوح، تقنيات تسيير المخزون ودورها في تخفيض تكاليف التخزين -دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة GPL أم البواقي مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014.
- محمد البدر سيباوي، ياسر نابتي، أثر طرق تقييم المخزونات على الربح المحاسبي في المؤسسة دراسة حالة: "المؤسسة الوطنية لتوضيب وفنون الطباعة" برج بوغريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022-2023.
- نسيم سعيدي، القياس المحاسبي لعناصر المخزونات في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2017-2018.

ج/ مذكرة ليسانس

- حنكة توفيق، كحلة حاج علي، تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة وحدة نפטال بالوادي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة الوادي، 2014.

4/ المحاضرات والمطبوعات

- بن ختو فريد، مطبوعة في: تقنيات تسيير المخزون لطلبة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، مانجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.
- طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 02، 2022-2023.

المواقع الالكترونية

- وظائف المؤسسة الاقتصادية، على الموقع الالكتروني <https://elearning.univ-eloued.dz>.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

Sarl ADEM OURAS

RCN:

NIF:

TEL:

N° 04 /2025

A

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE L'ENERGIE & MINES

DECLARATION DE RECEPTION DE PRODUITS

Je Soussigné , Monsieur, Gérant de

déclare avoir réceptionnée ce jour le: **21/01/2025** les Quantité de Produits

suivants:

N°	Nature de Produit	Quantité (QX)	N° et date de La facture		Provenance	N° & Date Autorisation
1	Urée 46%	250	09/01/2025	F007/2025	url Agro Mido	N° 3910 DATE 11/08/2024
2	NPK 15X3 Sulfate	300	21/01/2025	25/FV/00354	PROFERT	
3		300		25/FV/00355		
4		300		25/FV/00356		
5		300		25/FV/00357		
6	PK 20 25	200		25/FV/00358		

Fait à Mostaganem, le:

26/01/2025

(Signature)

الملحق رقم 02

COPMTABILITE CLIENTS				Authorisation on titre Et La Date	Ref autorisation transport	Personne chargée de l'enlèvement	Date de l'enlèvement	Destinatic
Nom Prénom Raison sociale	Adresse	Désignation du produit	Quantité (L/2L)					
shkat Laïd	Bougazat	NPK 15/13	136	650	29/12/24	659/598	la même	31/12
mouci charaf	Bougazat	NPK 15/13	88	662	29/12/24	624/599	la même	31/12
ouzaghou adda	Bougazat	NPK 15/13	30	664	30/12/24	624/600	la même	31/12
Yeddi Mohamed	Bougazat	NPK 15/13 Uree 46%	30 06	599	11/12/24	624/601	la même	31/12
REKOUK Zadjel	Bougazat	NPK 15/13 Uree 46%	18 04	665	30/12/24	624/602	la même	31/12
Ayoubi Hadj	Bougazat	NPK 15/13 Uree 46%	88 06	672	31/12/24	624/603	la même	31/12
Serida Mohamed	Bougazat	NPK 15/13 Uree 46%	30 00	685	16/12/24	624/604	la même	31/12
Brahim Touati	Bougazat	NPK 15/13 Uree 46%	156 36	684	16/12/24	624/605	la même	31/12
Chouarfia Miloud	Medra	NPK 15/13 Uree 46% PK 20%	60 15 08	45	29/12/24	624/606	la même	31/12
EUR2 Pkador Tadjilzate	Shris, Marcara	NPK 15/13 Uree 46%	200 100	269	05/06/2024	625/002	Benamra LaKhad	04/01
Fellouh Mohamed	Touahria	NPK 15/13 S Uree 46%	43 02	211	06/12/25	625/002	la même	06/10/25
EL Meddoh DjilALI	Ain Tadla	NPK 15/13 C Uree 46%	60 15	224	20/11/25	625/003	la même	28/11/25
Hattou Mohamed	Bougazat	NPK 15/13 C Uree 46%	30 04	657	20/12/24	625/004	la même	22/10/25
Kaboura Adda	Bougazat	NPK 15/13 S Uree 46%	660 165	658	29/12/24	625/005	la même	22/10/25
oui Bouamira Semira	SIRAT	Uree 46%	200	173	05/11/23	625/006	Benamra LaKhad	23/11

COPMTABILITE MATIERS

Stock Initial						
Date	Quantité (QX)	Réf facture	Provenance	Quantité ENTREE	Quantité SORTIE	Quantité Finale
21/01/25	528	25/01/0035	PROFERT	300		228
21/01/25	628	25/01/0036	PROFERT	300		928
22/01/25	928				660	268
13/02/25	268	25/01/0030	PROFERT	400		668
13/02/25	668	25/01/0031	PROFERT	300		968
15/02/25	968				407	561
16/02/25	561				338	173
16/02/25	173	25/0031	Cassup Mohamedin	400		573
16/02/25	573	25/0032	Cassup Mohamedin	400		973
16/02/25	973	25/0033	Cassup Mohamedin	400		1373
17/02/25	1373	25/0037	Cassup Mohamedin	400		1773
17/02/25	1773				178	1595

الملحق رقم 03

FORMULAIRE DE DECLARATION MENSUELLE DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUE DANGEREUX

1. UTILISATION

Sarl Adem Ourass

RCN°:

NIF:

N° DATE

ADRESSE:

ETAT MENSUEL DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUES DANGEREUX

Du 01/01/2025 Au 31/01/2025

Désignation technique/ synonyme et nom commercial	N°ONU-CAS-CEE-EINCS	Concentration et/ ou composition chimique	Réf. Pièce administrative de l'entrée des stocks	Quantité fabriquée	Classe de risque ONU/ division des risques et de sécurité
NON CONCERNE					

Page: 1/5

Fait à Mostaganem, le : 17/02/2025
(Cachet et Signature)

1-Indiquer la désignation et l'adresse du fabricant, vendeur et utilisateur Et éventuellement les références de son agrément ou autorisation d'acquisition / importation

2-Indiquer le n° de la page et nombre totale de pages.

3-L'opérateur agréé.

FORMULAIRE DE DECLARATION MENSUELLE DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUE DANGEREUX

2. FABRICATION

Sarl Adem Ourass

RCN°:

NIF:

N° DATE

ADRESSE:

ETAT MENSUEL DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUES DANGEREUX

Du 01/01/2025 Au 31/01/2025

Désignation technique/synonyme et nom commercial	N°ONU-CAS-CEE-EINCS	DATE	Réf. Pièce administrative de sortie des stocks	Quantité fabriquée
NON CONCERNE				

Page: 2/5

Fait à Mostaganem, le : 17/02/2025
(Cachet et Signature)

1-Indiquer la désignation et l'adresse du fabricant, vendeur et utilisateur Et éventuellement les références de son agrément ou autorisation d'acquisition / importation

2-Indiquer le n° de la page et nombre totale de pages.

3-L'opérateur agréé.

FORMULAIRE DE DECLARATION MENSUELLE DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUE DANGEREUX

3. VENTE

Sarl Adem Ourass

RCN¹:

NIF:

N° DATE

ADRESSE:

ETAT MENSUEL DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUES DANGEREUX

Du 01/01/2025 Au 31/01/2025

Désignation technique/ synonyme et nom commercial	N°ONU-CAS-CEE-EINCS	Quantité (QX)	Date	Ref. Agrément ou Autorisation	Acquéreur Désignation et Adresse	
NPK 15X3 Sulfate		200	04/01/2025	000 Du 05/08/2024	EURL	Ghriss -Mascara
UREE 46%		100				
NPK 15X3 Sulfate		43	06/01/2025	211 Du 06/1/2025	FELLAH	TOUAHRIA
UREE 46%		7				
NPK 15X3 Chlorure		60	22/01/2025	2264 Du 20/1/2025	FELLAH	AIN TADLES
UREE 46%		15				
NPK 15X3 Chlorure		30	22/01/2025	657 Du 29/12/2024	FELLAH	BOUGUIRAT
UREE 46%		7				
NPK 15X3 Sulfate		660	22/01/2025	658 Du 29/12/2024	FELLAH	BOUGUIRAT
UREE 46%		165				
UREE 46%		200	23/01/2025	000 Du 05/11/2023	SARL	Siret
UREE 46%		200	23/01/2025	000 Du 05/11/2023	SARL	Siret

Fait à Mostaganem, le : 17/02/2025
(Cachet et Signature)

Page: 3/5

¹Indiquer la désignation et l'adresse du fabricant, vendeur et utilisateur Et éventuellement les références de son agrément ou autorisation d'acquisition / importation

²Indiquer le n° de la page et nombre totale de pages.

³L'opérateur agréé.

FORMULAIRE DE DECLARATION MENSUELLE DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUE DANGEREUX

4. STOCKAGE ET DETENTION

Sarl Adem Ourass

RCN^o:

NIF:

N^o DATE

ADRESSE:

ETAT MENSUEL DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUES DANGEREUX

Du 01/01/2025 Au 31/01/2025

Désignation technique/ synonyme et nom commercial	N°ONU-CAS-CEE-EINCS	Quantité (QX)	Date	Réf. Agrément ou Autorisation
NPK 15 15 15 Sulfate		268,0	31/01/2025	3910 Du 11/08/2024
NPK 15 15 15 Chlorure		210,0	31/01/2025	3910 Du 11/08/2024
UREE 46%		810,0	31/01/2025	3910 Du 11/08/2024
PK 20 25		228,0	31/01/2025	3910 Du 11/08/2024
MAP 12 61		40,0	31/01/2025	3910 Du 11/08/2024

Page: 4/5

Fait à Mostaganem, le : 17/02/2025
(Cachet et Signature)

1-Indiquer la désignation et l'adresse du fabricant, vendeur et utilisateur Et éventuellement les références de son agrément ou autorisation d'acquisition / importation.

2-Indiquer le n° de la page et nombre totale de pages.

3-L'opérateur agréé.

FORMULAIRE DE DECLARATION MENSUELLE DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUE DANGEREUX

5. TABLEAU DES VENRES DES ENGRAIS DESTINE AUX AGRICULTEURS

Sarl Adem Ourass

RCN^o:

NIF:

N^o DATE

ADRESSE:

ETAT MENSUEL DES MATIERS ET PRODUITS CHIMIQUES DANGEREUX

Du 01/01/2025 Au 31/01/2025

Désignation Technique	Quantité	Date	Autorisation			REF FACTURE	N° Carte Fellah	Numéro Fiche Signalétique	Acquéreur Désignation et Adresse	
			Numéro	Date De Singanture	Période					
NPK 15X3 Sulfate	43	06/01/2025	211	06/01/2025	janv-25	2025/002	1013961	2166	FELLOUH MOHAMED	TOUAHRIA
Urée 46%	7				févr-25					
NPK 15X3 Sulfate	60	21/01/2025	2264	20/01/2025	janv-25	2025/003	1036232	41598	EL MEDDAH DJILALI	AIN TADLES
Urée 46%	15				févr-25					
NPK 15X3 Sulfate	30	21/01/2025	657	29/01/2025	déc-24	2025/004	0101988	265247	HATTOU MOHAMED	BOUGUIRAT
Urée 46%	7				janv-25					
NPK 15X3 Sulfate	660	21/01/2025	658	29/12/2024	25/12/2024	2025/005	1036246	32974	K.ABOURA.ADDA	BOUGUIRAT
Urée 46%	165				31/01/2025					

Page: 5/5

Fait à Mostaganem, le : 17/02/2025
(Cachet et Signature)

1-Indiquer la désignation et l'adresse du fabricant, vendeur et utilisateur Et éventuellement les références de son agrément ou autorisation d'acquisition / importation

2-Indiquer le n° de la page et nombre totale de pages.

3-L'opérateur agréé.

COMPTABILITE CLIENTS *Janvier*

Nom Prénom / Raison sociale	Adresse	Désignation du produit	Quantité (QX)	Ref autorisation ou autre Et La Date	Ref autorisation transport	Ref bon de livraison ou facture	Personne chargée de l'enlèvement	Date de l'enlèvement	Destination
EURL	Ghriss-Mascara	NPK 15X3 Sulfate	200	000 Du 05/06/2024		2025/001	Benamara Lakhder	04/01/2025	Ghriss-Mascara
		UREE 46%	100						
FELLAH	TOUAHRIA	NPK 15X3 Sulfate	43	211 Du 06/1/2025		2025/002	FELLAH	06/01/2025	TOUAHRIA
		UREE 46%	7						
FELLAH	AINTADLES	NPK 15X3 Chlorure	60	2264 Du 20/1/2025		2025/003	FELLAH	22/01/2025	AINTADLES
		UREE 46%	15						
FELLAH	BOUGUIRAT	NPK 15X3 Chlorure	30	657 Du 29/12/2024		2025/004	FELLAH	22/01/2025	BOUGUIRAT
		UREE 46%	7						
FELLAH	BOUGUIRAT	NPK 15X3 Sulfate	660	658 Du 29/12/2024		2025/005	FELLAH	22/01/2025	BOUGUIRAT
		UREE 46%	165						
SARL	Siret	UREE 46%	200	000 Du 05/11/2023		2025/006	BENAMARA Lakhder	23/01/2025	Siret
SARL	Siret	UREE 46%	200	000 Du 05/11/2023		2025/007	BENAMARA Lakhder	23/01/2025	Siret

COMPTABILITE MATIERE *Janvier*

Référence autorisation:		N° DATE					Observation
Stock Initial			Mouvement			Quantité finale	
			Acquisition		Consommation		Quantité (QX)
Date	Nature de produit	Quantité (QX)	Réf facture	Provenance	Quantité	Quantité (QX)	
21/01/2025	NPK 15 15 15 Sulfate	271	25/FV/00354	PROFERT	300	903,0	268,0
			25/FV/00355		300		
			25/FV/00356		300		
21/01/2025	NPK 15 15 15 Chlorure	0	25/FV/00357	PROFERT	300	90,0	210,0
09/01/2025	UREE 46%	1254	F007/2025	EURL Agro Midou	250	694,0	810,0
21/01/2025	PK 20 25	28	25/FV/00358	PROFERT	200		228,0
	MAP 12 61	40					40,0

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تسيير المخزون في المؤسسات الخاصة من خلال دراسة حالة شركة "أدم أوراس" الناشطة في توزيع الأسمدة والمنتجات الفلاحية، حيث تكتسي وظيفة المخزون أهمية خاصة نظرًا لحساسية المواد الكيميائية المخزنة. وقد تناولت الدراسة واقع التخزين وآليات التسيير والرقابة الداخلية، ومدى توافقها مع المعايير التنظيمية والاقتصادية. وتوصلت إلى أن لتسيير المخزون تأثيرًا مباشرًا على استمرارية النشاط وضمان سلامة العمليات، خاصة في ظل طبيعة المنتجات التي تتطلب عناية دقيقة. كما أظهرت أن غياب الجرد الفعلي، رغم كونه مبررًا بحدثة المؤسسة، يُعد جانبًا يجب معالجته لتحسين دقة البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن تبني أساليب علمية في تسيير المخزون يساهم في تقليص التكاليف، تفادي المخاطر، وضمان جودة المنتجات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: المخزون، تسيير المخزون، المؤسسة الاقتصادية، تقييم المخزون.

Summary

This study aims to shed light on inventory management in private institutions through a case study of Adam Oras, a company active in the distribution of fertilizers and agricultural products. The inventory function is particularly important given the sensitivity of stored chemicals. The study examined the reality of storage, management mechanisms, and internal control, and their compatibility with regulatory and economic standards.

It concluded that inventory management has a direct impact on business continuity and operational safety, especially given the nature of products that require careful handling. It also demonstrated that the absence of a physical inventory, while justified by the company's newness, is an issue that must be addressed to improve data accuracy.

The study concluded that adopting scientific methods in inventory management contributes to reducing costs, avoiding risks, ensuring product quality, and achieving organizational goals efficiently.

Keywords : Inventory, inventory management, economic establishment, inventory valuation.