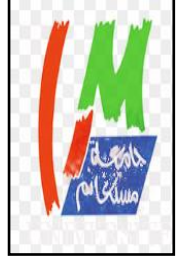




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

الموضوع

تسيير المخزونات في مؤسسة اقتصادية
دراسة حالة على مستوى معمل تكرير السكر

تحت اشراف الأستاذ:

قوديح جمال

من اعداد الطالبة :

علي قاسي شهيناز

أمام لجنة المناقشة متكونة من:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قوديح جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	مشرف و مقرر
تفاني بن يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	رئيسا
دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	MCA

السنة الجامعية 2018 _ 2019

كلمة شكر و تقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ
المشرفه قوديع جمال على ما قدمه لنا
من توجهات و تسهيلات التي ساعدتنا
في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر العميق إلى كل
أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا
بقبول المناقشة

الإهداء

قال الله تعالى "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي
والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين".

فالحمد لك حتى ترضى، و الحمد لك إذا رضيت، و الحمد لك بعد الرضا
أو وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلي:

الشمعة التي أمارت قلبي دربي و فتحت لي أبواب العلم و المعرفة الي
الصدر العنون و القلب الرفيق إلي أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة
الطاهرة الملاك الصافي القريب لله سبحانه و تعالى، و معلمتي في
الحياة، أسأل الله أن يرعاها، أمي الحبيبة.

الي من نازل من أجلي لأرتاح و هيا لي أسباب النجاح الذي سعى
جاهدا الي تربيتي و تعليمي أبي العزيز أسأل الله أن يحفظه و يرعاه

الي النجوم التي أهدي بها و أسعد برؤيتهم إخوتي: بلقاسم، حنان،

لويظة، صونيا

الي كل من شاركني هذا الجهد و الي كل من ملأ قلبي و لم يسعه
قلمي، الي قارئ الأسطر و كل من أعرفهم

الفصل الأول: المخزونات ووظيفة التخزين

تمهيد

- 02.....المطلب الأول: مفاهيم المخزون وأهميته
- 03.....المطلب الثاني: أنواع ودور المخزونات
- 05.....المطلب الثالث: دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون
- 07.....المبحث الثاني: مسؤوليات إدارة المخازن وعلاقتها بالإدارات الأخرى
-المطلب الأول: إدارة المخازن وأنواعها
- 10.....المطلب الثاني: المطلب الثاني: مسؤوليات إدارة المخزن
- 12.....المطلب الثالث: العلاقة بين وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى
- 13.....المبحث الثالث: سياسات التخزين في المؤسسة الاقتصادية
- 13.....المطلب الأول: سياسة المركزية واللامركزية في التخزين
- 16.....المطلب الثاني: سياسات اتخاذ القرارات في عملية التخزين
- 19.....المطلب الثالث: التخطيط في مجال التخزين

خلاصة

- 23.....الفصل الثاني: تقييم الأداء والرقابة في تسيير المخزون

تمهيد

- 23.....المبحث 1: العناصر الأساسية لتسيير المخزون
- 23.....المطلب 1 تعريف تسيير المخزون وأهميته أهداف تسيير المخزون
- 24.....المطلب 2: تكاليف المخزون
- 29.....المطلب 3: دراسة الطلب والتنبؤ له، فترة تجديد الطلب
-المبحث الثاني: الجرد وتقييم المخزونات
- 34.....المطلب 1: مفهوم الجرد وأهدافه أنواعه،
- 37.....المطلب الثاني: طرق تقييم المخزون

المطلب الثالث: أنظمة جرد المخزونات..... 40

المبحث الثالث : الرقابة على المخزون

المطلب 1 مفهوم ومسؤوليات واهداف الرقابة على المخزون..... 41

المطلب الثاني: مجالات ومسؤوليات ومداخل الرقابة على المخزون..... 43

المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء في مجال التخزين:..... 46

المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء 49

خلاصة الفصل.

خاتمة الفصل.

الملاحق.

مقدمة عامة :

تسعى أغلبية المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكانها و تسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها، إذ تعتبر التنمية حتمية حيث تسعى المؤسسة للوصول إليها لتحقيق الانطلاقة المرجوة، وباعتبار تعدد الوظائف المؤسسة باختلاف نشاطاتها الممارسة تبعا للقطاع الذي تنتهي إليه فهي تعتمد على السياسات المثلى و المناهج العلمية و الطاقة المادية و البشرية لإنتاج السلع و تقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة و من ثم الوصول الى زيادة رقم أعمالها مع ضمان سيرورة نشاط المؤسسة و إستمراريتها.

فالنشاط الاقتصادي للمؤسسة يعتبر الركيزة الأساسية لكل تطور و تحقيق الأهداف المسطرة، يتمثل هذا النشاط في جل العمليات التي تقوم بها المؤسسة و الكفيلة برفع مردودها و زيادة فعاليتها. و يتشكل أساسا في وظائفها الأساسية المتمثلة في التخزين ، الإنتاج ، البيع و التسويق و بالنظر الى & أهمية هذه الوظائف في المؤسسة نذكر وظيفة التخزين (تسيير المخزونات) لكونها أساسية في ضمان استمرارية عمل المؤسسة فأى تقصير في تأدية هذه الوظيفة فإنه حتما يؤدي سلبا على سيرها و من ثمة يؤديها إلى تحمل مخاطر أكبر، و لتفادي التأثير على الوضعية المالية للمؤسسة و إحداث التوازن بين مختلف وظائفها و كذا وضع إستراتيجية للتخزين و ذلك لتحقيق التسيير الأمثل للمخزون و الذي يعمل على ضمان استمرارية عمل المؤسسة.

و نظرا لأهمية الموضوع سنتطرق الى معنى تسيير المخزون و كيف نقوم بتخطيطه و كيف نراقبه و كيف تطبق وظيفة التخزين داخل المؤسسات الجزائرية لهذا سنحاول في هذه الدراسة إظهار الأهمية البالغة لوظيفة التخزين باعتبارها عملية أساسية في تسيير المؤسسة و اكتشاف الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في ضمان استقرار المؤسسة و مزاولة نشاطها ثم نحاول إسقاط الجانب النظري لعملية التخزين في واقع مؤسسة (مركب تكرير السكر).

طرح الإشكالية

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق التسيير لمخزونها لضمان استمرارها و تحقيق أهدافها
الأسئلة الفرعية

- ما مدا أهمية المخزون و المخازن و ماهي أهدافه؟.
- ماهي أهمية تسيير المخزونات في المؤسسة الإقتصادية؟.
- ماهي الأساليب المتبعة في تقييم تسيير مخزون المؤسسات.
- كيف تقوم المؤسسة بمراقبة مخزوناتها.

الفرضيات

- وظيفة تسيير المخزونات تسمح بالمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأن تحقق لها قيمة مضافة من جهة.
- يقتضي تسيير المخزون وجود تنظيم مسبق للمخازن.
- يتطلب تسيير المخزون معرفة كافية بالطرق المستخدمة في تسيير المخزون التي تختلف حسب الظروف والأحوال

أهمية البحث:

لفت الانتباه الى وظيفة تسيير المخزون و التي تعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة، اذ يعتبر المخزون بمثابة المحرك لكل من عملي الانتاج و التسويق أو النقل، و من هنا تعطي للإدارة أهمية كبيرة لتوفير مستلزمات المؤسسة و احتياجاتها من مواد تجهيزات، و توفير المعروض الكافي و المطلوب من السلع و الخدمات النهائية، كي تتمكن المؤسسة من استغلال جميع الفرص التي تتاح أمامها و تحقيق أكبر حصة لها في السوق.

أسباب اختيار البحث:

- علاقة البحث بمجال التخصص،
- الرغبة في إثراء و الإطلاع في هذا الموضوع
- إثراء المكتبة بمرجع عن تسيير المخزون
- معانات المؤسسات الجزائرية من سوء تسيير إدارة المخازن.

المنهج المستخدم

للإجابة على إشكالية بحثنا والإلمام بجميع عناصر الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الى 3 فصول، حيث في،

الفصل الأول: تطرقنا إلى كل ما يتعلق بماهية المخزون و المخازن و كذا مسؤوليات إدارة المخازن و علاقتها بالإدارات الأخرى أما في

الفصل الثاني: تطرقنا الى سياسات التخزين ثم نحاول تحليل العناصر الأساسية لتسيير المخزون و المتمثلة في التكاليف و الطلب كما تطرقنا الى تقييم المخزونان و أهمية الجرد، ثم الى الرقابة على المخزون التي تعتبر من الأدوات المهمة للتحكم في تسيير المخزون و ذلك على الرقابة على المواد التي لها علاقة برقابة الانتاج، ثم تقييم الأداء في مجال التخزين الذي يهدف الى التأكد من أن كل شئ يسير وفق السياسات التي وضعت مرحلة التخطيط

أما الفصل الثالث: يتمثل في دراسة ميدانية حول معمل تكرير السكر الذي تطرقنا فيه الى :
نبذة تاريخية عن المؤسسة SORASUCRE، و نظام العمل المطبق في المؤسسة و الى خصوصيات تسيير المخزونات في المؤسسة و التعرف على أهم الوثائق المستعملة في تسيير المخزون .

المحتوى

الفصل الأول: المخزونات ووظيفة التخزين

تمهيد

- المطلب الأول: مفاهيم المخزون وأهميته.....02
- المطلب الثاني: أنواع ودور المخزونات.....03
- المطلب الثالث: دوافع ومخاطر الاحتفاظ بالمخزون.....05
- المبحث الثاني: مسؤوليات إدارة المخازن وعلاقتها بالإدارات الأخرى07
- المطلب الأول: إدارة المخازن وأنواعها.....
- المطلب الثاني: المطلب الثاني: مسؤوليات إدارة المخزن.....10

- المطلب الثالث: العلاقة بين وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى.....12
- المبحث الثالث: سياسات التخزين في المؤسسة الاقتصادية.....13
- المطلب الأول: سياسة المركزية واللامركزية في التخزين.....13
- المطلب الثاني: سياسات اتخاذ القرارات في عملية التخزين.....16
- المطلب الثالث: التخطيط في مجال التخزين.....19

خلاصة

- الفصل الثاني: تقييم الأداء والرقابة في تسيير المخزون.....23

تمهيد

- المبحث 1: العناصر الأساسية لتسيير المخزون.....23
- المطلب 1 تعريف تسيير المخزون وأهميته أهداف تسيير المخزون.....23
- المطلب 2: تكاليف المخزون.....24
- المطلب 3: دراسة الطلب والتنبؤ له، فترة تجديد الطلب.....29

المبحث الثاني: الجرد وتقييم المخزونات

- المطلب 1: مفهوم الجرد وأهدافه أنواعه،.....34
- المطلب الثاني: طرق تقييم المخزون.....37

المطلب الثالث: أنظمة جرد المخزونات..... 40

المبحث الثالث : الرقابة على المخزون

المطلب 1 مفهوم ومسؤوليات واهداف الرقابة على المخزون..... 41

المطلب الثاني: مجالات ومسؤوليات ومداخل الرقابة على المخزون..... 43

المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء في مجال التخزين:..... 46

المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء 49

خلاصة الفصل.

خاتمة الفصل.

الملاحق.

تمهيد:

يمثل المخزون عنصراً أساسياً من عناصر الأصول في المؤسسة، ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقاً لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة، ودرجة الإستقرار في الطلب و حجم الأموال المتاحة لديها للإستثمار في المخزون ، و سنركز على هذا الفصل على مايلي:

المبحث الأول: ماهية المخزون و المخازن

المبحث الثاني: مسؤوليات إدارة المخازن و علاقتها بالإدارات الأخرى

المبحث الثالث: سياسات التخزين في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية المخزون و المخازن

المطلب الأول: مفاهيم المخزون و أهميته

1 مفاهيم المخزون : لقد تعددت مفاهيم المخزون و الذي أوضحها :

المخزون عبارة عن أصناف محتفظ بها للبيع في الإطار العادي لعمل المنشأة و في عملية الإنتاج من أجل البيع، أو في صورة مواد أو توريدات سيتم استهلاكها في عملية الإنتاج أو في أداء الخدمات¹.

_ Pier Zermati الذي يقول بأن المخزون هو عبارة عن مجموعة من البضائع أو العناصر المختلطة و المنظمة داخله و هي موجهة داخله و هي موجهة للاستخدام في وقت لاحق أي تقوم بتقديمها إلى مستخدميها على حسب احتياجاتهم².

_ هو المكان الذي تخزن فيه المواد و المستلزمات، و يختلف عدد المخازن من منظمة إلى أخرى، وذلك على حسب نوعية المستلزمات و تنوعها و الكميات التي تحتاجها المنظمة و لكل مخزن شخص مسؤول به يسمى بأمين المخزن يساعده مجموعة من العاملين، و مهمة المخزن استلام مذكرات صرف المواد و تجهيز محتواها و إرسالها للجهات الطالبة، و استلام الطلبات الجديدة و استخدامها³.

و من خلال هذه التعريفات يمكن أن نعرف المخزون عبارة عن مكان توضع فيه البضائع و السلع المشتراة أو المنتجة بشكل منظم و مرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال.

2 أهمية المخزون:

إن دور و أهمية المخزون يكمن في المحافظة و السير الحسن للمؤسسة و التي نلخصها فيما يلي:

- ضمان استمرار نشاط المؤسسة حيث يسمح بتدفق المواد الأولية الضرورية لعملية التحويل إلى قسم الإنتاج في حالة المؤسسة الإنتاجية كما يسمح بإشباع طلبات الزبائن بالنسبة للمؤسسة التجارية.
- يساهم المخزون في مواجهة النقص الذي يحدث في التموين و يعمل على تجنب كل الإختلالات ففي التأخر في عملية التموين أو عدم توفر المواد في السوق تلجأ المؤسسة إلى إخراج المخزون لإتمام نشاطها.

¹ طارق عبد العال حماد، دليل المحاسبي تطبيق معايير التقارير المالية الدواية الحديث، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص467.

² MOUHAMED SAID BELACEL.. la gestion des stocks / édition Gestion.

³ عمر وصفي عقيلي، منعم زمزيم الموسوري، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء و التخزين من منظور كمي) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004، ص274.

- تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بالاحتياطي من المواد والبضائع لغرض المضاربة باستفادتها من الظروف الجيدة للشراء والبيع فقد تستغل الظروف الاقتصادية كأن تقوم بشراء المواد بأثمان منخفضة وتعيد بيعها بأثمان معتدلة أو مرتفعة على حسب السوق في الأوقات السيئة.

كما ان المخزون يساعدنا في تحقيق بض الأمور الهامة التالية¹:

- الحصول على أفضل حجم اقتصادي لطلبية الشراء أو لعملية الإنتاج(الحجم الاقتصادي).
- مقابلة التقلبات الغير المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون الأمان).
- مقابلة التقلبات الواقعة في الشراء أو البيع(مخزون التوقع).
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، أي استمرار تدفق الإنتاج
- تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين في بعض الحالات عن تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب.
- التقليل من عدد الطلبات أي الشراء بكميات معتبرة للاستفادة من مختلف الامتيازات.

المطلب الثاثة: أنواع ودور المخزونات

❖ 01 أنواع المخزونات

توجد عدة أنواع من المخزونات تتبع طبيعة المواد والغرض والطلب وكذلك الحركة، ويمكن حصرها فيما يلي:²

- 1 - مخزون الحد الأدنى: هو المخزون الذي يتداول بحجم ثابت، وهذا الحجم يمكن أن يقل عن الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، والخصائص على مصاريف النقل في حدها الأدنى تقوم المؤسسة بشراء كميات هائلة من المواد الأولية، والمقصود من هذه العملية هو الحصول على حجم الكمية المشتراة وكذلك تخفيض تكلفة إصدار أوامر الشراء.
- 2 - مخزون متوقع: هو المخزون من البضائع المعدة للاستهلاك حسب التوقع والاحتمال حيث يكون متغيراً خلال السنة، ويستخدم في تخفيض هذه التغيرات بطريقة تراكم المخزون أو الاستفادة بدلاً من التغيير من معدات الإنتاج المتمثلة في متطلبات العمال أو احتياجات الطاقة الزائدة ورأس المال.

¹Zirmati. P, Pratique de la gestion des stocks, Dunod, France, 1997,p13.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، بدون سنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 323.

3 - مخزون التقلبات: ويستعمل هذا النوع من المنتجات أو المواد الأولية إما لوجود تقلبات في بعض أسعار المنتجات أو المواد الأولية، أو لمواجهة التقلبات الغير منتظرة في طلبات المستهلكين لذا تحتفظ المصانع بكميات من البضائع في مخازنها لمقابلة طلبات المستهلكين عند الضرورة، رغم أهمية مخزون التقلبات فهو ليس ضرورياً ضرورة مطلقة إذ تستطيع المؤسسة الاستغناء عنه إذا تمكنت من إقناع المستهلكين والعملاء بالانتظار لحين طلب المواد و توريدها.

4- مخزون الأمان: و يسمى مخزون الضمان، وهو هامش أو الزيادة من المواد التي توفرها المؤسسة لتجنب مشاكل نفاذ المخزون بسبب التغيرات التي تؤثر على حجم مستوى المخزون منها: الزيادة في معدل الاستهلاك؛ فترة إعادة التموين؛ إمكانيات المؤسسة أو مركزها المالي؛ أخطاء في التقديرات.

فعندما تطول فترة إنتظار لتوزيع أو ارتفاع معدل الاستهلاك المقدر تتعرض المؤسسة إلى مخاطر عديدة لمواجهة صعوبات في الإنتاج وفقدان الزبائن الناتجة عن نفاذ المخزون، لذا وجب على المؤسسة الاحتفاظ بمخزون الأمان فكيف يتم تحديده ؟

إن تحديد مخزون الأمان يستدعي معرفة متوسط الاستهلاك اليومي، و متوسط الفترة التي تستغرقها الطلبية و بضري الأول في الثاني لنحصل على المخزون الأدنى.

مثلاً: احتمال ارتفاع الاستهلاك عن المعدل العادي خلال الفترة الانتظار بنسبة 25% فيكون

$$\text{مخزون الضمان} = \text{المخزون الأدنى} \times 0.25. [1]$$

مخزون الأمان هو مخزون احتياطي ضد العشوائية، و يجب أن يغطي فترة الإنتظار و فترة العجز؛ فترة الانتظار هي الفترة العاطلة بين فترة الإرسال و مخزون للأمان.

مخزون الأمان في المؤسسات المختلفة:

1 - في المؤسسة الصناعية: يبني مخزون الأمان عبر متغيرين (cv,cf)، يكون مربوط بجميع التكاليف (ثابتة و متغيرة)، تكلفة العجز تكلفة متغيرة، تكلفة الفرصة البديلة متغيرة، الربح الغير محقق تكلفة ثابتة. يجب على المؤسسة أن تتفادى تكاليف العجز الداخلي و بالتالي تلغيها، مثلاً: لا تتحكم في الموردين، و يمكن لها أن تتفادى تكاليف الربح الغير محققة فتشتري مواد وتصنعها و ترصفها.

2 - مؤسسة تجارية: يبني على أساس تكاليف الربح الغير محققة.

3_ المؤسسة الخدمية: على أساس الخدمة المقدمة¹.

❖ دور المخزون

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

-الموازنة بين العرض و الطلب: يعتبر المخزون وسيلة لموازنة العرض و الطلب ففي حالة زيادة الطلب عن العرض يلجأ إلى سد العجز عن طريق المخزون ، و يحدث العكس في حالة إذ ما انخفض الطلب عن العرض حيث يلجأ إلى حالة الفائض على المخزون و يستغل في مراحل لاحقة.

-إرضاء المستهلك: بسبب التواجد المستمر للسلع في السوق و بأسعار معقولة، كذلك باجتناح الانتظار و الإزعاج للمستهلكين و تأخر مدة الإنتاج أو التوقف، هذا ما ينعكس من جهة على سمعة المؤسسة و من جهة أخرى راحة رضا المستهلك.

- تقديم خدمات تخزينية لمؤسسات أخرى: مقابل أجور محددة و ذلك للاستغلال الأمثل لمخازنها.

-الحفاظ على استمرارية الإنتاج: الكثير من السلع تكون معمرة و بالتالي فهي متواجدة في السوق باستمرار يمكن لإدارة الإنتاج أن تقتنمها في أي وقت تشاء ، غير أن بعض السلع الأخرى تكون سريعة التلف و البعض الأخر منها يكون موسمي حيث تظهر بكميات ضخمة خلال موسم الجني ثم يتناقص تواجدها في السوق ، و لضمان تزويد المصنع باستمرار يلجأ إلى شراءها بكميات كبيرة في موسم الجني و تخزينها 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 و إن كان الطلب أقل من الإنتاج ، و هذا ما يخفض كمية إنتاج الوحدة المنتجة الواحدة كما يسمح التخزين من الشراء بكميات كبيرة و هذا ما يخفض من سعر الوحدة المشتراة نتيجة للخصومات بسبب الشراء بكميات كبيرة ، إضافة إلى انخفاض تكاليف النقل و مختلف النفقات المتعلقة بالتخزين .

المطلب 03 دوافع و مخاطر الاحتفاظ بالمخزون:

أ - دوافع الاحتفاظ بالمخزون: يمكن إجمالها في 3 مجموعات² :

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، بدون سنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 324.
² عبد العزيز جميل مخيمر، ادارة المشتريات و المخزونات ، الدار الجامعية ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ص 177.

التأمين والحماية ضد المخاطر: تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بالمخزون نتيجة رغبة المؤسسة في الاحتياط للظروف الغير متوقعة أو التي لم تأخذ في الحساب عند إعداد خططها الإنتاجية و التسويقية.

الاستقرار والاستمرار: تتمثل في المرونة في التخطيط و جدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المرتقبة بالقدر المناسب ، الموازنة بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل .

تحقيق وفورات اقتصادية: تعتبر هذه المجموعة عن أسباب رغبة المؤسسة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيض التكاليف و الأضرار المرتبطة بالمخزون مثل الاستفادة من خصم الكمية و الاستفادة من تقلبات الأسعار و كذا الاستفادة من الوفورات الناتجة من تحسين مستوى الجودة.

-ب مخاطر الاستثمار في المخزون : من أهم المخاطر مايلي¹:

التقادم: يتمثل في عدم التوافق المواد المخزونة مع الاحتياجات و الرغبات نتيجة ظهور مواد بديلة تحظى بقبول أكبر من جانب العملاء أو وحدات الإنتاج.

-التلف أو عدم الصلاحية: وهذا نظرا للفشل في توفير متطلبات التخزين من تهوية و تدفئة و تبريد و غيرها، كما يحدث نتيجة طول الفترة لبعض الأصناف و هنا تتحمل المؤسسة تكاليف هذه الأصناف.

السرقه: بالإضافة إلى الخسائر المالية الناتجة عن سرقة بعض الأصناف أو فقدان أثناء عملية النقل أو التخزين و هنا المؤسسة تتحمل تعوض الأصناف المفقودة و عليه يترتب نفاذ المخزون و فقدان الثقة بين العملاء.

¹www.duis-free.dz.com

المبحث الثاني : مسؤوليات إدارة المخازن وعلاقتها بالإدارات الأخرى

سوف نقوم بتوضيح كل من ماهية المخزون ووظيفة التخزين وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكذا ماهية المخازن:

المطلب الأول: إدارة المخازن وأنواعها

1 تعريف المخزن: مكان ترد إليه الموجودات من مصادر مختلفة ليتم حفظها بشكل منظم ومرتب وحمايتها من التلف أو السرقة وتخزينها بشكل ملائم واقتصادي إلى حين الحاجة إلى طلبها من قبل جهات مختلفة في المنشأة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية

مفهوم إدارة المخازن: يوجد عدة تعاريف من بينها:

تعرف إدارة المخازن الموقع الذي تحتله وظيفة التخزين داخل الهيكل التنظيمي

كما تعرف أيضا هي الإدارة المعنية بالحفاظ على المخزون وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة والمستخدمة لمواد هذا المخزون.

مفهوم وظيفة التخزين: يقصد بها كافة الأنشطة المتعلقة بتقدير احتياجات المخازن من المواد والأصناف المختلفة ، واستلام الأصناف الواردة وفحصها وترتيبها داخل المخازن و المحافظة عليها وفقا للطرق المناسبة لطبيعة كل صنف وتوفير وسائل الأمن والسلامة في المخازن ، و صرف الموارد والمستلزمات المختلفة إلى جهات الاستخدام أو إلى العملاء وفقا للإجراءات النظامية المعتمدة .

ومن هنا يتضح لنا أن وظيفة التخزين تؤدي دورا حيويا في جميع أنواع المنشآت التي تمارس هذه الوظيفة حيث من خلالها يمكن أن يتحقق بعض أو كل الأهداف أو المنافع التالية:

تحقيق التوازن بين العرض والطلب على بعض المواد أو الأصناف وخاصة بالنسبة للأصناف التي لا تتوافر إلا في أوقات أو مواسم معينة

التأمين والحماية ضد الظروف أو الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب و الأزمات السياسية والاقتصادية والإضرابات العمالية وغيرها من الأحداث التي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها¹.

أهمية إدارة المخازن:

إن إدارة المخزون تستدعي اهتماما خاصا للأسباب التالية: أنه يمثل الجزء الأعظم من مجموع الأصول، وأن التغيرات في مستوى المخزون السلعي والأصول الثابتة لها آثارها الاقتصادية (خلال فترات ارتفاع أو هبوط الأسعار).

المخزون السلعي بأنواعه يكون موضع اهتمام الإدارة نظرا لتأثيره المباشر على أرباح المؤسسة ، فالربح يتأثر بالمخزون السلعي من عدة جوانب وهي : المعدل الذي يتحرك به المخزون خلال عملية الإنتاج والتوزيع يؤثر أيضا على تكاليف المؤسسة ، تأمين حماية المواد كما تشارك في اتخاذ إجراءات السير المستقبلي للمخزون وفي تحديد مكان التخزين².

أنواع المخازن

تتمثل في نوعين على حسب الطبيعة وعلى حسب الوظيفة³.

أ_ من حيث الطبيعة:

1_ مخزون المواد الأولية: يشمل المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج ولضمان سيرورته يجب توفير الكميات اللازمة لتغطية العملية الإنتاجية، حيث أنه من اللازم اجتناب تعدي الحد الأقصى للمخزون ومن جهة أخرى عدم النزول تحت الحد الأدنى للمخزون.

2_ مخزون قطع الغيار: يتكون هذا المخزون من قطع غيار الآلات المستعملة في الإنتاج و قطع غيار ووسائل النقل لتفادي توقف الإنتاج.

3_ مخزون المنتج النهائي: هي المنتوجات الجاهزة الى حين تسليمها للزبائن المتعاقدين مع المؤسسة و من الضروري احترام الوقت الذي تطلب فيه هذه المنتوجات من طرف المستهلك، مثال منتج الألبسة الصوفية يجب بيعه في فصل الشتاء وذلك تجنباً للوقوع في مشكل التكديس وبالتالي تجمد الأموال.

¹Leurion. J, comptabilité analytique de gestion, ED, Foucher, paris, 1998, p 72.

² محمد الصيرفي ، التخزين الإلكتروني، دار الفكر الجامعي ،مصر ، 2007، ص 143.

³ علي الشراقوي و علي الشريف: إدارة المشتريات و التخزين، دار الجامعة للنشر، ص 270.

4_ مخزون مواد قيد الصنع: هي المخزونات التي لم تستكمل عملية الانتاج وقد تكون ضمن هذا لمخزون مخازن فرعية.

5_ مخزون الاحتياجات العامة: نجد فيه: مخزون تجهيزات المكتب.

مخزون مواد الاستهلاك السريع.

مخزون ألبسة الأمن الصناعي.

6_ مخزون المحروقات: نجد هذا المخزون في المؤسسات التي تستخدم المحروقات من مشتقات البترول و الفحم الحجري و الغاز لتشغيل شبكة توليد الطاقة الكهربائية الخاصة بالمؤسسة.
ب_ من حيث الوظيفة:

1_ المخزون العادي: هو المخزون المضمون و الأكيد و الذي يزيد و يتقلص بالمخروجات، يزيد عند القيام بعملية الشراء و ينقص عند عملية البيع أو الإستعمال و يكزن استعمله جاري ثابت و متواصل.

مخزون

2_ مخزون الاحتفاظ: هو احتياطي يسمح بمواجهة الحالات الطارئة مثل: الأخطاء في التنبئات ، و التأخر في الوصول في البضاعة.

3_ المخزون الدوري: يساوي نصف المخزون الفعال.

4_ المخزون المتوسط: يساوي مخزون الاحتفاظ+ المخزون الدوري.

5_ المخزون الجاهز: يرمز له بالمعادلة التالية (D+G+C+F)

D_ يمثل الكميات المحتجزة في المخازن في انتظار سحها للزبائن.

G_ يمثل المخزون العادي.

C_ يمثل بقايا الطلبات التي لم ترسل من طرف الموردين.

F_ يمثل المخزون الجاهز(يمكن أن يكون سالبا).

6_ المخزون الفعال: هو مخزون دائم الدوران.

7_ المخزون العاطل: يتميز بجمود في المدخلات و المخرجات و يكون عبئ على المؤسسة¹.

¹ علي الشرقاوي و علي الشريف: إدارة المشتريات و التخزين، دار الجامعة للنشر، ص 271.

المطلب الثاني: مسؤوليات إدارة المخزن

مسؤوليات إدارة المخزن: تختلف المسؤوليات والمهام المتعلقة بوظيفة التخزين من منشأة لأخرى بل في المنشأة الواحدة من وقت لآخر وذلك لعدة أسباب من أهمها حجم المنشأة وطبيعة أعمالها والمستوى التقني الذي تطبقه ونظام المعلومات المتاح لديها والهيكل التنظيمي للجهاز المسؤول عن وظيفة التخزين والنظم واللوائح الحاكمة والأنشطة وإجراءات العمل بهذه الوظيفة ورغم اختلاف هذه المهام والمسؤوليات فغنه يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- **مسؤولية تحقيق الوفورات:** مسؤولية المخازن الأولى هي الاحتفاظ بكميات من المخزون في حدها الأدنى بما يتقابل مع احتياجات الانتاج ولا شك أن الهدف من ذلك هو العمل تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون أو تخفيض رأس المال المجمد أو العاطل في المخازن وتخفيض تكلفة التخزين وتخفيض احتمالات التلف والبوار وغيرها من المخاطر فهي تساهم في تحقيق وفورات عن طريق مساهمتها في: تخفيض رأس المال المجمد في المخازن إلى أقل حد ممكن ، تخفيض تكاليف التخزين ، تخفيض احتمالات التلف والبوار والتقدم ، المساهمة في تخفيض تكلفة الشراء.¹
- **توصيف الموجودات المخزنية:** يقصد بها إعطاء مواصفات خاصة لكل نوع من أنواع الموجودات المخزنية في المخازن وتتضمن تلك المسؤولية إعداد توصيف كامل وسجل شامل لتلك المواد تثبت فيه المواصفات على أن يتم مباشرة الأنشطة المخزنية طبقاً لهذه المواصفات سواء كانت هذه الأنشطة تتعلق بالمناولة أو الصرف وقد يتم إعداد هذا التوصيف التي لها اتصال مباشر بتحديد مستويات الجودة المناسبة في الكميات المشتراة.
- **تصنيف وتمييز الأصناف:** وتتضمن هذه المسؤولية تجميع الأصناف المخزونة في شكل مجموعات وقد يتم هذا التجميع إما على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب على أن تمثل كل مجموعة سلعية واحدة ، اعطاء رقم كودي مميز لكل صنف حتى يمكن استخدامه عند الصرف أو الاستلام أو المراقبة أو الجرد بناء على الخطوتين السابقتين يتم إعداد فهرس أو دليل للمخزون يمكن العمل بمقتضاه عند إجراء أي عمليات صرف أو إضافة وقيد الاستلام ، ولا شك أن وجود مثل هذا الدليل سوف يساعد المسؤولين عن المخازن في عملية الرقابة والمتابعة للموجودات المخزنية كما أنه سوف يساعد في تخطيط برامج الشراء.
- **الإستلام والفحص:** وتتعلق هذه المهمة باستقبال المواد الواردة للمخازن من الموردين وفحصها ومطابقتها على أوامر التوريد الصادرة بشأنها وإثباتها في الدفاتر والسجلات المعدة لذلك وبموجب المستندات وطبقاً لإجراءات المعتمدة في الشأن.

¹ علي الشراوي، كتاب المشتريات وإدارة المواد والمخازن، جامعة بيروت العربية، 1994، ص 288.

الفحص: قد تستند بالكامل الى الجهاز المسؤول عن المخازن وقد يعهد بها الى لجنة تشكل لهذا الغرض و أيا كانت تبعية الفحص أو الجهة التي تقوم به فإن هناك ضرورة للربط بين الاستلام و الفحص النهائي للمواد الواردة إلا بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة في أمر التوريد.

- **المحافظة على المخزون :** حيث يجب العناية بالحفاظ على المخزون من المواد و المهمات والتجهيزات الآلية حتى تظل محافظة على شكلها و حجمها و جودتها و كافة موصفاتها ثم حمايتها من كل ما يعرضها للتلف أو الضياع مثل الحريق و الأمطار و الرطوبة و شدة الحرارة أو السرقة و حتى يمكن تحقيق ذلك لابد من القيام بأعمال التفثيش من حين لآخر ليتم التأكد من سلامة المخزون و الوسائل المستخدمة في أعمال التخزين.
- **صرف الأصناف المخزونة:** عادة ما تتلقى المخازن باستمرار طلبات المواد و المهمات من الأقسام و الإدارات المختلفة في المشروع فعند ورود هذه الطلبات يجب العمل على تجميعها و مراجعتها للتأكد من سلامتها و تمشيها مع القواعد المقررة من حيث التصديق و معدلات الاستخدام المحددة و بعد التجميع تتم إجراءات الصرف و ذلك للمحافظة على تسليم هذه الأصناف إلى الجهات الطالبة في المواعيد المناسبة حفاظا على درجة انتظام العمل و الجدول الزمني للعمل.
- **مراقبة حركة الوارد و المنصرف و الرصيد:** و ما يقتضيه ذلك من تسجيل للبيانات الخاصة هذا الوارد و المنصرف في السجلات المعدة لذلك مع رفع التقارير اللازمة إلى الإدارة المسؤولة عن معدل السحب من الأصناف حيث هناك أصناف سريعة الحركة و أخرى بطيئة و ثالثة راكدة و ذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو إعداد الخطة الملائمة للتخزين.
- **التخزين:** أي تخزين الأصناف و حفظها في الأماكن المناسبة و بالترتيب و التصنيف المناسبين وفقا للتوصيف و التمييز السابق إعداده من قبل للأصناف كذلك توفير و تقسيم المساحات و المباني المتاحة للتخزين حسب الموجودات المخزنية و طبيعتها (الوزن _ مقدار الفراغ اللازم) و ذلك حتى يمكن إعداد التصميم الداخلي الجيد لهذه المخازن و أخيرا اختيار المعدات و الأوعية المناسبة لحفظ الموجودات المخزنية و تسهيل عملية المناولة و التسليم بما يحقق أعلى كفاءة تخزينية.
- **مراقبة المخزون:** يقصد بها كافة الاجراءات و الأساليب التي تتبع من أجل التأكد من أن المسؤولين السابق الحديث عنها و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعية و الأوامر المتخذة و التعليمات الموجهة تنفذ على أكمل وجه و تحقق الأغراض المرجوة من إدارة المخازن.¹

¹ علي الشرقاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- إعداد التقارير: فإدارة المخازن تعتبر مسؤولة عن إعداد مثل هذه التقارير ولا شك ان هذه التقارير تساعد أعمال الرقابة على المخزون على تحقيق أهدافها حيث يتسنى عن طريقها لإدارة المشروع التعرف على مدى صلاحية وكفاية خطط و برامج التخزين كما أنها ترشد المسؤولين عن التخزين عن أوجه النقص والعيوب والمخالفات التي تقع في المخازن تمهيدا لإقتراح سبل العلاج الملائمة¹.

المطلب الثالث:العلاقة بين وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى

إدارة المخازن إدارة تخدم جميع إدارات المنشأة حيث أنها ترتبط بجميع إدارات المنشأة في أداء المهام ويكون كالتالي:

1-علاقتها بإدارة المشتريات: فمن خلال أرصدة المخازن المرسلة يوميا لإدارة المشتريات تتحدد طلبات الشراء

2-علاقتها بإدارة الإنتاج: فمن خلال أرصدة المخازن المرسلة يوميا للإدارة تتحدد كميات الإنتاج التي سوف يقوم المصنع بإنتاجها من حيث المساحة التخزينية والنقص في أرصدة الأصناف

3- علاقتها بإدارة المبيعات: فمن خلال الرصيد تتحدد الكميات المتاحة في المخزن التي أساسها سوف يقوم مسئولو البيع بإخطار عملائهم بمدى توافر المنتج المراد شرائه وكذلك تحديد خطط المبيعات لتحقيق النتيجة المراد تحقيقها.

4 - علاقتها بإدارة الجودة: فلا تستطيع المخازن القيام بعملية التخزين إلا بموافقة إدارة الجودة

* من هنا نستطيع القول بأن إدارة المخازن إدارة لا تستطيع أي إدارة بالمنشأة العمل بدونها حيث أنها إدارة تخدم جميع الإدارات.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 231

المبحث الثالث: سياسات التخزين في المؤسسة الاقتصادية

من واجب كل مؤسسة أن تتبع الاستراتيجيات والسياسات التي تسمح لها بالتنسيق بين نشاطاتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها المخططة لها ويقصد ب السياسة يعني المنهج أو المسار الذي تريد المؤسسة إتباعه .

المطلب الأول: سياسة المركزية و اللامركزية في التخزين:

مفهوم مركزية التخزين: هي سياسة تخزين المواد في مخزن مركزي واحد كبير يقوم بمد الوحدات الانتاجية المختلفة و المخازن الفرعية التي تتعامل مع الأقسام والإدارات المختلفة للمشروع، أو تخزين صنف واحد فقط في مخزن واحد، و يتبع المخزن الرئيسي لرئيس واحد مسؤول عن إدارته و اه صلاحية الصرف وحده.¹

مفهوم لامركزية التخزين: على عكس المركزية في التخزين فإن اللامركزية تعتمد على توزيع المهام و عدم تركيزها في مكان واحد، أو هو عملية تخزين المواد بصورة موزعة داخل مواقع توزيعية يزيد عددها عن مخزن واحد وقد يوجد مخزن في كل مرحلة من مراحل النشاط أو حتى بين المراحل الإنتاجية.

العوامل أو الاعتبارات المؤثرة في تحديد سياسة التخزين:

- 1 - تنوع الأصناف المخزنة: عندما تتعدد الأصناف المخزنة بكميات ضخمة فإن وجود مخزن مركزي واحد يمكن من استيعابها بدرجة أكبر من وجود مستودعات صغيرة متعددة في ظل لا مركزية التخزين.
- 2 - مراقبة المخزون: عندما يتم استخدام الأسلوب المركزي في حفظ المواد؛ فإنه يمكن إحكام الرقابة على المستودع بشكل أكبر بكثير من استخدام أسلوب اللامركزية، حيث يمكن اكتشاف المواد الراكدة والتالفة داخل المستودع بسهولة.
- 3 - مساحة المستودعات: تحتاج الكميات المخزنة الضخمة إلى مساحات أقل عند تخزينها في مستودع كبير واحد بدلا من حفظها في أكثر من مستودع، فعلى سبيل المثال لن تتكرر المساحات المخصصة للممرات، وقد يصعب على مستشفى ما توفير مستودع كبير مما يجعلها تقوم بإنشاء أكثر من مستودع.

¹ حيدر صادق مجبلان، إجراءات التخزين، الأردن، دار الصفاء للطبع و النشر، 2002، ص56

- 4 - طرق ومعدات المناولة: يرتبط هذا العامل بوجود عدة مستودعات، حيث يتطلب ذلك توفير معدات مناولة بعدد المستودعات الموجودة مما يضاعف تكاليف التخزين ؛ لذلك قد يتطلب الأمر الاكتفاء بمستودع واحد لتخفيض التكاليف.
- 5 - الفحص والاختبار: عند تعدد المستودعات فإن ذلك يتطلب وجود أكثر من جهة أو لجنة تتولى عمليات فحص واختبار المواد المستلمة، مما يساهم في رفع تكاليف الفحص والاختبار.
- 6 - الترميم: يساهم وجود مستودع مركزي واحد في ضمان ترميم المواد المخزنة داخل المستودعات، كما يساهم في كشف المواد المتشابهة مما يسهل عمليات توحيد الأصناف المخزنة، بينما يصعب على إدارة المواد كشف الأصناف المتشابهة بسهولة في حالة تعدد المستودعات.
- 7 - تقليل رأس المال المستثمر في المخزون: بشكل عام فإن حفظ الأصناف والمواد في مستودع مركزي واحد سوف يقلل من رأس المال المستثمر في المخزون بدلا من حفظ الصنف في أكثر من مستودع.
- 8 - تكاليف النقل: عادة ما ترتفع تكاليف نقل المواد وشحنها في حالة وجود أكثر من مستودع.
- 9 - الأمن والسلامة: بالرغم من التطور الكبير في مجال الأمن والسلامة ومعدات إطفاء الحريق على سبيل المثال ؛ إلا أن تجميع المواد في المكان يجعلها عرضة لأية حادثة حريق قد تؤدي بجميع المواد المخزنة ؛ مما يعني أن حفظ المواد في أكثر من مستودع قد يقلل من التكاليف أو المخاطر التي قد تنتج في حالة حدوث أية كارثة للمستودع المركزي.

مزايا و عيوب المركزية

- 1-تمثل مزايا المركزية في:1-تمكن من الاستفادة من خبرات المختصين في مجالات التخزين.
- 2-تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.
- 3-سهولة اكتشاف الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة والتالفة.
- 4-القدرة على فحص واختبار المواد بكفاءة.
- 5 - إمكانية ترميم المواد بسهولة.¹

¹ حيدر صادق مجبلان، مرجع سبق ذكره ، ص 56_57

- 6- استخدام معدات وطرق المناولة الحديثة.
- 6 - استغلال مساحة المستودع إلى أقصى حد ممكن
- 7 - تجميع المواد التالفة والراكدة والخردة في مكان محدد مما يمكن من التصرف بها بسهولة.
- 8- توفير مصاريف النقل.

أما العيوب هي كالتالي:

- زيادة المواد و الكميات المخزنة يؤدي الى زيادة المبالغ المستثمرة في المخزون مما يؤدي الى تجميد رأس المال في حالة توقف إنتاج صنف معين لأي سبب كان، مثل تحول سلوك المستهلكين في صالح السلع البديلة أو المؤسسات المنافسة.
- صعوبة توفير جميع المواد لكثرتها ومحدودية الطاقة التخزينية والطاقة المالية و طاقة النقل والشحن والتفريغ.
- صعوبة عملية النقل والحركة داخل المخازن نفسها لكثرة الأصناف وكثرة حركة المواد والأفراد.
- اذا كانت أنظمة وإجراءات التخزين والحفظ غير عملية، ولا توجد متابعة قيدية جيدة، فإن ضخامة حجم المخزون تؤدي الى صعوبة التعرف على الحدود الفعلية و الحقيقية، وبالتالي يحدث نفاذ للمخزون في بعض المواد بسبب سوء المتابعة، وقد يتسبب في تكاليف العجز الداخلية والخارجية.
- صعوبة ادارة المخازن الا بوجود نظام معلوماتي ونظام اعلام واتصال وشبكة معلوماتية جيدة.
- ارتفاع معدل التعرض للأخطار بأنواعها نتيجة تركيز المواد في موقع واحد، وقد يفرض هذا الوضع ارتفاع تكاليف التأمين.¹

¹ حيدر صادق مجيلان، مرجع سبق ذكره ، ص 57

مزايا وعيوب اللامركزية

تتمثل المزايا في : قرب المخازن من الوحدات الانتاجية يضمن إمداد هذه المراكز بمستلزماتها في أقصر وقت ممكن، مما يضمن الدينامكية الانتاجية سهولة إدارة المخازن بتوفير حد من المعلومات أو حد جيد من العمل اليدوي سهولة عملية النقل والحركة.

مرونة الطاقة المالية لمحدودية عدد المواد ومرونة عملية التوريد.

التحكم في مراقبة المواد وتفتيشها.

انخفاض معدل التلف عند الأخطار.

أما من أهم عيوبها:

زيادة النفقات في تجهيز المخازن والخدمات والتسهيلات

زيادة عدد من العاملين والمستخدمين والسجلات والمستندات.

الحاجة إلى أموال كثيرة، صعوبة الإشراف على المراقبة ارتفاع التكاليف الإدارية.

تفتقد مرونة الطاقة المالية عند زيادة عدد المواد عن الحد الأدنى اللازم، أي تفتقد المرونة اذا

لم تتبع المؤسسة تنميط المدخلات والمخرجات

افتقاد مزايا المركزية وخاصة وفورات الحجم من خصم وتخفيض لتكاليف النقل والشحن و

التفريغ والدفع المؤجل والدفع بالتقسيط.¹

المطلب الثالث: سياسات اتخاذ القرارات في عملية التخزين

إن عملية اتخاذ القرار تقوم على اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة حيث هذا الأخير

يقوم على تحقيق الهدف المطلوب.²

1 اتخاذ قرار الاحتفاظ أو عدم الاحتفاظ بالمخزون:

إن هذه الأخيرة تعتمد على سياستين

• سياسة الاحتفاظ بالمخزون لكل مرحلة من مراحل التصنيع : تتطلب هذه

السياسة شراء المواد الأولية وتخزينها لاستعمالها عند الحاجة إليها كما اللجوء لعملية

¹ حيدر صادق مجبلان، مرجع سبق ذكره ، ص 58-59

² علي الشراقوي، ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2003، ص279.

التخزين يكون عادة لمواجهة مشكلة نفاذ المخزون، وبالتالي يتطلب الاحتفاظ بكميات من مختلف أصناف المخزون لمواجهة هذه المشكلة¹.

في بعض الأحيان تقوم المؤسسات باللجوء إلى الدمج بين سياستي التخزين وعدم التخزين حسب أصناف المخزون ، ويمكن تبرير لهذا الكلام : في الحالة المثالية تتمثل في الحصول على المواد الأولية في الوقت المناسب لتدخل في عملية الإنتاج في الوقت المناسب ولكي تسلم في شكل منتجات تامة الصنع في الوقت المناسب للزبائن.

- سياسة عدم الاحتفاظ بالمخزون : تتطلب هذه السياسة شراء مواد أولية ، أو تصنيع الأجزاء اللازمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، وبالتالي لا يتم اللجوء إلى التخزين، ويتم اللجوء إلى هذه السياسة في حالة كون تكلفة الشراء أو الطلب أقل من تكلفة الاحتفاظ.²

2 اتخاذ قرارات مقدار الكمية ووقت الطلب: يتطلب قرارين أساسيين للمخزون هما

- القرار الأول: يتعلق بمقدار الكمية التي تطلب دفعة واحدة، فقد تكون كبيرو أو صغيرة كما هو معلوم فإن الطلب بكميات كبيرة يكون بهدف تخفيض تكاليف الطلب، وكلما كانت كمية الطلب كبيرة كلما كانت مدة إعادة الطلب طويلة، وعلى العكس من ذلك فإن الطلب بكميات صغيرة كانت مدة الطلب صغيرة، وعليه فإن لكل من هذين الاتجاهين أثره السيئ على التكاليف الكلية للمؤسسة و من ثم على الأرباح، ومن هنا يتوسط حل بتمثل في اللجوء إلى مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب التي بدورها تسمح بتخفيض الإجمالي لتكاليف الكلية للمؤسسة، وعليه زيادة الأرباح وذلك بتوفر نوع من المستوى الأمثل للمخزون بناء على مسيرة الإنتاج وذلك بأخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار، فقد تؤدي بالمؤسسة إلى مزيد من التخزين أو أنها تخفضه إلى أقل مستوى ممكن.
- القرار الثاني: يتعلق بوقت الطلب أي متى تطلب هذه الكمية، فقد تكون المدة طويلة أو قصيرة، حيث توجد علاقة طردية بين كمية الطلبية ومدتها، فكلما كانت كمية الطلبية كبيرة كانت مدة الطلبية طويلة والعكس صحيح.
- 3 عائد قرارات التخزين: إن قرار الإدارة بشراء المواد للتخزين قبل الحاجة إليها ينتج عنها أرباح أو خسائر، وهو مؤشر على مدى نجاح الإدارة أو فشلها في التنبؤ بأحداث المستقبل، زمدى مقدرتها على الاستفادة من هذه التوقعات وكما هو معروف فإن

² علي الشرقاوي ، مرجع سبق ذكره، ص280.

لجوء الإدارة إلى اتخاذ قرار الاحتفاظ بالمخزون معناه الإقرار ضمناً بقبول تحمل تكلفة التخزين، ويكزن ذلك بتوقع ارتفاع الأسعار في المستقبل لدرجة أن فرق السعر سيؤدي إلى تغطية تكلفة حيازة المخزون على الأقل إن لم ينتظر أن يزيد ذلك.

3 سياسات معالجة الفضلات والمهمات: يعد التسيير الحسن للمهمات المهام الأساسية لإدارة المخزونات إلى جانب ما تحققه من دخل للمشروع عن طريق البيع فإنها تكشف عن بعض جوانب الإسراف في استخدام المواد أثناء عمليات الإنتاج مما يستلزم التصحيح، كما قد تكون بديلاً عن شراء جديد خاصة عند تحسين الكفاءة في استغلال المواد، وبالتالي تحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج، وفيما يلي يمكن توضيح معالجة الفضلات والمهمات بالطرق التالية¹:

1 فضلات العملية الإنتاجية: أثناء العملية الإنتاجية الصناعية يتم الحصول على فضلات ومهمات من المادة الأولية فهناك مهمات منعدمة القيمة يتطلب استخدام وسائل لرميها و بالتالي يأخذ بعين الاعتبار عند تحديد سعر تكلفة المنتج المصنع، ومهمات يمكن أن تباع و بالتالي يعتبر ربحاً صافياً أو ينخفض من سعر المنتج المصنع.

2 معالجة البضاعة التالفة: قد تتلف البضاعة في المخازن، ويتبين ذلك أثناء الجرد أو خلال العمليات العادية التي تحدث كل سنة ويوجد نوعين من التلف.

التلف العادي: هو الناتج عن عوامل متوقعة كأثر التقلبات الجزية أو نتيجة طبيعة المخزون نفسه، وهنا لا يعتبر التلف خسارة بالنسبة للمؤسسة لكنه يخفض من المخزون السلعي في نهاية المدة، ويحمل حساب المتاجرة بقيمة المخزون السلعي الصافي أي بعد طرح قيمة الجرد التالف.

التلف الغير العادي: يكون نتيجة السرقة أو حريق أو إهمال الإدارة، ويعتبر هذا التلف خسارة على النشاط، فيحمل حساب المتاجرة على قيمة المخزون بالكامل ويحمل حساب الأرباح و الخسائر بقيمة التلف.

¹ عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995، ص190.

المطلب 3: التخطيط في مجال التخزين.

1 تعريف تخطيط المخزون : هناك عدة تعاريف نذكر منها الآتي:

إن مفهوم تخطيط المخزون يعني عملية الاختيار بين بدائل متعددة لاختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف و من هذا المنطق فان تعريف تخطيط المخزون هو تخطيط النشاطات أو الأعمال الواجب تنفيذها في مجال ادارة المخازن لتحقيق أهداف الإدارة في الكفاءة المخزنية.¹

كما اعتبر فايول أن تخطيط المخزون من أهم المسؤوليات الإدارية وأصعبها وأن أي اخفاق في التخطيط السليم يؤدي الى التردد و اتباع الخطوات الخاطئة ، وغالبا ما يقود في النهاية الى تغيير في الاتجاه إن لم يؤدي الى الكارثة ، كما ينظر الى التخطيط في الإدارة بصفة عامة على النشاط الذي يختص بتحديد معالم الطريق المؤدي الى تحقيق هدف أو أهداف معينة.²

و من هنا نستنتج أن التخطيط يشكل إحدى المهام الرئيسية للإدارة الحديثة، حيث أن الإدارة الفعالة هي التي تتخذ من الخطة ما تحتويه من خطط جزئية دليلا لعملها وأدائها، فالتخطيط يشمل الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل ويقوم بوضع افتراضات والبدائل التي يتم من خلالها التنبؤ بالمتغيرات ثم تأتي مرحلة الاختيار من بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج المتاحة ويكون كل ذلك بناء على الظروف و الامكانيات المتاحة.

2 أهمية التخطيط: تتمثل لأهميته في ضمان و تدفق الإنتاج و عدم توقفه: إن عملية التخطيط تؤدي إلى توفير المواد بالوقف و الكمية المناسبة كما تؤدي إلى تفادي معوقات أو نقص في بعض الأصناف التي قد توقف العملية الإنتاجية، توفير المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية المتوقع حدوثها في المستقبل من اقتصادية و اجتماعية و سياسية،

إن عملية تخطيط المخزون بما تتضمنه من إجراءات، تؤدي إلى الاستفادة القصوى من رأس المال وتقليل تكاليف المخزون و ضمان استخدامه بطريقة كفؤ من مرحلة تحديد الحاجة حتى خروج السلعة بصورتها النهائية.

¹ مهدي حسين الزويلف، علي لسليم: ادارة الشراء و التخزين مدخل كمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان الطبعة الأولى، 2010، ص
² ابراهيم عباس نتو، الفهم الاساسية في علم الادارة، المملكة العربية السعودية 1998، ص 22.

يؤدي تخطيط المخزون إلى ضمان عملية التنسيق والترابط والمتابعة بين الإدارات المعنية.¹

مراحل تخطيط المخزون: تتمثل مراحل كالاتي:

مرحلة الإعداد: وتتعلق بتقدير الاحتياجات في حدود الإمكانيات ومستويات الطلب وظروف السوق، بما يضمن استغلال المساحات المتاحة في المخازن وعدم تجميد الأموال في شكل مخزون. مرحلة الحصول على المخزون: وتتعلق ب الشراء الفعلي للمواد والكميات المطلوبة بحيث تصل إلى المخازن في الوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب وبالأسعار المناسبة لتخزن وتحفظ في المكان المناسب.

مرحلة الاحتفاظ بالمخزون ويتعلق بعملية الاستلام والصرف للمخزون وتحويله من مخزن لآخر أو من قسم لآخر وعمليات أخرى مثل صرفه للإدارات أو الأقسام الطالبة وحسب خطة المؤسسة.

مرحلة استهلاك المخزون: وتتعلق باستخدام المواد المخزونة في العمليات الانتاجية أو التشغيلية أو عمليات بيع المخزون الى المستهلك او المشتري كما تتضمن هذه المرحلة عمليات اتلاف المخزون بعد استهلاكه، وعمليات التصرف في بواقي الانتاج والمخلفات الصناعية، وهي المرحلة الأخيرة التي تنهي فيها المخازن علاقتها بالمواد المخزونة.

3 العوامل المؤثرة في تخطيط المخزون:

- عوامل سياسية : سواء كانت محلية أو دولية، بقوانين الدولة، تحديد الاستيراد و الضرائب، وحماية المنتج الوطني كلها قيود على التخطيط الى جانب التغيرات الدولية، كالمقاطعة الاقتصادية.
- التغير في ظروف الإنتاج : إن هذا الأخير يجعل التخطيط عرضة لعدم التطبيق، فزيادة الطلب على المنتج تتطلب الزيادة في توفير المواد، وكذلك فإن هبوط المبيعات غير المتوقع أ تغير ظروف الإنتاج وأساليبه كلها تفرز تغيرا في كمية المواد ونوعها وتغير درجة جودتها.
- عدم توفر مكان التخزين كتوفر المكان المناسب أو عدم المال اللازم للشراء لظروف قاهرة أو التغير في سياسة الموردين، كلها أمور تؤثر في مصداقية التخطيط في تنبؤاته.
- عوامل السوق التي تؤثر على حجم المخزون مثل العرض والطلب على المواد و احتكارها من قبل الموردين ووسائل الإعلان والدعاية (الترويج) المستخدمة من

¹ محمد العدوان و آخرون، مرجع سبق ذكره ص ص 157 158

قبل المودين..... الخ، كل هذه العوامل يجب دراستها قبل الإقدام على رسم خطة المخزون.

4 البيانات الأساسية الواجب معرفتها لإمكان تخطيط المخزون: يعتمد التخطيط السليم على مدى إمكانية إدارة المخازن والإدارات ذات العلاقة الأخرى في الحصول على البيانات و الإحصائيات والمعلومات الضرورية لتمكينها من أداء واجباتها في رسم الخطط السليمة للمخزون، ومن بين أهم البيانات:

- ✓ معرفة تكاليف الشراء: يعني كل ما تتحمله المؤسسة للحصول على المواد والأجهزة الإنتاجية، وتشمل النفقات الإدارية المباشرة وغير مباشرة مثل الرواتب والأجور و المكافآت، إبرام العقود، مصاريف الإعلان.
- ✓ معرفة مقدار الاحتياجات السنوية: يمكن معرفة مقدار الاحتياجات السنوية عن طريق تقدير كمية المواد والأجهزة التي سبق بيعها في السنة الماضية، وإضافة كمية أخرى كمية كمخزون احتياطي وهو عبارة عن كمية من المخزون التي لا تستخدم في الظروف الاعتيادية ولكن في حالة الطوارئ.
- ✓ معرفة تكاليف التخزين: تشكل على كافة المصاريف التي تتحملها إدارة المخازن جراء احتفاظها بالمواد والأجهزة داخل المخازن تنقسم هذه التكاليف إلى تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة، حيث تزداد التكاليف المتغيرة بزيادة كمية المواد المشتراة في كل طلبية شراء.
- ✓ معرفة سعر الشراء للمواد: بالإمكان معرفة سعر الشراء من الأسعار السابقة أو الأسعار الواردة لإدارة المشتريات في عرض الموردين أو من المؤسسات الأخرى التي تتعامل في مثل هذه المواد.
- ✓ معدل الاستخدام اليومي أو الأسبوعي: إذا كان الصرف من المخازن يتم بصورة منتظمة أي بكميات ثابتة فالأمر بسيط، إما إذا كان الصرف من المخازن يتم بصورة غير متساوية في الكمية، فإنه يؤخذ بمعدل تقريبي أو متوسط حسابي لمعرفة معدل الصرف الأسبوعي ومعرفة هذا المعدل مهم من أجل تخطيط كمية احتياطية في حالة تذبذب كميات الصرف من المخازن.
- ✓ معرفة الفترة بين طلب المواد ووصولها إلى المخازن: لا يمكن لإدارة المخازن القيام بواجباتها في توفير المواد التي طلبتها في الفترات الزمنية المحددة ما لم تصل المواد إلى المخازن باستمرار وبدون انقطاع، لذا فإن من واجبات إدارة المخازن وإدارة المشتريات

معرفة الفترة التي تمرين طلب المواد ووصولها إلى المخازن ، إن هذه الفترة مهمة
لدراسة تخطيط شراء كمية إضافية لمواجهة التأخير في فترات التوريد.
✓ معرفة تكاليف النفاذ: إن معرفة تكلفة نفاذ المواد في المخازن أمر ضروري حتى يمكن
مقارنة تكلفة النفاذ مع تكلفة الشراء و تكلفة التخزين و المفاضلة بينهما و اختيار
البديل الأمثل .

الخلاصة

من مجمل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين أن المخزون له مكانة هامة في المؤسسة، كما اتضح أن وظيفة تسيير المخزونات تلعب دورا هاما وأساسيا ضمن الوظائف المختلفة للمؤسسة، فهي لا تتوقف عند حد تسليم واستلام المخزونات، بل تتعدى ذلك لتشمل عدة عمليات تمكنها من خلق مختلف التوازنات الداخلية والخارجية للمؤسسة، علما أن أيضا أن تسييرها بشكل جيد وصحيح ومتابعتها متابعة دقيقة ورقابة جيدة يخلق عدة تسهيلات للتنظيم في المؤسسة، بحيث أن المؤسسة التي لا تعرف كيفية تنظيم موجوداتها ولا ضبطها تصبح مهددة بعدة

المبحث 1: العناصر الأساسية لتسيير المخزون

يعرض من خلال هذا المبحث ماهية تسيير المخزون إلى جانب إلقاء الضوء على المركبات الأساسية للتكاليف ، تكلفة الاحتفاظ، تكلفة النفاذ وتكلفة إعداد الطلبية.

المطلب 1: تعريف تسيير المخزون و أهداف تسيير المخزون.

قبل التطرق الى مفهوم تسيير المخزون لا بد من تعريف التسيير بمفهومه الشامل:

1 تعريف التسيير: يعرف التسيير على أنه التنسيق الفعال للمواد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة و تحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العامل.¹

02 تعريف تسيير المخزون: تسيير المخزون يعني الإحتفاظ و المحافظة على المخزون و تخطيط و تنظيم و تنفيذ و رقابة و إجراءات التخزين و صرف المخزون حسب الكميات و النوعيات المقررة للوحدات أو أقسام أو الإدارات الطالبة لمواد هذا المخزون، و من هذا التعريف نجد أنه بالإضافة إلى ما يتعلق بالعملية الإدارية المتعلقة بالمخازن من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة فإنه يشمل عنصرين رئيسيين هما:

الإحتفاظ: وهي عملية التخزين نفسها بحيث يتم وضع و ترتيب المواد في المخازن من لحظة وصولها الى المخازن و حتى لحظة خروجها من المخازن.

المحافظة: وهي عملية تنظم إجراءات التأكيد من سلامة المخزون و العمل على إبقاء هذا المخزون صالحا و مطابقا إلى حد كبير للحالة أو الطريقة التي تم استلامه بها، فيكون بعيدا عن التلف و الحريق و السرقة.²

كما يركز تسيير المخزون بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط و مراقبة الأصناف المخزنة ذاتها، بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان استمرارية الانتاج و التوزيع بشكل يفي باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة، و يغطي طلبات العملاء بأكبر كفاءة و فعالية ممكنة، و عدم الإسراف و إساءة استخدام الأموال المستثمرة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص36.
² زياد عبد الحليم: نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الطبعة الأولى، 2011، ص139

أهداف تسيير المخزون:

تسعى وظيفة تسيير المخزونات في المؤسسات المختلفة إلى المساهمة في التسيير الحسن لإنتاج السلع والخدمات حيث تسعى من خلال هذه الوظيفة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اختيار السلع التي تتطلب التخزين والأخرى التي لا يمكن تمويها إلا عند الحاجة.
- الدراسة التنبؤية للمبيعات والاستهلاك.
- المحافظة على الإمداد الدائم والمنتظم لورشات التشغيل أو الزبائن بالمواد واللوازم أو السلع.
- المحافظة على عناصر المخزون وصيانتها من الضياع والتلف وترتيبها وتنظيمها وفق أسس علمية ومحاسبية تسمح بمتابعة تداولها ومراقبتها.
- ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع بما يلي الاحتياجات المطلوبة.
- اختيار طرق التسيير انطلاقاً من طبيعة المواد وتحليل للمخزونات .
- الاستقبال الذي يشتمل على مراقبة المدخلات كما ونوعاً وحتى الإرسالات إضافة إلى تصنيف المواد المستقبلية في الأماكن المخصصة لها بسبب تنظيم المخزن.

المطلب الثاني: 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.

و عليه سنحاول التطرق لهذه التكاليف بالتفصيل.

❖ 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.

¹ مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تقنيات تسيير المخزون و دورها في تخفيض تكاليف المخزون.

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

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

1. العمليات الادارية: يتطلب الاحتفاظ بالمخزون عملا إداريا متواصلا، كتحديد نقطة المدخلات و نقطة الخرجات من المواد و السلع و ذلك 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 التمويل بما يتلاءم و أهمية المخزونات .
2. العمليات المادية: تبدأ هذه العمليات من مرحلة استلام البضاعة في مختلف أشكالها، و نقصد باستلام تفرغ الشحنات و مراقبة الكمية و النوعية، التخزين المادي اليدوي أو الميكانيكي و غيرها من العمليات المادية.

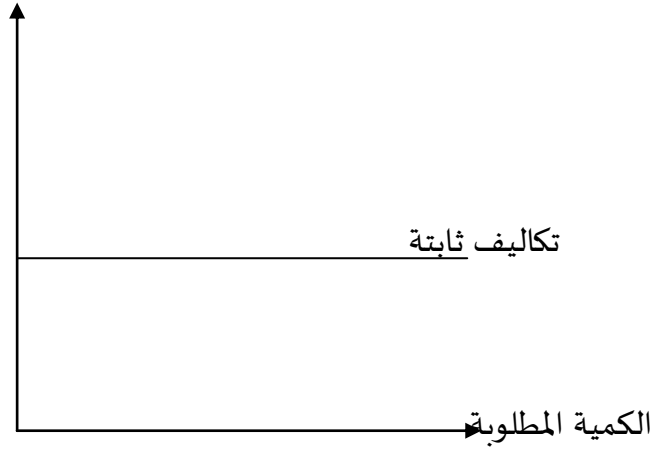
و من هنا نستخلص من التكلفة السنوية لإصدار أمر الشراء A هو أنها تتزايد بزيادة عدد الطلبيات و تتناقص بنقصانها.

ب_ التكلفة السنوية للإحتفاظ بالمخزون: تتكون من 5 عناصر و هي كالتالي:

1. كلفة رأس المال المستثمر في المخزون: و تحسب هذه الكلفة على أساس ضرب متوسط قيمة المخزون في سعر الفائدة السائدة خلال الفترة التي تحسب 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 و غيرها.
2. تكاليف التخزين: و تتمثل في تكاليف إمكانيات التخزين من إهلاك المباني و المعدات و الإيجار و تكاليف المناولة و الصيانة و التدفئة و أجور العاملين بالمخازن، و تتميز هذه التكاليف بأنها شبه ثابتة حيث تظل ثابتة في حدود الطاقة التخزينية للمخزون و تتغير في حالة الحاجة إلى مخازن أخرى

الشكلان رقم 11 البياني للتكاليف الثابتة

التكاليف



المصدر: اليمين الفالته، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض

التكاليف، للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2008 ص 51.

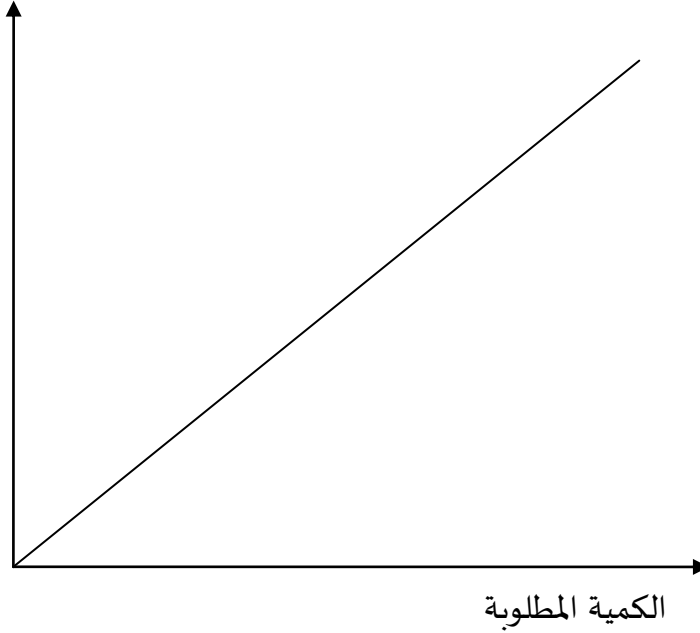
3. تكلفة التأمين: هي تلك العلاوات التي تدفع لشركات التأمين على المباني و المعدات و التجهيزات و كذا السلع المخزنة ضد الأخطار و تنقسم تكلفة التأمين الى قسمين أحدهما ثابت متعلق بالمباني و التجهيزات و الآخر متغير يتعلق بحجم المخزون.
4. تكلفة الضريبة: يخضع المخزون الى ضريبة ضعيفة جدا.
5. تكلفة التقادم و التلف: مهما اتخذت الإدارة من تدابير و احتياطات لتفادي أخطار التقادم و التلف فغن قدرا من التقادم يحدث دائما بسبب التطوير المستمر في المنتجات و التغيرات الطارئة في احتياجات السوق كما يتعرض بعض المخزون للسرقة و التلف و تزداد المخاطر بزيادة حجم المخزون.

و من هذا المنطلق فإن التحكم في هذه التكاليف أمر ضروري يتطلب حصرو تمحيص لمكوناتها و مستوى انفاقها، لاسيما و أنها من العوامل التي تدفع الى التقليل من المخزون أو الاستغناء

عنه، ترتفع قيمتها كلما ارتفعت الكميات المطلوبة و العكس صحيح، ليأخذ المنحنى هذه التكاليف خط مستقيم، كما هو مبين في الشكل التالي:¹

الشكل رقم: (02) : التمثيل البياني لتكاليف الإحتفاظ.

التكاليف



المصدر: اليمين الفالنتة، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2008 ص 51.

- ❖ تكلفة إعادة الطلبية: بعد تحديد حجم الطلبية حسب سياسة التمويل المعتمدة و التي تبني 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 و الكميات اللازمة من هذه السلع.
 - البحث عن ممولين.
 - إعداد وإرسال الطلبية.
 - استلام الأصناف المطلوبة.

¹ اليمين الفالنتة، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2008 ص 51

لهذه الإجراءات الإدارية جملة من النفقات جزء منها ثابت و الآخر متغير فالجزء الثابت يتكون من رواتب و أجور الموظفين، أما الجزء المتغير فيتكون من المستلزمات الإدارية المتجددة اللازمة لعملية الإعداد، و كذلك نفقات تنقلات و تحركات الأفراد المساهمون في العملية.

أما في حالة التوريد الداخلي فتتعلق التكاليف بالجانب الإنتاجي و تتحول إجراءات إعداد الطلبية الى أمرالانتاج ، كما تجدرالإشارة الى أن إعداد الطلبية بشئى من العقلنة يؤدي الى الإستفادة من بعض التخفيضات مثل:

- الاستفادة من الخصم على الشراء بكميات كبيرة.
- الشراء المقدم توقعاً لإرتفاع الأسعار،
- تخفيض تكاليف النقل في حالة الشحنات الكبيرة.

❖ **كلفة نفاذ المخزون:** هي تلك التكلفة الناجمة عن الحالات التي يزيد فيها الطلب على الكمية المخزونة في المستودعات أو المخازن، و تشمل هذه التكلفة على تكلفة فقدان العائد المتوقع من عملية البيع و تكلفة فقدان الزبائن، بالإضافة الى 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 الى كون المخزون يخضل 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، و ذلك لأن جزءاً صغيراً من تكلفة الطلب المرتد و منها على سبيل المثال تكلفة اشعار الزبون بأن الكمية المطلوبة و المحددة في الطلب المرتد سوف يجري توريدها حال توفر المخزون منها.

و هناك حصة أخرى من تكلفة الطلب المرتد التي من الممكن أن تشمل على تكلفة الزمن الإضافي و كذلك الأعمال المكتبية الخاصة و الكلف الإضافية الناجمة عن النقل و ان مثل هذه النفقات يصعب تحديدها، و أخيراً فان الحصة الكبرى من تكلفة الطلب المرتد الأساسية تكمن في تكلفة فقدان الزبون و تغير رغبته في التعامل مع المؤسسة و كثيراً ما يصعب تحديد و قياس هذه التكلفة لأنها تمثل القسم الأكبر من التكلفة.

و تعتمد تكلفة نفاذ المخزون أيضاً على الكمية الناقصة و الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية توريد الكميات الى المخزون.

❖ تكلفة عدم كفاءة العملية الانتاجية:

إن توفر المخزون يتسبب في التعاضي عن الأخطاء العلمية الإنتاجية وعدم تحليل المشاكل بجدية 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 و المنتجات النهائية فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فواقد لكنها لا تسبب في تأخير طلبات العميل.

إن زيادة المخزون على الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون وقد تؤدي الى التساهل في الأخطاء في العمليات الإنتاجية، كذلك فإن نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي الى فقد جزء من المبيعات و التأثير سلبا 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

المطلب الثاني: دراسة الطلب ، التنبؤ بالطلب

1 دراسة الطلب:

يقصد بدراسة الطلب الرغبة المصحوبة بالقدرة الشرائية في الحصول على السلعة أو الخدمة أي القدرة على دفع ثمنها أو ما يسمى بالطلب الفعلي،

إن توفر المعطيات على الطلب يمكن معرفة الاهمية النقدية لكل صنف من الأصناف المخزنة ثم تصنيفها حسب أهميتها، كما يمكن التنبؤ بالطلب لفترات قادمة حيث يعتبر التنبؤ ضرورة لا بد منها من اجل تسيير المخزون و للقيام بذلك علينا أن نأخذ بعين الاعتبار كل من درجة التأكد من المعطيات و درجة استقرار القوانين التي تتحكم في هذه المعطيات و من بين الطرق التي تساعد في دراسة الطلب طريقة ABC.

¹ مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تقنيات تسيير المخزون و دورها في تخفيض تكاليف المخزون.

طريقة ABC: إن الهدف من دراسة طريقة ABC هو تحديد الكيفية التي تتوزع بها القيمة الاجمالية للطلب على مختلف ا أصناف المخزنة وهكذا نستطيع تحديد الأصناف السريعة و المتوسطة و القليلة الحركة و تتلخص خطوات هذه الحركة في¹:

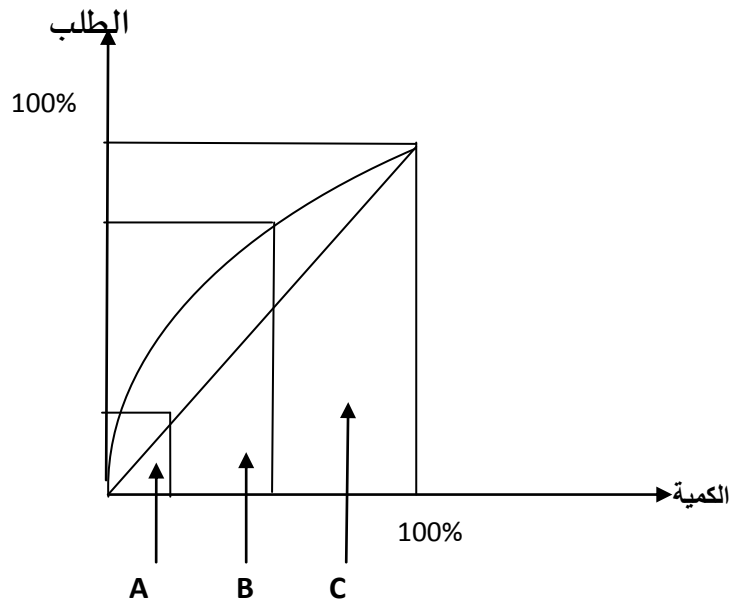
1 حساب أو تقدير الطلب السنوي لكل صنف (i) حيث (i) تأخذ القيم من 1 الى n و n عدد الأصناف.

2 حساب قيمة الطلب السنوي لكل صنف i حسب العلاقة التالية: $v_i = p_i q_i$.

حيث : p_i يمثل سعر الوحدة الواحدة من الصنف (i) و q_i تمثل الكمية من الصنف (i).

3 ترتيب الأصناف حسب قيم الطلب السنوي النسبي المتجمع النازل.

الشكل رقم(03) : يمثل الترتيب ABC



المصدر: مذكرة تخرج ماجستير: الامثلية الاقتصادية في تسيير المخزون ص 50.

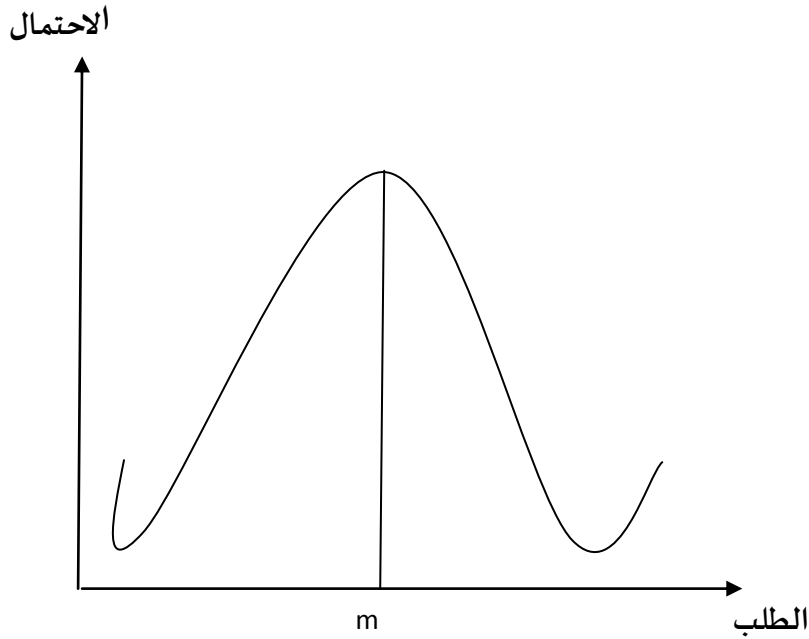
نستنج من التمثيل البياني أن جزء من الأصناف (الفئة C) يقابل النصيب الأكبر من الطلب السنوي الإجمالي، وأن جزء بسيط من الأصناف (الفئة B) يقابل نصيب متوسط من الطلب السنوي الإجمالي أما الجزء الكبير من ا أصناف (الفئة A) يقابله نصيب صغير من الطلب السنوي الإجمالي.

¹ مذكرة تخرج ماجستير: الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون ص 48.

دوال التوزيع الطبيعي: الطلب كمتغير عشوائي يتبع إحدى التوزيعات ا إحصائية التالية :
توزيع ذي الحدين ، توزيع بواسون ، التوزيع الأسّي، التوزيع الطبيعي.

إلا أن التوزيع الأكثر استخداما هو التوزيع الطبيعي حيث يمكن من تمثيل المتغيرات العشوائية المستمرة ، ويمثل كذلك المتغيرات العشوائية المتقطعة في حالة العينات الكبيرة، كما انه يدخل في تفسير بعض التوزيعات الإحتمالية الأخر مثل توزيع x^2 و توزيع فيشر¹.

الشكل رقم (04): يمثل منحى التوزيع الطبيعي



المصدر: مذكرة تخرج ماجستير: الأمثلية الإقتصادية في تسيير المخزون ص50.

2 التنبؤ بالطلب: هو تقدير كمي لما قد يصل اليه الطلب خلال فترات زمنية لاحقة انطلاقا من معطيات كافية ومدققة عن الطلبات الفعلية المحققة خلال فترات زمنية سابقة. ويتم ذلك بأخذ المشاهدات المتحصل عليها للظاهرة المدروسة بدلالة الزمن

¹ : مذكرة تخرج ماجستير: الأمثلية الإقتصادية في تسيير المخزون ص50.

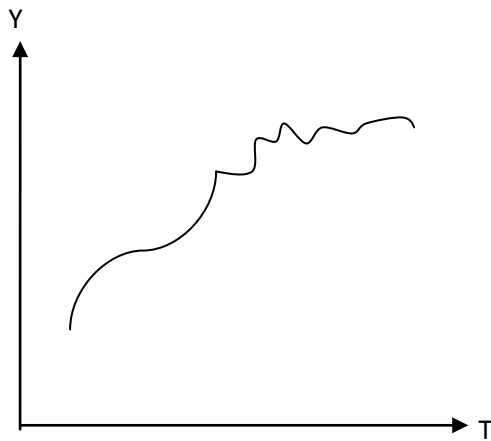
أ_ السلاسل الزمنية: هي علاقة دالية بين متغيرين هما قيم الطلب الفعلي و الزمن الذي تم خلاله تحقيق هذا الطلب و تكتب هذه العلاقة على الشكل التالي $Y = F(T)$

حيث: Y: يمثل الطلب.

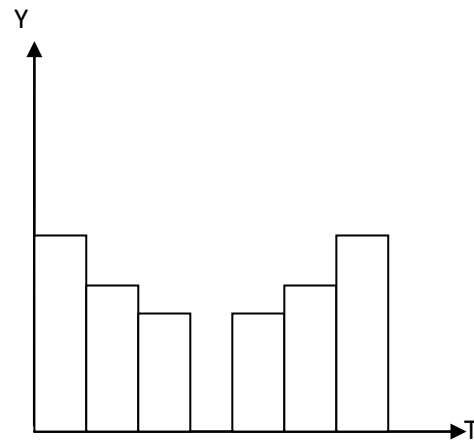
T: يمثل الزمن.

ب_ التمثيل البياني: يعتبر نقطة انطلاق لتحديد الفرضيات الأولية لمعالجة المعطيات ، و كذلك إعطاء نظرة شاملة للظاهرة و كيفية تطورها و من بين الاشكال البيانية التي تمثل السلسلة الزمنية نذكر منها مايلي:

الشكل رقم : طرق تمثيل السلسلة الزمنية



منحنى الطلب



الأعمدة التكرارية

المصدر: مذكرة تخرج ماجستير: الأمثلية الإقتصادية في تسيير المخزون ص 57.

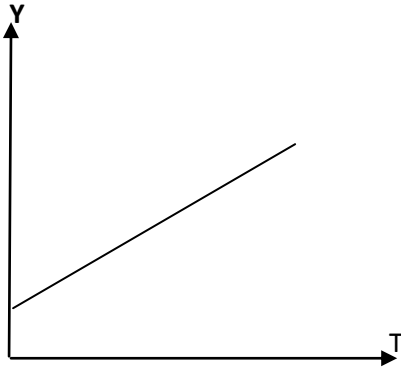
ج - مركبات السلاسل الزمنية: إن التغيرات التي تطرأ على الطلب خلال فترة زمنية تكون دوما تحت تأثير عدة عوامل ، و أن أي تغيير يطرأ عليها لا يمكن لا يمكن أن يكون بسبب عامل واحد من بين هذه العوامل و غنما يكون نتيجة العوامل مجتمعة و تقوم دراسة السلاسل الزمنية على تحليلها إلى مركبات الأربعة المكونة لها بغية معرفة مقدار هذه التغيرات و إدراك طبيعتها و اتجاهها حتى يصبح في الإمكان القيام بالتقديرات اللازمة و التنبؤات الضرورية، و ذلك استعدادا لما ينتظر أن يحدث في المستقبل و تتمثل هذه المركبات في:

الاتجاه العام $T(t)$: هو تغير أساسي طويل الأمد يستمر في اتجاه واحد سواء كان بالزيادة أو بالنقصان مدة طويلة من الزمن.

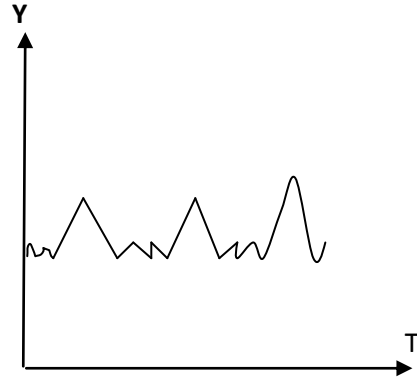
التغيرات الموسمية $S(t)$: هي التغيرات المتشابهة في مسار سلوكها والتي تظهر في فترات زمنية منتظمة و محددة بصفة متعاقبة.

التغيرات الدورية $C(t)$: هي تغيرات منتظمة ذات طول غير معروف بدقة و تظهر هذه المركبة في المدى البعيد

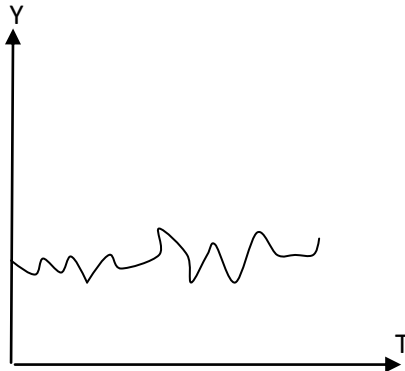
التغيرات العشوائية $E(t)$: هي تلك العوامل و المتغيرات التي لا يمكن قياسها و التنبؤ بحدوثها لكونها مفاجئة و عشوائية الحدوث مثل الحروب و الفيضانات.



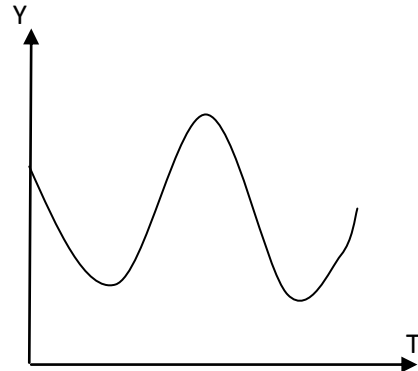
مركبة الاتجاه العام



مركبة الموسمية



مركبة العشوائية



مركبة الدوران

المصدر: مذكرة تخرج ماجستير: الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون ص 57.

فترة إعادة الطلبية: 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 المثلئ بالمخازن أي هو الموازنة بين المدخلات (التموين) والمخرجات (الطلب)، وهذا لا يأتي إلا بالتحكم في هاتين المتغيرتين (الطلب، إعادة التموين)، فالطلب يصعب التحكم فيه في المدى القصير وعليه يتم تعديل و موازنة المخزون بواسطة التحكم في التموين وذلك بمحاولة التحكم في تواريخ إعادة التموين و الكمية الواجب توفرها وهذا ممكن في حالة التموين الداخلي أي أن المؤسسة تمون حالها بنفسها ذاتيا، أما إذا كانت المؤسسة لا تعتمد على التموين الذاتي فهنا يصب التحكم في هذه المتغيرة كونها تعتمد على ضرورة تحديد تاريخ إعداد الطلبية حجم و فترة إعادة الطلبية.

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

المبحث الثاني: الجرد و تقييم المخزونات

المطلب الأول : مفهوم الجرد، أهدافه أنواعه.

❖ 1 مفهوم الجرد:

❖ إن جرد المخازن هو عبارة عن مقارنة الموجودات الفعلية بالمخازن من المستلزمات المختلفة بتلك الموجودة في السجلات، و عملية الجرد تستهدف حصرو عد قياس المخزون و تسجيل نتيجة الحصر و العد و القياس.¹

الجرد هو عبارة عن مجموعة إجراءات يتم خلالها فحص و قياس و ضبط جميع المواد التي في حوزة و مسؤولية السجلات و المستندات و الدفاتر المخزنة ، ثم التأكد من مدى مطابقة الأرصدة الفعلية مع الأرصدة الدفترية، و الكشف عن أي فرق بينهما و البحث عن سببه، و تسوية الرصيد على أساس الرقم الفعلي.²

حصر المخزون الفعلي و تدقيق الرصيد الدفترية و التأكد منه كما و نوعا و جودة، و ضبطه بصورة فعلية على ضوء النتائج الفعلية.

¹ عبد الغفار حنفي ، ادارة المواد و إمداد المشتريات و المخازن، الدار الجامعية ، مصر، 2007، ص 187.
² محمد العدوان و آخرون، دار الشراء و التخزين، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2006، ص 247.

ومن هذه التعاريف يمكن أن نستخلص ما يلي:

- التعرف على مواطن الخلل في أنظمة التخزين.
- معرفة المركز المالي للمشروع في نهاية السنة.
- اكتشاف النقص أو العجز أو الزيادة في الكميات المخزنة.
- التأكد من سلامة وصحة الأرقام.
- مطابقة أرصدة الفعلية للمخزون مع الأرصدة الدفترية.

❖ أهداف الجرد: يمكن تلخيص الأهداف الأساسية للمخزون فيما يلي:¹

التأكد من مطابقة الأرصدة الفعلية للمخزون من الأصناف المختلفة مع الأرصدة الدفترية لهاته الأصناف، كما توضحها سجلات المخزون ، ويرتبط هذا الهدف اكتشاف حالات التلاعب في السجلات أو الغش و السرقة وغيرها من الانحرافات، و من ثم إمكانية اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

التأكد من سلامة السجلات و المستندات المستخدمة في تسجيل عمليات التسلم و الصرف أو تداول الأصناف المخزونة بين المخازن الفرعية أو جهات الاستخدام المختلفة، ويرتبط بهذا الهدف ضرورة التأكد من صحة القيود المحاسبية، و التعرف على الثغرات الموجودة بالمستندات و النماذج المستخدمة و العمل على تطويرها بما يتفق مع إجراءات المتبعة في تداول الأصناف المخزونة.

توضيح أي ضعف في نظام الرقابة على المخزونات.

يبين عدد و حجم النقص أو الزيادة الذي يتم التوصل إليه بواسطة الجرد، مما يوضح كفاءة طرق التخزين و النظم المطبقة بوجه عام.

مقارنة أرقام التي توضح رصيد المخزون بالواقع الفعلي الموجود في المخازن.

اكتشاف نقاط القوة في نظام المخازن أو في إجراءات السيطرة المخزنية.

حصص عد و قياس المخزون و تسجيل نتيجة الحصر و العد و القياس.

¹ سعد الدين عشاوي، الشراء و التخزين، دار الزهراء، السعودية بيروت، بدون سنة نشر، ص 271.

❖ أنواع الجرد: يمكن تقسيم جرد المخازن الى خمسة أنواع رئيسية وفقا لمعيارين هما:

1_ درجة مطابقة الأرصدة: يتمثل في الجرد الدفترى و الجرد الفعلي.

2_ توقيت إجراء الجرد: الجرد الدوري، الجرد المستمر و الجرد المفاجئ.

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

الجرد الفعلي: يقصد به الحصر المباشر للمخزون من الأصناف المختلفة الموجودة بالمخازن في وقت محدد، وقد يأتي الجرد الفعلي بعد الجرد الدفترى، بمعنى القائم بالجرد يقوم بالإطلاع على الرصيد الدفترى لكل صنف من الأصناف المخزونة، ثم يليه عملية رصد أو حصر فعلي للكميات الموجودة بالأرفق وغيرها من أماكن التخزين.

الجرد الدوري: هو الجرد الذي يتم في فترات محددة ومعروفة، و عادة ما يتم في نهاية الفترة المالية، حيث يتم حصر وجود كافة الوحدات والأصناف في وقت محدد في الغالب، ويتم إعداد القوائم الخاصة، وبذلك يتم تحديد العاملين في عملية الجرد، وإصدار التعليمات اللازمة لهم بشكل مسبق بما يضمن سهولة تنفيذ الجرد.

الجرد المستمر: بموجبه يتم الجرد حسب برنامج معد بشكل مسبق تحدد فيه الفترات الزمنية المنتظمة التي تجرى فيها عملية الجرد (شهر، شهرين، 3 أشهر...) ويتميز بأنه لا يحتاج لوقف العمليات أثناء الجرد لعملية بيع و صرف و استلام، كما لا يحتاج إلى إعداد قوائم الجرد المسبقة، و كذلك يساعد في إعداد الحسابات الختامية في الوقت المناسب، وذلك لأن السجلات قد عدلت أولاً.

الجرد المفاجئ: يتبع فيه نفس أسلوب الجرد الدوري، باستثناء أن الجرد المفاجئ يمكن أن يتم في أي لحظة، و من مزايا هذا الجرد أن يساعد على اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، كما أنه يجعل أمين المخزن في حالة تأهب و استعداد دائم، مما يقلل من نسبة الأخطاء، أما السيئة الرئيسة له هي صعوبة تنفيذه عمليا، وبالتالي فإن هذا النوع من الجرد ملائم لجرد مواد خاصة معينة.

❖ نتائج الجرد: قد يكشف نتائج الجرد الفعلي عن المخزون عن أحد الاحتمالين هما العجز أو

الزيادة في الرصيد الفعلي للمخزون عن الرصيد الدفترى، كما توضحه سجلات المخازن، و هنا يكون التساؤل حول كيفية التصرف في العجز أو الزيادة، يمكننا القول أنه لا بد من

فروق نتيجة الجرد، كلما قام به أفراد مختلفون أو كلما استخدمت أدوات أو وسائل قياس مختلفة.

وبصفة عامة فإنه يفضل عدم تقرير وجود عجز أو زيادة في الجرد قبل الرجوع الى أمناء المخازن وذلك ل 3 أسباب رئيسية:

- 1_ قد يخطئ القائم بالجرد في تمييز الأصناف، و من ثم يجب إعطاء أمين المخزن الفرصة لتصحيح ذلك لأنه أكثر العمال معرفة بالأصناف المخزنة.
- 2_ قد يكون الصنف مخزوناً في أكثر من مكان أو جهة، ولم يتناول الجرد الكميات الموجودة ببعض هذه الأماكن أو الجهات، وهو الأمر الذي يمكن تداركه من خلال أمين المخزن.
- 3_ إن إظهار الفروق بين الأرصدة الفعلية و الأرصدة الدفترية يعتبر بمثابة اتهام أو طعن في أمانة ونزاهة أمين المخزن، و من ثم يجب إعطاءه الفرصة لإبداء وجهة نظره قبل تقرير العجز أو الزيادة.

المطلب الثاني: طرق و تقييم المخزونات

الهدف من تقييم المخزون

إن تقييم المخزون ينعكس مباشرة على كل من نتيجة الدورة و كذا المركز المالي للمؤسسة و لذلك فإن أهداف التقييم تتمثل فيما يلي:

محاولة المؤسسة إجراء مقابلة بين إيرادات الفترة و التكاليف المرتبطة بها و ذلك بغرض التحديد السليم لنتيجة الدورة (ربح أو خسارة).

تقديم بيانات مفيدة عن حركة المخزون للمهتمين بالقوائم المالية للمؤسسة.

إن الآثار المترتبة عن وجود أخطاء في تقييم المخزون على تحديد نتيجة الاستغلال يمكن توجيها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: تأثير أخطاء تقييم المخزون على نتيجة الاستغلال.

نوع الخطأ	طبيعة التأثير على قوائم الدخل (صافي الربح أو الخسارة).
1 تقييم المخزون آخر المدة بأقل من قيمته	_ ظهور صافي الربح أقل من قيمته أو صافي الخسارة أكبر من قيمتها.
2 تقييم المخزون آخر المدة بأكبر من قيمته	_ ظهور صافي الربح أكبر من قيمته أو صافي الخسارة أقل من قيمتها
1 تقييم المخزون أول المدة بأقل من قيمته	_ ظهور صافي الربح أكبر من قيمته أو صافي الخسارة أقل من قيمتها.
2 تقييم المخزون أول المدة بأكبر من قيمته	_ ظهور صافي الربح أقل من قيمته أو صافي الخسارة أكبر من قيمتها.

المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن.

يتعين على المحاسب تتبع حركة التدفق المادي للمخزون و ذلك قصد تتبع تكلفتهم من ثم تحديد تكلفة البضاعة المباعة و تكلفة المخزون آخر المدة و هذا ما يسهل قياس نتيجة الاستغلال.

إن تتبع تكلفة التخزين يساعد على توزيع إجمالي التكاليف بين الوحدات المباعة و الوحدات المتبقية آخر المدة بالمخازن، و خاصة إذا كانت تكلفة التموين أو الإنتاج ثابتة و لكن في حالة اختلاف تكلفة التموين أو الإنتاج تطرح مشكلة تخصيص التكاليف على الوحدات المباعة و الوحدات المتبقية و تدفق التكلفة لوحدة التخزين.

طرق تقييم المخزون:

يؤثر تقييم المخزون على كل من نتائج أعمال المنشأة و مركزها المالي، و لا توجد طريقة واحدة للتقييم يتفق عليها المحاسبون، و إنما يوجد عدة طرق محاسبة متاحة، للمنشأة أن تختار واحدة منها لاستخراج تكلفة مخزون آخر مدة.

✓ أسلوب متوسط التكلفة المرجح CUMP :

يتم استخراج متوسط التكلفة المرجح بقسمة تكلفة البضاعة للبيع على عدد الوحدات المتاحة للبيع، و بعد ذلك يتم ضرب بعدد الوحدات المتبقية آخر الفترة لاستخراج تكلفة مخزون آخر الفترة، و يمكن التعبير عن ذلك كالتالي:

متوسط التكلفة المرجح=تكلفة البضاعة المتاحة للبيع/ عدد الوحدات المتاحة للبيع

تكلفة مخزون آخر الفترة= متوسط التكلفة المرجح × عدد الوحدات المخزون المتبقية آخر فترة

أسلوب الوارد أولاً صادر أولاً FIFO :

طبقاً لهذه الطريقة يتم توزيع تكلفة المخزون المتاح بين كل من المخزون المباع و المخزون المتبقي آخر الفترة على أساس التسلسل الزمني للوصول البضاعة إلى المخازن، و بافتراض أن المؤسسة تقوم بصرف المخزون على أساس تواريخ وصولها إلى المخازن الأولى فالأول.

قيمة مخزون آخر مدة= رصيد مخزون آخر مدة* تكلفة الوحدة من آخر كمية تم توريدها.

أسلوب الوارد أخيراً الصادر أولاً LIFO:

تأخذ هذه الطريقة في تقييم المخزون مخالفاً لطريقة الوارد أولاً صادر أولاً، حيث يتم تقييم المخرجات على أساس تكلفة أحدث طلبية التي تم تسليمها من قبل في ضوء الكمية المتوفرة من هذا المخزون، رغم أن هذا التقييم الوارد أخيراً يخرج أولاً يعكس التكلفة الحقيقية للمخرجات فإنه يعاب عليه عدم إظهار أرباح الحقيقية للمؤسسة في حالة تغيير الأسعار¹.

أسلوب التمييز المحدد:

تعتمد هذه الطريقة على ضرورة فصل كل كمية ترد إلى المخازن بسعر مختلف عن الكميات الأخرى، و مؤدى ذلك لأنه طالما يمكن تحديد التكاليف الخاصة بمنتجات معينة، سواء كانت مشتراً أو منتجة بمعرفة المنشأة، فيجب تقييم المتبقين هذه المنتجات في نهاية الفترة بتكلفته الفعلية المحددة، و يمكن أن تكون هذه الطريقة مناسبة في حالة قلة عدد بنود المخزون كما هو الحال في تجارة السيارات و الثلاجات و أجهزة التلفزيون مثلاً.

¹ مصطفى يوسف كافي و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية (الاصول العلمي و العملية) الجزء الثاني الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي، الأردن 2012، ص285.

المطلب الثالث: أنظمة جرد المخزونات

أولاً: نظام الجرد الدائم:

يهدف إلى تحديد رصيد المخزون بعد كل عملية إدخال او عملية إخراج إلى معرفة قيمة المخزون في أي وقت من الأوقات، كما يتم إضافة تكلفة البضاعة المشتراة لحساب المخزون عند الشراء، وعند البيع تتحول تكلفتها من حساب المخزون إلى حساب تكلفة البضاعة المباعة، وبتكرار هذا الإجراء استمرار المؤسسة يتم تعديل رصيد حساب المخزون، ولهذا فتصميم هذا النظام وإدارته يكون أكثر تكلفة من نظام الجرد الدوري.

وطريقة الجرد المستمر تمكننا من المتابعة اليومية و الدورية للمخزونات، كذلك يمكننا في حالة المنتج التام تقديم التكاليف و مقابلتها بالعوائد المنتظرة، و من مزاياه نذكر:

- الجرد المستمر لا يحتاج إلى إعداد قوائم مسبق.
- الجرد المستمر يساعد على إعداد الحسابات الختامية في الوقت المناسب لأن السجلات قد عدلت مسبقاً.

ثانياً: نظام الجرد المتناوب أو الدوري:

تحدد قيمة المخزون بصفة دورة عادة كل سنة، وهو النظام الأكثر تداولاً، إذ يتناسب مع المؤسسات التي تباع بضائع متنوعة و متعددة، كما يكون سعر الوحدة فيها منخفض، وهذه حالة مساحات بيع المواد الغذائية أو الصيدليات، فقد تباع المؤسسة لزبون واحد عدة أنواع من البضائع، و باعتبار أن هذه العملية تتكرر في اليوم لعدة مرات ، فلا يعقل أن نرجع للسجلات في كل مرة لمعرفة و تشكيل تكلفة كل وحدة مباعة، لهذا عادة ما ينتظر حتى نهاية الدورة المحاسبية لتحديد تكلفة البضاعة المباعة.¹

و من مزايا الجرد المتناوب:

- السهولة في التطبيق.
- يتم الحصر الفعلي بموجودات المخازن قبل إعداد الحسابات الختامية، مما يساعد في تقييم و تحديد المواد المخزنة في نهاية الفترة.
- هذا الجرد مناسب للمشروعات الصغيرة و المتوسطة و التي يمكن أن تتم عمليات جرد محتواة مخازنها خلال فترة قصيرة.

¹ مصطفى يوسف كافي و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية، مرجع سبق ذكره.

ثالثاً: معالجة التفاوت الذي يظهر نتيجة عملية الجرد: يعتبر المخزون أكثر الأصول المتداولة أهمية في معظم الشركات، ونظراً لكبر قيمة هذا الأصل نسبياً، فإن الخطأ في تقييمه قد يؤدي الى عدم سلامة المركز المالي و عدم الدقة في قياس صافي الدخل.

1 عند ظهور تفاوت نتيجة عملية الجرد الدوري أو المستمر:

- ✓ في هذه الحالة يجب الاهتمام بالتفاوت الرئيسي أو التفاوت المؤثر على المؤسسة، اما الاختلافات البسيطة فيمكن إهمالها إذ لم يكن هناك شعور بالتقصير من قبل أمين المخزن، و بفضل قبل رفع نتائج الجرد للإدارة العليا في حالة وجود تفاوت إعطاء أمين المخزن فرصة لدراسة هذا التفاوت و محاولة تدييره، و ذلك لعدة أسباب منها :
- ✓ أمين المخزن هو الأقدر على إيراد المعلومات التي تبرز التفاوت و الاختلاف من حيث النقصان أو الزيادة.
- ✓ أمين المخزن هو المسؤول عن هذا التفاوت أو الاختلاف بشكل مباشر، و بالتالي فمن باب أولى أن يعطي فرصة للتبرير، و إن لم يتم ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة جراء هذا النقص.

2 مقومات فاعلية الجرد: لكي تؤدي عملية الجرد فعاليتها لابد من مراعاة الشروط التالية:

- ✓ إيقاف عملية الاستلام و الصرف تماما لحين انتهاء عملية الجرد.
- ✓ أن يشمل الجرد جميع موجودات المخازن وفق التقسيمات المستخدمة سواء في تلك المواد و السلع الجديدة أو المستعملة أو القديمة أو التالفة مع جرد كل نوع على حدى.
- ✓ أن تحدد اختصاصات القائمين بعملية الجرد اللازمة التي تشمل حصر المستلزمات الواردة و الموجودات تحت الاستلام و الفحص التي دخلت المخازن و لم تتم إضافتها، أو تقييدها في سجلات المخازن التي أرسلت للإصلاح و لم ترد إلى المخازن بعد، أو تلك المعارة، أو تلك التي توجد بالمخازن ولكنها لم تقيّد في السجلات.
- ✓ إتباع أسس علمية سليمة في عملية تقييم الجرد، و ذلك من حيث تقييم الموجودات الفعلية الموجودة في عهدة المخازن

المبحث الثالث : الرقابة على المخزون.

مفهوم الرقابة على المخزون: يمكن تعريف الرقابة على المخزون بأنها ذلك النشاط الذي يعني بمتابعة سير الأعمال المخزنية والتأكد من أن ما يتم أو تم في الواقع العملي مطابق لما يريد إتمامه و يهدف هذا النشاط بشكل عام إلى التأكد من سلامة وضع وتنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المتعلقة بالتخزين وسلامة إجراءات الاستلام والصرف وضمان استمرارية تدفق المواد بما يلبي احتياجات المشروع والتأكد من أن تكاليف التخزين عند أدنى حد لها وأن المخزون لا يتعرض للتلف أو السرقة أو التقادم وأن حفظ المواد تتم وفقاً للنظام المعد لذلك.

أهمية الرقابة على المخزون:

وتنبع أهمية الرقابة من كونها الإدارة الفعالة التي يمكن من خلالها متابعة أعمال الآخرين وضبطها وتقويمها ومعالجة الظواهر السلبية كالسرقة والاختلاس والإسراف في استخدام المواد ، وتصحيح الأخطاء التي قد يقع الإنسان العادي فيها أثناء العمل والمساعدة في تحقيق الأهداف من خلال ضبط الجهود وتحديد مسارها ومعالجة تخلف أشكال التسيب والانحرافات التي قد تعرقل وتثبط الهمم وتنشر التراخي بين العاملين ، وتوفير البدائل والأساليب الحديثة لحل المشاكل القائمة وتلافي المشاكل المتوقع حدوثها وضمان سلامة اتخاذ القرارات وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع هذا بالإضافة إلى ما للرقابة من دور في اكتشاف الحاجة لتطوير العمل أو الأفراد أو الإمكانيات المتعلقة بالنشاط المخزني.

أهداف الرقابة على المخزون: يمكن تلخيص أهداف الرقابة المخزنية في الآتي:

1. حساب الحجم الأمثل لكمية المخزون و عدد دفعات الشراء و فترات التوريد و شراء الاحتياجات ذات الاستهلاك المتغير و معدل التخزين و متوسط التخزين و احتياطي الطوارئ و رصيد الأمان الخ.
2. التأكد من الإنتاج لا يتأثر أو يتغير أو يتوقف نظرا لنقص في المواد أو الأجهزة.
3. التأكد من وجود كميات كافية من المواد المخزونة لمواجهة الطلب غير الطبيعي عليها، مثل ازدياد الطلب على مادة ما فجأة، أو حدوث حالة طارئة تستوجب مواد و أجهزة و معدات فورية و بكميات كافية لسد الحاجة، لم يكن مخططا لها مسبقا.
4. السيطرة على المخزون عن طريق الاحتفاظ بسجلات كافية و دقيقة تبين مكان كل مخزون و كيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة و بأقل كلفة ممكنة.
5. المواد اللازمة للتوريد حيث يختلف تأثير طول هذه المدد أو قصرها على قيام مراقبي المخزن بتحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى و نقطة الطلب.
6. التأكد من ا إمكانيات و التسهيلات المتوفرة جيدة حتى تصبح عملية الرقابة المخزنية سهلة و النتائج جيدة، مع ملاحظة إن عدم وجود أماكن مخصصة لخزن بعض المواد الخاصة أو رداءة ظروف العمل أو النقص في عدد العاملين في المخزن، كل هذا يآثر سلبا على نشاط الرقابة المخزنية في أداء المهمات الموكلة إليها.¹

¹ د محمد الصيرفي، د بشير عباس العلاق، إدارة المخزون السلعي، عمان_الأردن 2002،ص 183.

المطلب الثاني: مجالات و مسؤوليات و مداخل الرقابة على المخزون

الفرع الأول : مجالات الرقابة على المخزون

تشمل الرقابة على المخزون المجالات التالية:¹

الرقابة على عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية، و غيرها من المواد التي تدخل في إنتاج السلع:

- الرقابة على المواد المساعدة للإنتاج مثل الوقود و قطع الغيار و الزيوت و غيرها.
- الرقابة على المواد نصف المصنعة، و تشمل هذه المواد تلك التي يتم شراؤها من أجل إعادة تصنيعها و من ثم بيعها.
- الرقابة على الأجزاء المصنعة أي تلك المواد يتم شراؤها كاملة التصنيع دون وجود حاجة لإحداث أي تغيير عليها أو تخزينها لحين الحاجة لاستخدامها.
- الرقابة على السلع تامة الصنع.

الرقابة على كفاءة وظيفة التخزين و ما يتعلق بها من أعمال، و بصفة عامة يمكن القول أن مجال عملية الرقابة على المخزون يشمل مراقبة كل الأصناف التي يحتويها كل المخزن، إضافة إلى مراقبة وظيفة التخزين وهذا ليس بهدف تشخيص حجم الانحرافات فقط، بل تتعداه إلى معرفة تلك الانحرافات و معالجتها لضمان عدم تكرارها، و من خلال هذا الطرح تتبين لنا النواحي الأساسية النظام الأساسي الذب يستخدمها نظام الرقابة على المخزونات، حيث يشمل الأمور التالية:

- تقدير الأصناف و الأنواع الواجب تخزينها أي الرقابة على الأصناف و الأنواع من المواد المخزنة.
- تحديد الكميات الواجب تخزينها من كل نوع من المواد على حدى، و كذلك المجموع الإجمالي أو السلعة النهائية من المواد التي يجب تخزينها.
- تنظيم استلام المواد الداخلة الى المخازن و إضافتها الرصيد السابق.
- تنظيم العمليات الخاصة بصرف أو سحب المواد من المخازن.

فالبعض قد يقول أن تقدير الأصناف و الأنواع الواجب تخزينها هي عملية تخطيطية، و هي كذلك، لكن الرقابة و التخطيط يسيران جانبا الى جانب، لأن الرقابة عملية ملائمة لكل عنصر من عناصر الوظيفة الإدارية فعند التخطيط هناك رقابة و عند التنظيم يوجد رقابة و عند التوجيه يوجد رقابة

¹ هيثم الزعبي، محمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث للشراء و التخزين، دار فكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الاردن، طبعة 2002/2001، ص221

و عند الرقابة توجد رقابة، و بالتالي فالرقابة تدخل في تصنيف الأصناف و المواد لأن هناك مواد لا تتحمل التخزين و ليس بالضرورة أن تخزن لأنه يمكن توفيرها في أي لحظة من اللحظات و هناك مواد يوجد منها في المخازن ما يكفي المنشأة و عملياتها المختلفة لوقت طويل و بالتالي لا داعي بزيادة الكميات من هذه المواد.¹

2 مسؤوليات الرقابة على المخزون:

تختلف مسؤولية مسؤولية الرقابة على المخزون باختلاف حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تمارسه، فإنها قد تكون مسؤولة عن أو بعض أو كل الأنشطة التالية:

- استلام المواد سواء للمخازن أو لتحويلها فوراً الى مراكز الإنتاج.
- فحص كميات و حالة المواد و مراجعتها على المواصفات الغير الفنية.
- تخزين و إصدار المواد و الأجزاء و مهمات التشغيل و السلع الجاهزة.
- حفظ سجلات المواد.
- التخلص من الجرد و الفائض و المنتجات المبيعة.
- التخطيط لفترة مستقبلية، بالإعتماد على دورة الإنتاج، و برنامج البيع و الظروف السوقية.
- ترجمة تخطيط المخزون السلعي الى برنامج شراء عملي، برنامج شراء الرشيد، ليس فقط الحصول على المواد، في الوقت و المكان الصحيحين و لكن أيضاً السماح بوجود وقت كاف للحصول على الجودة الصحيحة لا لسعر الصحيح.

3 مداخل الرقابة على المخازن:

و قبل أن نتطرق الى مداخل الرقابة على المخازن لا بد ان نشير الى:

إنشاء نظام الرقابة: و يتمثل في:²

- حجم الدفعة= الاحتياجات الكلية / عدد مرات الشراء.
- نقطة إعادة الطلب= الوقت الذي يمر قبل وصول الطلبية * معدل الاستهلاك اليومي.
- الحد الأدنى للمخزون= الكمية التي أن لا ينخفض موجود المخازن من المواد عنها في أي لحظة من اللحظات.

¹ هيثم الزعبي، محمد العدوان، مرجع سبق ذكره.

² أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 309-310.

حدود الرقابة على المخزون:

مستوى معدل الاستخدام خلال السنة و الذي تتم مراقبته بأهمية، حيث نريد التأكد من أنه يتناسب مع النتائج و المبيعات و الإيرادات و المواد الموردة إلى المخازن.

زيادة مدة التخزين عن الوقت اللازم للتجديد، فإذا وجدنا أن بعض المواد يقل استهلاكها عن المقرر فإنها تدل أنها ستصبح مواد راکدة.

أن تكون المواد الموردة الى المخازن في أي دفعة أو مجموعة الدفعات تغطي فترة الاستهلاك أو أن المواد التي تم توريدها ها هي كاملة في العدد و المواصفات عمليا و كتابيا لذلك يجب أن تكون إجراءات الرقابة كاملة و سليمة.

التأكد من المواد الخارجية من المخازن و أنها مطابقة للطلبية الواردة في العملاء، و هي ما تسمى بالرقابة المادية، و لذلك يتم تفتيش كميات المواد المصروفة من المخازن.

و تتمثل هذه المداخل في كل الإجراءات و المناهج و الطرق العلمية و العملية و ذلك للسير الحسن و الأمثل للمخزون بداخل المخزن و تتمثل في:¹

مدخل المعدات الرياضية: و يستخدم معدلات و نماذج رياضية معدة خصيصا لأغراض الرقابة كالمكونات الرئيسية لإنشاء نظام الرقابة.

المدخل المحاسبي أو المالي: من خلال مراجعة السجلات المحاسبية و القوائم المالية.

المدخل الجدولي حيث يتم إعداد جداول تبين أنواع و كميات و حالة المواد المخزنة و أي ملاحظات حول ذلك، بحيث تعتبر كأداة للمراقبة و التسيير.

المدخل البياني: و يتم من الرسوم البيانية للمواد المخزونة حاليا مقارنة بالمواد لفتترات سابقة و المقارنة بالخطة المعتمدة بحيث تعتبر كدليل أو جزء من نظام التخطيط المخزني.

مدخل الخبرة: و يعتمد على الأفراد العاملين في المنشأة و مدى قدرتهم على الملاحظة و اكتشاف الانحرافات، و عليه هذه المداخل تمثل الطرق العلمية و العملية التي تساهم في السير الحسن للمخازن و كوسيلة تتبعها إدارة المخازن للرقابة على المخازن.

¹ أحمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: أسس و مراحل تقييم الأداء في مجال التخزين:

ينظر لعملية تقييم الأداء منشأة الأعمال على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيقة أن عمليات تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية و الغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المنشأة.

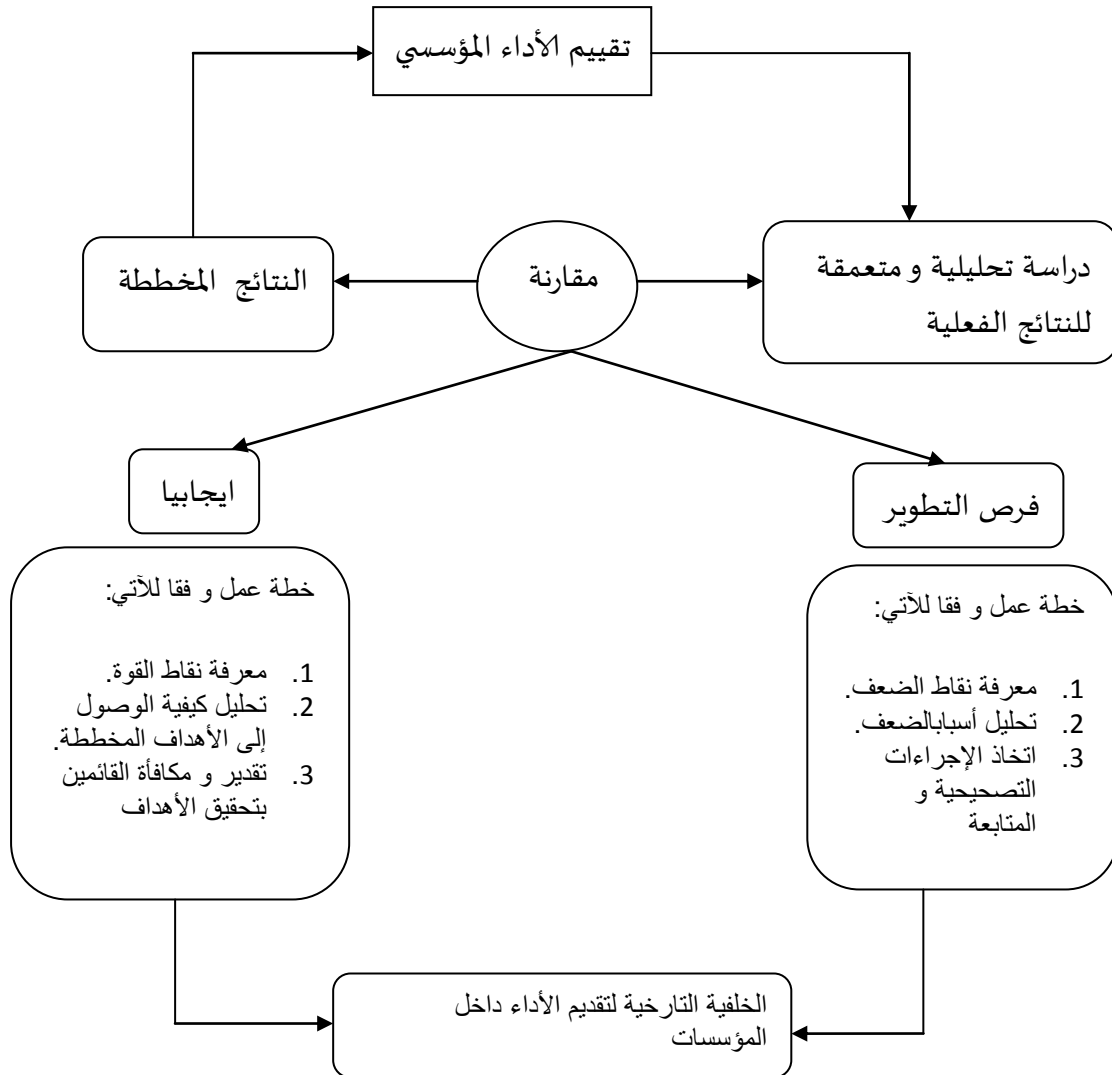
مفهوم تقييم الأداء: يقصد به هو شكل من أشكال الرقابة يركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام و ترشيد الإدارة في أعداد الخطط المستقبلية.¹

تعريف صلاح عبد الباقي: تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل.²

تقييم الأداء هو المقياس الذي يكشف مدى التطور و التقدم في حسن فعالية العملية التخزينية، من خلال الوقوف على النتائج المحققة و مقارنتها بالبداية المتاحة من جهة، و الأهداف المخططة من جهة أخرى، و بالتالي التعرف على الانحرافات و أسبابها و من ثم إيجاد الإجراءات الكفيلة للحد منها و القضاء عليها.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، مجموعة العربية للتدريب و النشر 2013-2013، ص 10.
² صالح عبد الباقي، إدارة المواد البشرية، كلية التجارة، الاسكندرية، 1999، ص 285.

مخطط حول تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد محمود عبد الفتاح رضوان، خبير التدريب والتنمية الإدارية،

أسس تقييم الأداء

الفرع الثاني: 1 أسس تقييم الأداء:

تستند عملية تقييم الأداء لتحقيق الأهداف الى عدد من الأسس أهمها:

- تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية لكل وحدة إنتاجية.
- تحديد مراكز المسؤولية، إذ أن تداخل المسؤوليات من شأنه أن يحد من سلامة تقييم الأداء و يصعب من مهمة تحديد المسؤوليات و تصحيح الانحرافات.

- تحديد معايير واضحة و مناسبة لتقييم الأداء.
- توفير نظام فعال للمعلومات.
- تحديد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء حتى يتم تأمين البيانات اللازمة لهذه الجهة بالوقت المناسب.

2 مراحل تقييم عملية الأداء: تمر ب ثلاث مراحل و هي:

- مرحلة جمع البيانات اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات التخزين الأجور و عدد العاملين...الخ.
- مرحلة التحليل الفني و المالي، و فيها تتم دراسة الجوانب الفنية و التحقق من كفاءة التنفيذ.
- مرحلة الحكم على نتائج التحليل لمعرفة مدى تحقق هدف المؤسسة من عدمه.

2_1 تقييم أداء إدارة المخزون: و هذا يتضمن عدة مؤشرات نذكر منها:

- معدل التغطية: يسمح بمعرفة فيما إذا كانت كمية المخزون مبررة أم لا بالنظر الى الحاجات المتوقعة مع الأخذ بعين الإعتبار لصعوبات التموين.
- قيمة المخزونات: يسمح بتقدير أهمية المخزون، و أيضا تقييم نتائج مؤشر التغطية (حسب الجرد المستمر).
- قيمة المخزونات الميتة: إن هذا المخزون يضاعف بصفة غير عادية من معدل التغطية لذلك فمن الضروري متابعة تطوره قبل اتخاذ أي قرار لتغيير مؤشرات التسيير (الجرد الدوري).
- النسبة المئوية للطلبات العاجلة: تعتبر طلبية عاجلة في حالة إذا ما كان الوقت الفاصل بين تاريخ طلبية الشراء و تاريخ التسليم المطلوب أقل من التاريخ المعتاد، و في هذه الحالة فإن التاريخ الفاصل في التسليم يدخل ضمن مسؤولية تسيير المخازن.

2_2 تقييم أداء وظيفة التخزين: تقاس كفاءة وظيفة التخزين بمدى قدرتها على تقديم المواد و تخفيض تكلفة التخزين، و نعرض فيما يلي بعض المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء وظيفة التخزين:

- نسبة الانتفاع من السلعة المخزنية: يهدف هذا المعيار الى إظهار مدى الانتفاع من السلعة المخزنية و من ثم إظهار السلعة المخزنية غير المستغلة .

- نسبة التلف من المواد خلال فترة التخزين: يظهر هذا المعيار الى إظهار نسبة التلف من المواد خلال خزنها، نتيجة عدم مطابقة المواصفات الفنية الواجب توافرها في المخزن للمحافظة على الإنتاجية الذاتية للمواد المخزونة من جهة أو عدم تناولتها بشكل سليم داخل المخزن.
- نسبة تحقيق الأهداف: يهدف هذا المعيار الى قياس التزام وظيفة التخزين بالتكاليف المخططة للتخزين خلال فترة معينة.
- نسبة النمو في تكاليف التخزين: يهدف الى متابعة نشاط التخزين من ناحية تكاليف التخزين للوقوف على مدى النمو خلال فترتي المقارنة.

3_2 مراجعة النتائج الفعلية: من المظاهر الأخرى لتقييم الأداء في مجال التخزين هو مراجعة النتائج الفعلية مع الخطة المرسومة ، فقبل أن ننتقد إرتفاع النسبة المئوية للطلبات المتأخرة علينا أن نحدد أولاً هل الخطأ في الخطة نفسها أو في التنفيذ؟ وبالتالي ينبغي علينا مراجعة تقديرات الطلب حتى نتمكن من تحقيق هدفين 1 تحسين التقديرات المستقبلية.

2 تعديل خطط المخزون في ضوء الإختلافات الفعلية في المبيعات.

تنص هذه الخطط على كميات متنوعة من المخزون في ضوء الإختلافات الفعلية في المبيعات عند المراحل المختلفة لتدفق البضائع من المواد الأولية الى أن تصل للسلع الجاهزة، فإذا أردنا تقييم نجاحنا في إدارة المخزون وبالتالي تحسين أداء هذه الإدارة مستقبلاً، فمن الضروري جداً أن تكون الرقابة فعالة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة و تقييم الأداء

يتمثل دور الرقابة واضحاً في تقييم الأداء في عدة نواحي منها مايلي:

- تقييم الأهداف : و ذلك بمقارنتها بالنتائج المحققة فعلاً، لكن إذا كانت الأهداف نسبية فإن الرقابة عليها تتم بالمقارنة و استخدام الحكم الشخصي.
- تتم الرقابة على الأداء عن طريق تقسيم العمل الى مراحل فيتم حساب معدل الأداء طبقاً للمعدل الزمني المقرر لكل وحدة.
- يتم مراقبة معدل الأداء عن طريق توضيح النتائج، ويتم ذلك عن طريق التأكد من أن النتائج المخططة جاري تنفيذها طبقاً للمعايير الموضوعه لهذه النتائج.
- يتم مراقبة الأداء كذلك بالتخطيط الجيد، و الرقابة سواء كانت مستمرة أو على مراحل تهدف لكشف الانحراف و توقعه مما يؤدي إلى إعادة التخطيط و عليه فإن

الرقابة تعمل على إعادة تخطيط معدلات الأداء إذا كان الإنحراف عن تحقيق الهدف كبير ولا يمكن تداركه.

الخلاصة

من خلال ما سبق تعرفنا على تسيير المخزونات بشكل عام ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كما وضحنا طرق تقييم و جرد المخزونات ومدى أهمية الرقابة في تسيير المخزونات و علاقتها بالأداء

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول معمل تكرير السكر بمستغانم

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة SORASUCRE.

الإسم الكامل للمؤسسة: مؤسسة تكرير السكر- رام السكر- مستغانم SORASUCRE

الاسم المختصر للمؤسسة: ش-ذ-ا-رام السكر- مستغانم.

الاطار القانوني للمؤسسة: /

الطابع القانوني: خاصة

المقر الإجتماعي: وهران

نوع الخدمات: إنتاجية.

رأس المال الإجتماعي للمؤسسة: 164000000 دج.

أرقام الهاتف: Tèl +213/ 045-30-86-80/81

أرقام الفاكس: Fax +213/045-30-86-80

البريد الإلكتروني: Email: raffine-mosta@yahoo.fr

الموقع الجغرافي:

مقرها بمستغانم طريق مزهران يحدها من الشمال مباني سكنية و من الغرب غابة صغيرة و من الشرق محطة الحافلات و مباني سكنية و من الجنوب طريق تؤدي إلى غليزان و وهران.

لمحة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأ فرع مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16 ماي 1967 بالمرسوم الوزاري رقم 115/DI/355/69 بتاريخ 1969 و تم وضع حجر الأساس فيها بتاريخ 1970 و ساهم في إنجاز شركة فرنسية Fivescail و الشركة الإيطالية Rengiène من بين الإنجازات الاقتصادية في الجزائر إنجاز شركة تكرير السكر بتاريخ 09 نوفمبر 1972 بصدور المرسوم الوزاري رقم 45/72 و كانت تشمل هذه الشركة عدة قطاع استراتيجة منها:

- قطاع خاص بالسكر sucare
 - قطاع خاص بالحبوب الصلبة و المواد الدسمة Corps Gros
 - قطاع خاص بالمشروبات و التعليب Justconserve
- بعد مجيء الإصلاحات الاقتصادية لإعادة بنية هذه الشركة حيث قسمت على ثلاث مؤسسات وطنية بتاريخ 11 ديسمبر 1981 بمرسوم وزاري رقم 454 و هي:

- المؤسسة الوطنية للحبوب ENA CG
 - المؤسسة الوطنية للمشروبات و التعليب ENA JUC
 - المؤسسة الوطنية للسكر ENA SOCRE
- انطلقت العملية الإنتاجية بها بتاريخ 18 أوت 1974 مساحتها 11 هكتار، تأخذ الشركة تسمية "المؤسسة الاقتصادية الخاصة"، "شركة ذات أسهم"، "شركة تكرير السكر بمستغانم" و يجب أن تظهر هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بعبارة شركة ذات أسهم.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بالتنسيق مع الإدارة المركزية.

و حسب المادة الثانية يأخذ إنتاج السكر في أشكال مختلفة:

- سكر قالب 2 كغ
- سكر قطعة 1 كغ بقايا السكر
- سكر أبيض مبلور 50 كغ
- سكر رطب.
- سكر مبلور عادي 1 كغ.
- سكر قطعة معلب 2 كغ.

في 2 فيفري 2000 كان هناك تعديل وزاري فاستقلت كل مؤسسة لوحدها و حسب إحصائيات 2001 م، وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى:

- معالجة السكر الأحمر تقدر ب 330 طن في اليوم.
- متوج السكر الأبيض تقدر ب 330 طن في اليوم.
- متوج السكر قطعة تقدر ب 100 طن في اليوم.
- متوج السكر المبلور في أكياس حجم 50 يقدر ب 10 طن في اليوم.

و نظرا لصعوبة التمويل بالمواد الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج و بسبب الوضعية المالية للشركة التي لا تملك القدرة على تمويل ذاتها أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية، تعاملت المؤسسة مع شركات لحلف التجارة LIC و التعامل الثاني فقد كان مع مؤسسة شرفاوي للتجارة أما المتعامل الثالث فهو شركة CIVITAL و مع بداية 2008 باد التعامل مع شريك جديد و هو السيد (برحال قادة) الذي أصبحت الشركة ملكا له أي تابعة للقطاع الخاص.

المطلب الثاني : أهداف معمل تكرير السكر.

1: أهداف المؤسسة

استثمار و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر و كل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي.

ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.

ضمان بيع بضاعتها عبر إطار الأهداف المسطرة و التدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

تنظيم و تطوير هياكل الصيانة بحيث ترتفع المردودية.

العمل على الاستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل مما يسهل عمليات الإنتاج و التسيير خلال عمليات التدريب و التنمية.

2 نظام العمل في المؤسسة:

توظف الشركة 254 عامل منهم عمال دائنون و مؤقتون، و نظام العمل في الشركة هو 24سا/24سا لذلك فإن العمال مقسمين الى أربع أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية و تكون فترات العمل بالتناوب كالتالي:

فريق يعمل من الساعة السادسة صباحا الى الثانية زوالا.

فريق يعمل من الثانية زوالا إلى العاشرة ليلا.

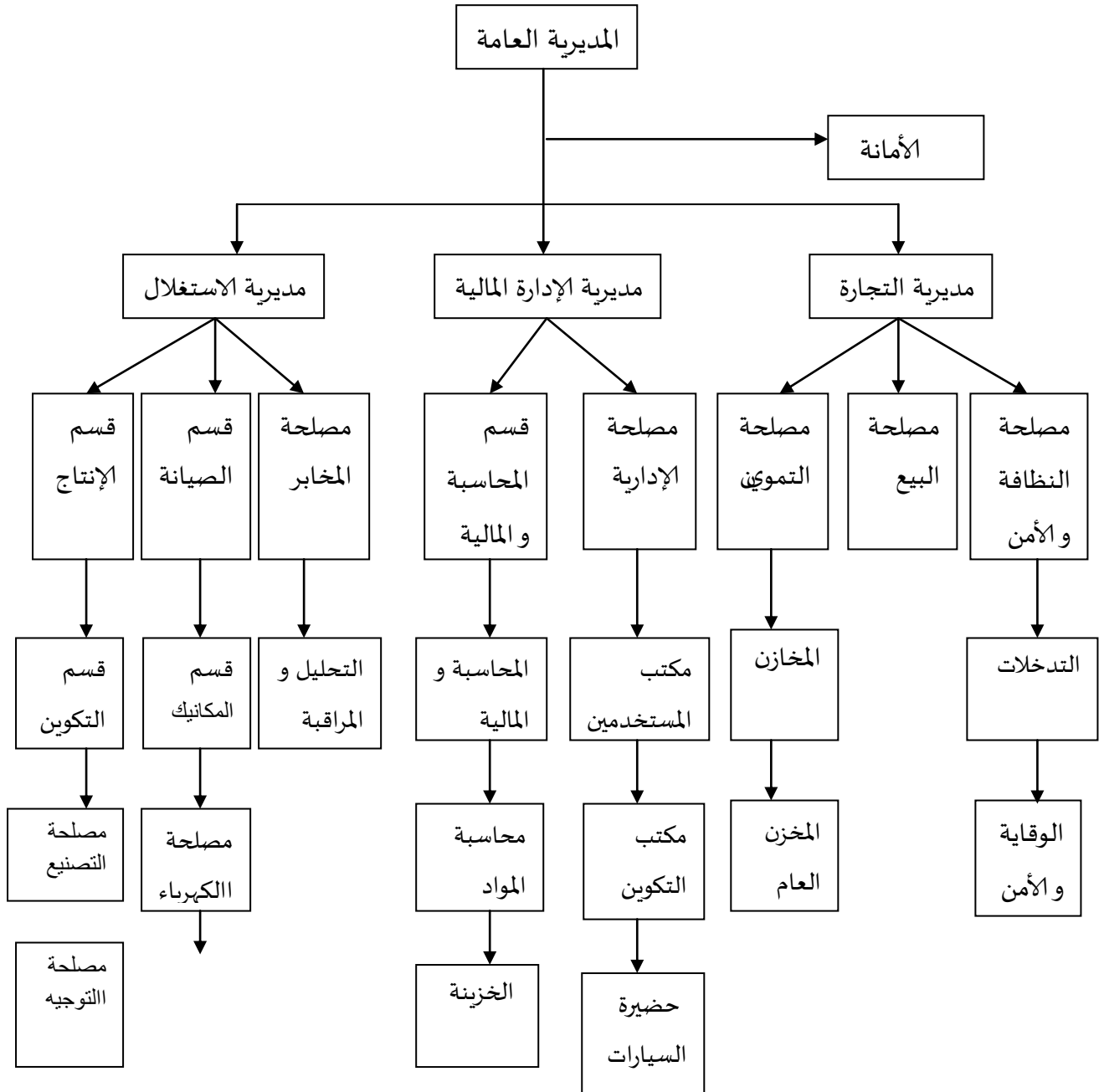
فريق يعمل من العاشرة ليلا الى الساعة السادسة صباحا.

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

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم.

وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أقسام ومصالح مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم



المصدر: من وثائق داخلية ، معمل تكرير السكر مستغانم 2019.

شرح مصطلحات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

مديرية التجارة: والتي تتفرع إلى ثلاث مصالح:

✓ مصلحة النظافة والأمن: تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتنظيم مجموعة من الفرق المتناولة خاصة وإن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسؤول واحد عن الأمن.

✓ مصلحة البيع: خاصة بتسويق أو بيع المنتج.

✓ مصلحة التموين: تموين المؤسسة.

2 مصلحة الإدارة والمالية: والتي تتفرع إلى:

✓ المصلحة الإدارية: حيث تتكون من:

مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحيته في التنصيب، دسترة المواضيع الإدارية، الإجازات، التكليف بالمهمة، والانتقال والترقية والتقدم، ساعات إضافية والمكافأة.

مكتب التكوين: يهتم بتكوين العمال الجدد وتدريبهم على العمل.

مكتب المصالح و حظيرة السيارات.

✓ قسم المحاسبة والمالية: تنقسم إلى المحاسبة المالية التي فيها عمليات المحاسب عامة و

تضم مكتب المحاسب، مكتب خاص بالميزانية المعمول بها في المؤسسة محاسبة مواد

الخزينة.

3 مديرية الاستغلال: والتي تتفرع إلى:

✓ قسم المخابر: حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبريون بالمتابعة

المستمرة والعينة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة مراقبة وتحليل السكر.

✓ قسم الصيانة: وهي المسؤول عن ضمان الإنتاج بصيانة التجهيزات وصيانة قطع الغيار

الضرورية للآلات، ففي حالة تعطل أي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة وفي هذا

القسم هناك مسؤولين إثنين على مجموعة الميكانيك.

✓ قسم الإنتاج: وتضم هذه الأخيرة قسمين، الإنتاج والتصنيع والتي تمر بالمراحل التالية:

التطهير: وتشمل عدة عمليات وهي:

التعجين: خلط كمية من عصير العجين المتكون من عصير EGOUT R3 + عصير التنقية مع السكر الخام.

التنقية: عزل بلورات السكر عن العصير بعد عملية الفصل يمر العصير المنقى الى الخزان و السكر المنقى يمر الى مخلط شبه الإذابة.

شبه الإذابة: تتم في مخلط التذويب ب 75 درجة مئوية.

الإذابة: وهي متممة للمراحل السابقة.

الغربة: يتم تمرير السائل السكري عبر غربال وذلك لعزل المواد: مثل الحبوب، القهوة، السكر.

التكليس: تتميز بإدماج حليب الجير إلى خزان التكليس أين يضاف إليه العصير الذي تحصل عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب والأملاح المعدنية.

الكربنة: يضاف الى المحلول السكري CO2

البلورة: من خلال هذا القطاع نحصل على البلورات السكرية حيث تنتقل الى المرحلة الصلبة من خلال العبور بمرحلة الطبخ و الحصول على كتلة ناضجة يتم ايقاف عملية الطبخ بكسر الفراغ حتى تمرر كتلة العجين ليتم فصلها بين نوعين من المنتجات:

المنتجات العالية: وهي سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكيف و يستخلص منه سكر قطع.

المنتجات المنخفضة: تتمثل في تكرير و نقل السكر الذي يباع و يستعمل في صناعة الخميرة الكيميائية و المشروبات الكحولية، و مواد التجميل.

الحالة المالية للمؤسسة:

نوعية التوظيف		العدد الفعلي للعمال	
عدد العمال المؤقتون	عدد العمال الدائمين	عدد الذكور	عدد الإناث
64 عمل	185 عامل	240 عامل	09 عاملات
مجموع العمال: 249 عامل			
رأس مال المؤسسة: 164000000 دج			

المبحث الثاني: دراسة مخزون المؤسسة

بعدما حاولنا أن نعطي نظرة شاملة حول معمل تكرير السكر rame sucre و من خلال الهيكل التنظيمي تبين لنا أن المصالح التابعة لها مرتبطة ببعضها البعض فعلى سبيل المثال قسم تسيير المخزونات له علاقة مباشرة بقسم مراقبة التموين وهذه الأخيرة لها علاقة بقسم المحاسبة وهذه الاقسام كلها تخضع الى قسم رئيسي وهو التخطيط و المراقبة.

حيث تعتبر دائرة التخطيط و المراقبة همزة وصل في مؤسسة rame sucre إذ تتابع هذه الأخيرة تسيير مختلف اللوازم و السلع و المخرجات، و هي تنقسم الى المصالح التالية:

مصلحة الإستقبال: من مهامها تسليم المواد اللوازم، تأكد من أن الكمية المسلمة موافقة لسند الطلب، وضع برنامج مع التنسيق بين مصلحة التموين حتى يتم التأكد من مطابقة الموارد للمواصفات المطلوبة، تحديد وصل الإستلام.

مصلحة التخزين: من مهامها مايلي: إدارة حركة المخزون من دخول و خروج و تحويل.

- كتابة كل حركة المخزون بالإعلام الآلي.
- كتابة كل حركات المخزون في سجلات.
- تحليل الوضعية شهريا لحركة المخزون بطريقة مراجعة لكل المستندات الشهرية و ذلك قبل أن تحول الى قسم المالية و المحاسبة.
- ضمان الوضع الجيد للوثائق المحاسبية (وصل الاستلام ، وصل تحويل طلب المواد، وصل الخروج).

مصلحة المراقبة و التموين: تقسم المخطط العام الى برامج شهرية.

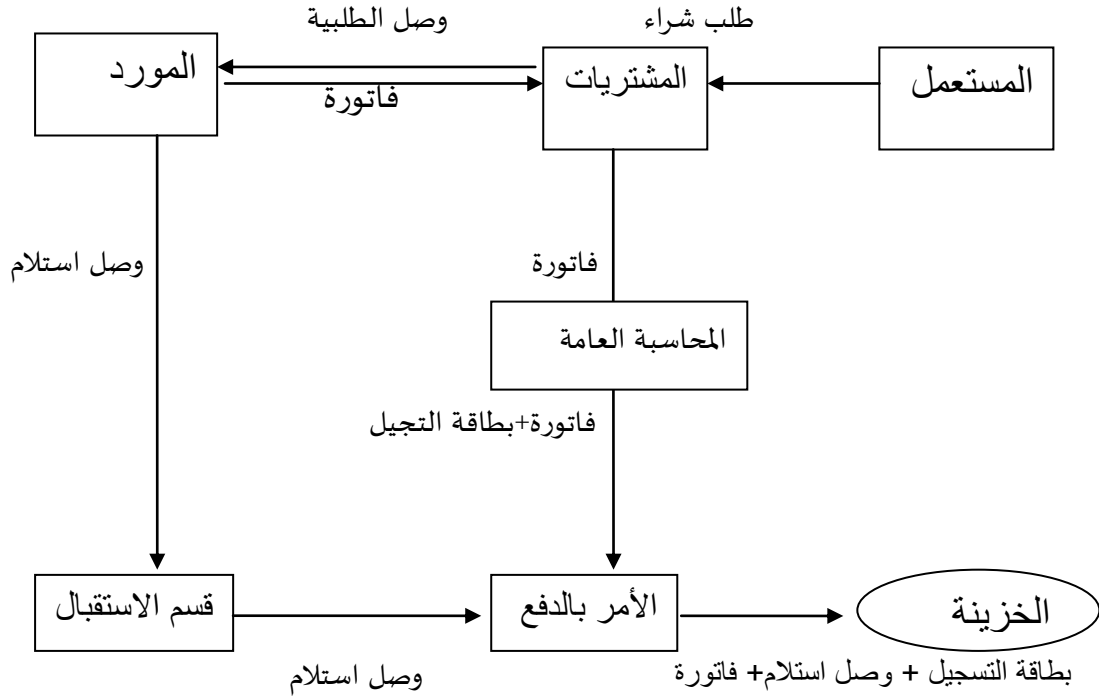
- تسطير احتياجات للمواد و اللوازم المستهلكة و الغير المستهلكة من خلال البرامج المحصل عليها.
- إصدار أمر بإطلاق عملية متابعة كل الورشات.
- إصدار طلبية الشراء كل المواد التي تدخل بصفة مباشرة و غير مباشرة في عملية التسيير.

مهام رئيس مصلحة التخطيط و المراقبة: إن رئيس مصلحة التخطيط و المراقبة بالنسبة للمؤسسة هو رئيس المخزن و تكمل مهامه فيمايلي:

- تعيين، و تخطيط الحاجات الضرورية للتموين و هذا من أجل تحقيق البرامج المحصل عليها.
- الحرص الجيد و العقلاني لتسيير المخزونات.
- اعداد سند الطلب (طلب الشراء).
- التأكد من أن التموين كافي لسد حاجيات الأقسام و الورشات بدون انقطاع.
- مراقبة حالة المخزون.
- القيام بالجرد الدوري بمساهمة المحاسبة المادية.
- تحليل الفروق الموجودة في المخزون و محاولة تبريرها.
- ضمان استقبال الفعلي للمواد المستعملة من طرف مصلحة الشراء.

المطلب الثاني: مخطط يبين مسلك الوثائق و الاقسام المتعلقة بتسيير المخزونات في

المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة.

يبدأ هذا المسلك بالاحتياج إلى السلعة أو المخزون حيث يحرر المستعمل طلب الشراء وبيعه إلى قسم المشتريات فيقوم هذا الأخير بتحرير الطلبية بالسلعة والكمية المطلوبة لبيعها للمورد.

يقوم المورد بإرسال السلعة مرفقة بسند شحن البضاعة والفاتورة.

فور وصول السلعة توضع في قسم مخصص في قسم الاستقبال حيث تتم عملية مراقبة السلعة من طرف المستقبل ثم يخبر المعني أو المستعمل بوصول السلعة ليتم إرسالها إلى المخزن المعني وذلك بحضور المستقبل والمستعمل والمخزني أين تتم عملية فتح الصناديق ومراقبة السلعة مقارنة مع ما هو مطلوب من حيث الكمية النوع الحجم المميزات، والتأكد من سلامة هذه السلعة.

إذ تم التطابق يحرر وصل الاستقبال من طرف قسم الاستقبال وتسليم نسخة منه إلى المخزن لإعادة التأكد من السلعة عند وضعها في المكان المخصص لها في المخزن والقب=يام لها بعملية التحديث يدويا ثم يتم إرسال وصل استقبال من طرف قسم الاستقبال التقني إلى المسير حيث يقوم بعملية التحديث الآلي في البرنامج الخاص به.

عند ادخال المواد المستلمة إلى المخازن وتنظيمها وترتيبها في أماكنها الخاصة، مع تخصيص لكل صنف بطاقة مخزون fiche de stock هذه البطاقة تسهل عملية مراقبة ومتابعة المخزون بصفة مستمرة بالإضافة إلى دورها في عملية الجرد.

أما الفاتورة التي كانت مرفقة بالسلعة فتتجه لقسم المشتريات لبيعها بدوره إلى قسم المحاسبة العامة للقيام بجميع الحسابات المتعلقة بالسلعة والتأكد منها ليتم بعثها مع بطاقة التسجيل إلى الأمر بالدفع والمدير هو المكلف على المصادقة عليها والختم والامضاء عليها لبيعها مرفقة بالفاتورة إلى الخزينة للتسديد.

في حالة عدم التطابق يتم تحرير كتابي بذكر النقائص ويمضى من طرف المستقبل .

عند الحاجة لسلعة أو مخزون ما يتم إخراجها بوصول خروج من المخزن.

التعريف بأهم الوثائق المستعملة في تسيير المخزون.

طلب الشراء **Demande d'achat**: هي وثيقة يبعثها المستعمل الذي يريد السلعة في المؤسسة لقسم المشتريات بنوع وكمية السلعة التي يريدتها الملحق.

وصل الطلبية **Demande**: هذه الوثيقة تصف من خلالها كل احتياجات المؤسسة من بضائع و موارد ولوازم من حيث تحديد الكمية و النوعية و الجودة و بأسعار معقولة لتبعث للمورد من طرف قسم المشتريات.

الفاتورة **Facture**: هي عبارة عن ورقة يبعثها المورد للمؤسسة تحتوي على اسم و عنوان المورد، البضاعة، أو السلعة و عدد و سعر الوحدة و تحتوي على 6 نسخ خاصة بكل قسم.

وصل التوزيع **Bon de livraison**: تحرر من طرف المورد تثبت إيصال السلعة لقسم الاستقبال الخاص بالمؤسسة .

وصل الخروج **Bon de sortie magasin**: وثيقة تعبر عن خروج البضاعة من المخزن و يحتفظ بها أمين المخزن في الأرشيف.

بطاقة المخزون **Fiche de stock**: هي وثيقة تتبع تطورات البضائع و المواد في لحظة وصولها الى غاية خروجها من المخزن حيث يسجل فيها كل المستلزمات المتعلقة بالدخول و الخروج، الكمية و الثمن،... الخ.

وصل استلام **Bon de reception**: وصل يبين وصول السلعة يبعثه قسم الاستقبال للأمر بالدفع للتأكد من استلام السلعة ليعطي الأمر بالدفع للخزينة، و يحتوي على 5 نسخ نسخة تبقى لدى أمين المخزن و نسخة على مستوى الاستقبال أما 3 نسخ الباقية فتذهب الى الأمر بالدفع.

بطاقة التسجيل **Fiche danregistrement**: هي وثيقة يحررها المحاسب العام للمؤسسة تحتوي على كل المعلومات الخاصة بعملية الشراء و كيفية التسديد و القيمة الإجمالية للشراء ليعبثها للأمر بالدفع.

بطاقة الجرد **Fiche d'inventaire**: يتم فيها جرد المخزونات.

المطلب الثالث: أنظمة الجرد في المؤسسة

تعتبر عملية الجرد من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة وذاك في مجال ضبط مخزونها ومراقبته، وتكون عملية الجرد في المؤسسة تكون بمرحلتين:

المرحلة الأولى: الجرد الدائم للمخزونات ويسمى أيضا بالجرد المحاسبي ويتم كل شهر وذلك بالمراقبة لكل المواد الداخلية والخارجية والمتبقية بالكمية والقيمة، حيث أنه كل ما تكون عملية دخول أو خروج مادة من أو من خروج إل المخزن، إلا ومصحة المحاسبة تقوم بتسجيلها، وذلك بتجميع كل الوثائق التي تبين حالة المخزون المقدمة وذلك بالتعاون مع مصحة تسيير المخزونات و يتم تسجيل و تفيد كل المعلومات و الحسابات الخاصة بسير حركة المخزون المخزونات

المرحلة الثانية: مرحلة الجرد الفيزيائي: تبدأ هذه العمليات في نهاية السنة بداية من 20-12-ن الى غاية 1-1-ن+1 وذلك بإيقاف كل العمليات الخاصة بسير المخزونات من مدخلات ومخرجات. و ذلك لتحديد الكمية الحقيقية لهذه المخزونات ومقارنتها بالجرد الدائم وتسجيل الفروقات إن وجدت.

حيث تقوم المؤسسة بتكوين لجنة يرأسها مدير المشتريات مع مصحة المحاسبة وكذا عمالها وموظفيها المختارين على شكل مجموعات وذلك لحساب ما هو موجود في المخازن وتسجيل ذلك في وثيقة الجرد.

المطلب الثالث: دور الإعلام الآلي في المؤسسة:

تستعمل مصحة التموين وتسيير المخزون برنامج الإعلام الآلي، وهذا لتسهيل عملية المتابعة والتسيير وتدعيم الرقابة على المخزونات من ناحية الكمية والقيمة.

كذلك يتيح البرنامج إمكانية تحرير نختلف المذكرات والوثائق الضرورية، كما يساعد في إعداد التقرير الشهري للإدخالات والإخراجات، والقيام بعملية الجرد المحاسبي السنوي، أيضا كما يسمح البرنامج بتنبيه المستعمل له عند وصول المخزون الى حد أدنى

خاتمة الفصل:

تمت الدراسة الميدانية لوضوعنا بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم حيث في بادئ الأمر تعرفنا الى عرض عام للمؤسسة ثم على معظم مصالحتها التي تلعب دورا هاما خاصة من الناحية الاقتصادية والأهداف التي تسعى اليها المؤسسة و تعرفنا على كيفية تسيير مخزونها.

وبمأن عملية تسيير المخزون واحدة من بين الوظائف التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف عليها أن تخلص بالعناية والتنظيم الجيد، سواء من حيث تقسيم العمل و المسؤوليات داخل وظيفة التخزين ، أو من حيث وجود مخازن متوفرة على الشروط الضرورية للتخزين من حيث السلعة ووسائل النقل ووسائل الوقاية والأمان.

كما لا يمكن دراسة عملية تسيير المخزون في المؤسسة دون التطرق الى عملية تقييم المخزون و الجرد وذلك لتحديد موجودات وكمية المخزون.

خاتمة:

من خلال دراستنا لعملية تسيير المخزون حيث تطرقنا في المبحث الأول الى عرض تحليلي لوظيفة المخزونات داخل المؤسسة من خلال شرح عام لماهية المخزون والمخازن وكذلك التخطيط و السياسات المختلفة للتخزين إضافة الى عناصر الاساسية لتسيير المخزون المتمثلة في التكاليف الطلب و التجديد حيث قمنا بتحليل التكاليف المتعلقة بالحفظ و الاعداد و التكاليف الناجمة عن الفقدان و التلف، أما دراسة الطلب فشمّل تحليل الطلب بطريقة ABC للبحث عن المخزونات الأكثر استهلاكاً، ثم تطرقنا الى الجرد و تقييم المخزونات و أخيراً الى الرقابة و تقييم الأداء في مجال التخزين و التي تعتبر بمثابة أدوات هامة لتسيير المخزون.

من خلال دراستنا لتسيير المخزون توصلنا الى النتائج التالية

- موضوع تسيير المخزون يعتبر من أساسيات تكوين المعرفة المتكاملة لطلبة التسيير.
- تعتبر وظيفة التخزين أهم وظائف المؤسسة نظراً للدور التي تقوم به نفس الشيء لوظيفة المحاسبة و المالية .
- إدارة تسيير المخزونات تضمن استمرارية المؤسسة و اتخاذ اجراءات المحافظة على المخزون.
- اعتماد المؤسسة على الجرد المفاجئ و الهدف منه هو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزنة، قد يقوم به رجال الوظائف العليا على عينة من المواد لاختيار الأصناف الأكثر أهمية في المؤسسة.
- يتم تقييم الإخراجات وفق طريقة FIFO و هذا عن طريق مجموعة من البرامج تسجيل في الكمبيوتر

و عالية ننصح المؤسسة باختيار السياسة و النموذج اللذان يسمحان لها بتحقيق الوفرة المناسبة من المواد، كذلك نظراً لأهمية المخزون فإن إجراءات دخوله و خروجه من المخازن تخضع لمعايير و مقاييس لا ينبغي إهمالها في أي لحظة كما يجب احترام الوقت المحدد لصرف المواد للجهات المستخدمة و تحديد الطرق المثلى لصرف المواد من أجل ضمان أكثر فعالية و أكثر مردودية.

كما لا يمكن وضع نقطة نهاية لهذه الدراسة لأن تسيير المخزون موضوع يحتاج الى تعميق خاصة مع النظام المحاسبي المالي الجديد

الملخص:

تناولنا في هذا البحث موضوع جد مهم ألا وهو تسيير المخزونات في مؤسسة اقتصادية مما لديه من أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية للتحكم في سيرورة العمل و يعبر على المستوى الحقيقي للمخازن ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك تنظيم وتخطيط جيدين.

ويكون ذلك باتخاذ إجراءات من حيث حماية المخزون الموجود في المؤسسة ورضه في الأماكن المخصصة لذلك دون إتلافه بتوفير الوسائل المخصصة كالتهموية والنظافة وهذا كله يسهل عملية الجرد اليومي التي تقوم به المؤسسة.

كما يعالج الموضوع الطرق المتبعة لتسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية ككل و مؤسسة تكرير السكر و كيف تعالج مخزوناتها محاسبيا.

ومن هنا نكتشف مدى تحقيق المؤسسة للوثبة الاقتصادية كما رأينا الوضعية الحقيقية لمخازنها مع وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تعاني منها هذه المخازن

الكلمات المفتاحية: مؤسسة اقتصادية، المخزون، المخزن، معالجة محاسبية.

Nous avons abordé danc ce thème de revherche est très important et fonctionne actions soit a unegrande importance dans les institutions économoques de la lutte dans le processus de travail et exprime le véritable niveau des magasins et pour y parvenir il doit y avoir une bonne organization et de planification.

Et faites le prendre les mesures en matière de protection stock existant dans l'institution et dans les lieux affecter à empiler et sans loucher détruit en fournissant les moyens alloué a cette travaille et tout ce qui facilite le processus d'inventaire quotidienne menée par l'institution.

Aborde également la question des méthodes de gestion des stocks utilisés pour évaluer l'inventaire économique à l'organisation **SORASUCRE** et comment la comptabilité ses stocks

Et à partir de là nous découvrons à quel point il y-a des problèmes dans ses magasins à la recherche de solutions appropriées aux problèmes rencontre par ces magasins pour environ sans aucun problème perturbent l'activité économique .

Les mots clés : stock, magasin, gestion, entreprise, traitement, comptabilité .

قائمة المراجع:

المذكرات:

مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تقنيات تسيير المخزون و دورها في تخفيض تكاليف المخزون.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون من اعداد الطالب زدون جمال.

الكتب:

ED SAID BELACEL.. la gestion des stocks / édition Gestion

MOUHAM Leurion. J, comptabilité analytique de gestion, ED, Foucher, paris, 1998

Zirmati. P, Pratique de la gestion des stocks, Dunod, France, 1997,p13.

- حيدر صادق مجيلان، إجراءات التخزين، الأردن، دار الصفاء للطبع و النشر، 2002
- د محمد الصبري، د بشير عباس العلاق ،ادارة المخزون السلي، عمان_الأردن 2002
- زياد عبد الحلیم: نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الطبعة الأولى، 2011،
- سعد الدين عشاوي، الشراء و التخزين، دار الزهراء، السعودية بيروت، بدون سنة نشر
- طارق عبد العال حماد، دليل المحاسبي تطبيق معايير التقارير المالية الدواية الحديث، مصر، الدار الجامعية، 2006
- عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995
- اليمين الفالته، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2008
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
- عبد الغفار حنفي ، ادارة المواد و إمداد المشتريات و المخازن، الدار الجامعية ، مصر، 2007..
- علي الشرقاوي و علي الشريف: إدارة المشتريات و التخزين، دار الجامعة للنشر

- عمروصفي عقيلي، منعم زمزيم الموسوري، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- محمد العدوان وآخرون، دار الشراء والتخزين، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2006،
- مصطفى يوسف كافي وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية (الأصل العلمي و العملية) الجزء الثاني الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي، الأردن 2012
- هيثم الزعبي، محمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث للشراء والتخزين، دار فكر للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، الاردن، طبعة 2002/2001
- عمروصفي عقيلي، منعم زمزيم الموسوري، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، بدون سنة، ديوان المطبوعات الجامعية،¹ عبد العزيز جميل مخيمر، ادارة المشتريات والمخزونات ، الدار الجامعية ، المملكة العربية السعودية ، 1993
- زياد عبد الحلیم: نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الأولى، 2011

قائمة المراجع:

المذكرات:

مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تقنيات تسيير المخزون و دورها في تخفيض تكاليف المخزون.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: الأمثلية الاقتصادية غي تسيير المخزون من اعداد الطالب زدون جمال.

الكتب:

ED SAID BELACEL.. la gestion des stocks / édition Gestion

MOUHAM Leurion. J, comptabilité analytique de gestion, ED, Foucher, paris, 1998

Zirmati. P, Pratique de la gestion des stocks, Dunod, France, 1997,p13.

- حيدر صادق مجيلان، إجراءات التخزين، الأردن، دار الصفاء للطبع و النشر، 2002
- د محمد الصيرفي، د بشير عباس العلق، ادارة المخزون السلعي، عمان_الأردن 2002
- زياد عبد الحلیم: نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الطبعة الأولى، 2011،
- سعد الدين عشموي، الشراء و التخزين، دار الزهراء، السعودية بيروت، بدون سنة نشر
- طارق عبد العال حماد، دليل المحاسبي تطبيق معايير التقارير المالية الدواية الحديث، مصر، الدار الجامعية، 2006،
- عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995
- اليمين الفالته، ادارة المخزون باستخدام الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2008
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000

- عبد الغفار حنفي ، ادارة المواد وإمداد المشتريات و المخازن، الدار الجامعية ، مصر،2007..
- علي الشرقاوي و علي الشريف: إدارة المشتريات و التخزين، دار الجامعة للنشر
- عمرو صفى عقيلي، منعم زمزيم الموسوري، قحطان بدر العبد لي، إدارة المواد (الشراء و التخزين من منظور كمي) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- محمد العدوان و آخرون، دار الشراء و التخزين، دار الصفاء للنشر، الأردن،2006،
- مصطفى يوسف كافي و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية (الأصل العلمي و العملية) الجزء الثاني الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي، الأردن 2012
- هيثم الزعبي، محمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث للشراء و التخزين، دار فكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الاردن، طبعة 2002/2001
- عمرو صفى عقيلي، منعم زمزيم الموسوري، قحطان بدر العبد لي، إدارة المواد (الشراء و التخزين من منظور كمي) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، بدون سنة، ديوان المطبوعات الجامعية،¹ عبد العزيز جميل مخيمر، ادارة المشتريات و المخزونات ، الدار الجامعية ، المملكة العربية السعودية ، 1993
- زياد عبد الحلیم: نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الطبعة الأولى، 2011