



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر اكااديمي في علوم التسيير
تخصص : ادارة هياكل استشفائية

عنوان المذكرة:

وظيفة التخزين في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

من إعداد الطالب (ة) : حامي يمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة – ب-	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعدة – أ -	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا	بروان شهرزاد	أستاذة محاضرة – ب-	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2017/2018

الإهداء

قال الله تعالى: (ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين).

فالحمد لله حتى ترضى والحمد لله إذا رضيت، والحمد لله بعد الرضا أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى :

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة

إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية،
والملاك الصافي القريب من الله سبحانه وتعالى ومعلمتي في الحياة التي يهواها القلب وأسأل
الله أن يرعاها أُمي الحبيبة.

من ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي سعى جاهداً إلى تربيتي وتعليمي أبي
العزير وأخي الغالي أسأل الله أن يحفظهما ويرعاهما.

إلى النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم إخواتي وأخواتي وأولادهم كل بإسمه

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وكل من تجمعني معهم صلة الرحم والقربة وبالأخص
مساعدتي جميلة ونادية.

إلى من هم كالنور للعين زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي نعم الصحبة والصدقة في
الدراسة والعمل.

وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسع قلبي إلى قارئ الأسطر وكل من علمني حرفاً ذات يوم.

شكر وتقدير

أول البدء: اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لنا إنجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء إلى من مد لي يد العون وساعدني على إتمام هذا العمل

ونخص بالذكر:

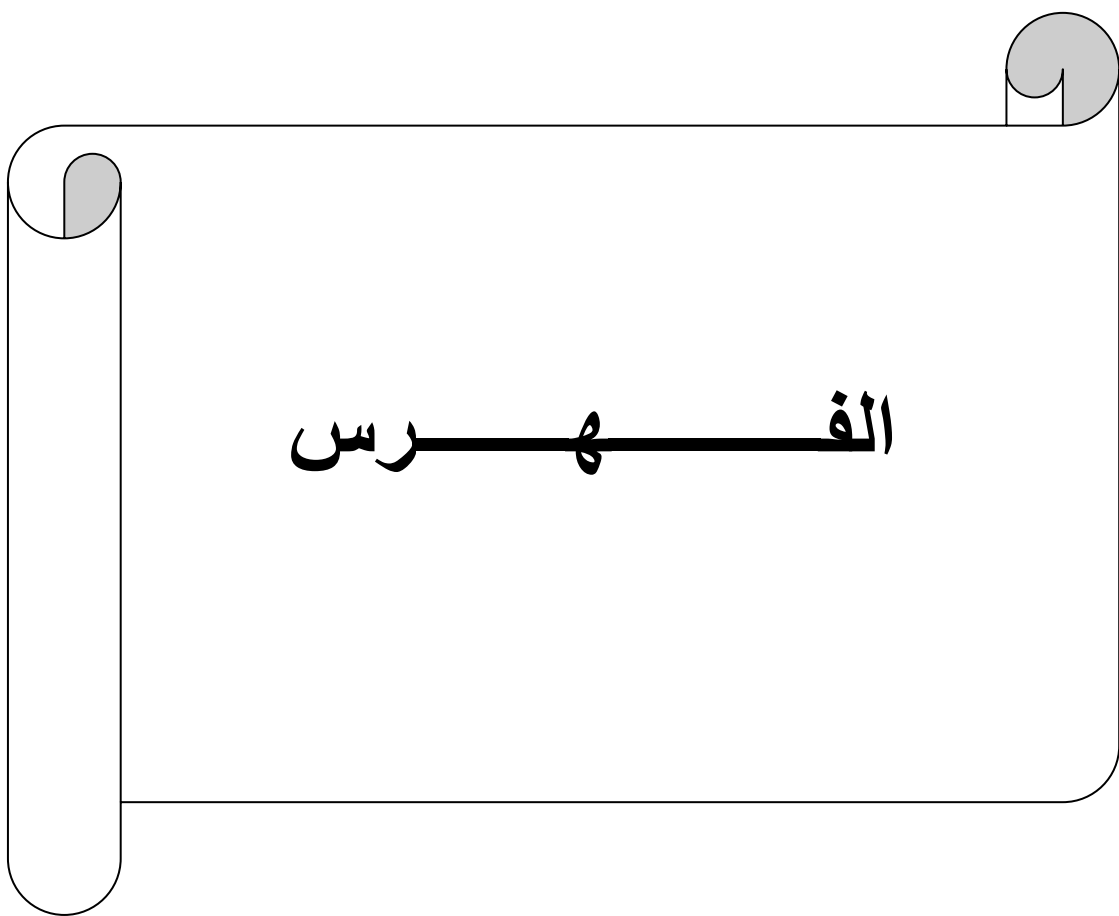
الأستاذة المشرفة: بن حليمة خيرة

إلى الذين حضينا بشرف الجلوس متعلمين بين أيديهم

إلى كل الأساتذة الذين استفدنا من توجيهاتهم طول حياتنا الدراسية كما نشكر إيطار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر ولاية مستغانم على تعاونهم وحسن استقبالهم

ونشكر كل من ثب في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة، راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء

إليكم جميعا: " طبتم وطاب مسعاكم ومثواكم وتبواتم مقعدا من الجنة "



الفهرس

كلمة شكر و تقدير

قائمة الجداول. والأشكال

الإهداء

المقدمة العامة.....1- 2 - 3

I - الفصل الأول: عموميات حول التخزين والأداء في المؤسسة

مقدمة الفصل.....04

I - المبحث الأول: مدخل حول المخزونات ووظيفة التخزين.....05

المطلب الأول: مفهوم وأهداف وظيفة التخزين.....05

المطلب الثاني: اختصاصات ومسؤوليات وظيفة التخزين.....07

المطلب الثالث: المخزونات أنواعها، أصنافها، دورها وأهميتها.....10

II- المبحث الثاني: مدخل حول أداء المؤسسات.....13

المطلب الأول: تعريف الأداء وعناصره ومكوناته.....13

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.....18

المطلب الثالث: نماذج تحسين الأداء24

III- المبحث الثالث: دور التخزين في تحسين الأداء.....29

المطلب الأول: علاقة التخزين بالوظائف الأخرى.....29

المطلب الثاني: تقويم أداء وظيفة التخزين.....32

المطلب الثالث: علاقة التخزين بالأداء.....34

خاتمة الفصل.....36

II - الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة بسيدي لخضر

37.....	مقدمة الفصل :
38.....	I - المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الصحية.....
38.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....
39.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية.....
49.....	II-المبحث الثاني: التخزين في المؤسسة الصحية.....
49.....	المطلب الأول :المخزون داخل المؤسسة.....
54.....	المطلب الثاني: أنواع المخازن في المؤسسة الصحية.....
59.....	المطلب الثالث : علاقة التخزين بالأداء في المؤسسة.....
61.....	خاتمة الفصل:
63 -62.....	الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
48	أقسام الموظفين في المؤسسة	01
56	سند طلبية	02
58	حالة المخزون – الادوية	03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	رقم الاشكال
10	مخزون الامان	01
15	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	02
27	نموذج رابييلي ودين في تحسين الأداء	03
28	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	04
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية	05
43	الكشف المبكر لسرطان الرحم	06
44	طب العمل	07
45	الطب المدرسي	08
64	وحدة محاربة السل والأمراض التنفسية	09
60	علاقة التخزين بالأداء في المؤسسة	10

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

لقد شهد العالم الإقتصادي منافسة حادة بين المؤسسات بمختلف أحجامها ونوعية نشاطها وذلك بغية تعزيز وجودها في السوق والمحافظة عليها، وقصد بلوغ هذا الهدف يجب على أي مؤسسة أن تنتهج سياسة جد فعالة بمختلف مواردها البشرية والمادية حيث تضمن التنسيق المحكم ما بين مهامها. وقد تشغل المؤسسات حيزا معتبرا لمختلف الكتابات والأعمال الإقتصادية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، وتعتبر تنمية حتمية تسعى المؤسسة الوصول إليها لتحقيق الإنطلاقة المرجوة معتمدة على سياسات مثلى ومناهج علمية وطاقت مادية وبشرية لإنتاج سلع وتقديم خدمات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وضمان سيورتها وإستمراريتها، وبعد النشاط الإستغلالي للمؤسسة والمتمثل في التخزين، الإنتاج، البيع، والتسويق الركيزة الأساسية لتطورها مما سبق ذكره.

يتبين لنا أن التخزين هو عنصر أساسي لضمان إستمرارية عمل المؤسسة ذلك أنه يؤثر تأثيرا مباشرا على الأموال والعمليات، ويعكس مدى مستوى الكفاءة التي تتمتع بها وفعاليتها في استخدام الأموال، وتعتمد العملية الإنتاجية والتسويقية إعتقادا مباشرا على التخزين، ما جعل من الضرورة الإهتمام به، والتركيز عليه كوظيفة مستقلة وليس كعنصر من عملية الإنتاج أو التسويق والمقصود بالمخزون هو ذلك التموين بالمواد وتخزينها من أجل استهلاكها في وقت لاحق، وحتى يكون له تأثيرا إيجابيا لابد من حسن تسييره وفقا لمبادئ التنظيم، التوقع، الاختيار، المراقبة والإعلام، وهذا للمحافظة على التخطيط الأمثل والفعال للموارد.

ومما سبق يتبين أن لتسيير المخزون علاقة مع مختلف وظائف المؤسسة لضمان السير الجيد لها، منذ دخوله المخازن إلى غاية إخراجها، ولهذا فإن المخزون في حركة مستمرة ودائمة.

إشكالية البحث:

إنطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تتم وظيفة التخزين في ضمان السير الحسن لأداء المؤسسة الذي يمكنها من تحقيق أهدافها ؟
ومن خلال هذا العرض تتبلور لنا معالم إشكالية يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. ما معنى وظيفة التخزين؟
2. كيف تؤثر وظيفة التخزين على أداء المؤسسة؟
3. ماهي السياسة التي تحدد مستوى وظيفة التخزين لتفادي نفاذ وكساد المخزون؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة نقدم في الإطار الفرضيات التالية:

1. إستغلال وإنتهاج الطرق العلمية الحديثة بصفة عقلانية يقود إلى التسيير الرشيد للمخزون.
2. حسن تسيير المخزون يزيد في مردودية المؤسسة.

الدراسات السابقة:

من أجل إثراء موضوعنا اعتمدنا على العديد من المراجع منها :

- الدراسة الأولى: " أثر دوران المخزون على إقتصاد المؤسسة " من إعداد الطالب بلعميري أمحمد
- الدراسة الثانية: تسيير المخزونات، دراسة حالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة من إعداد الطالب

2017.

- الدراسة الثالثة: اللوجستيك وإدارة تسيير المخزون ودراسة ميدانية في مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM من إعداد الطالب الكحايلى عمر 2016.
- الدراسة الرابعة: حسين بن يحيى نماذج تسيير المخزونات رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير العمليات والإنتاج جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان السنة الجامعية 2004/2003
- الدراسة الخامسة: عبد الرزاق مدني التسيير الاقتصادي للمخزونات في المؤسسات الصناعية دراسة ميزانية بمؤسسة انتاج اللوالب الدراغي والصنابر عين الكبيرة ولاية سطيف رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 2003/2002.
- الدراسة الخامسة: خولة تلي تقنيات ونماذج تسيير مخزون الوقود ودورها في تقليل التكاليف رسالة شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير البترول في جامعة قاصدي مرباح ورقلة السنة الجامعية 2014/2013
- الدراسة السادسة: رحو كريمية 2015 طرق ونماذج التخزين دراسة حالة نفطال بسعيدة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص الطرق الكمية للتسيير.
- الدراسة السابعة: بن حمادة ربيعة وخدير ميلودة طرق وأساليب التخزين دراسة ميدانية بمؤسسة الحليب الراحية سعيدة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر سنة 2016

أهداف البحث :

عندما نتحدث عن مستقبل تسيير المخزون في المؤسسة فنحن نتحدث عن حقيقة لا يمكننا نسيانها هي المستقبل العام للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وهو الإنتاج المستمر من أجل تحقيق الربح وهذا بأدنى التكاليف وبالتالي الهدف الرئيسي من الدراسة هو :

- التعريف بوظيفة التخزين مع بيان دورها في تحقيق الأولوية التنموية للمؤسسة.
- معرفة وضعية المؤسسة من خلال مراقبة وتسيير المخزون.
- إبراز أهم الإجراءات والتدابير اللازمة وتعيين سجلات التخزين.
- إثراء موضوع وظيفة التخزين بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا.

أهمية البحث :

نظرا للصعوبات التي تواجهها مختلف المؤسسات في الدول النامية من تراكم المخزون وسوء تسييره دفعنا إلى البحث عن الكيفية الفعالة باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسة لتحقيق إنطلاقة حسنة وسير جيد ومردود أعلى.

- إبراز دور التخزين وتطويره في تحسين أداء المؤسسات .
- أخذ نظرة عامة حول تسيير المخزون مع الأنظمة الحديثة.
- علاقة الموضوع بمقياس الإقتصاد وتسيير المؤسسات ما يناسب تخصصنا إلى جانب الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية وشاملة لوظيفة التخزين في تنمية وتطوير أداء المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار الموضوع منها

- علاقة البحث بمجال التخصص .

- الرغبة في الإثراء والإطلاع على هذا الموضوع.
- إثراء المكتبة بمرجع عن إدارة المخزون.
- معاناة المؤسسة الوطنية من نتائج سوء إدارة المخزون.

منهج الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ومحاولة إختيار صحة الفرضيات المقدمة، تم الإعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وعناصره وتحليل أبعاده. أما الفصل الثاني اعتمدنا على المنهج التحليل، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي

هيكل الدراسة:

تبعا للأهداف المتوخاة من البحث والإجابة عن الإشكاليات والتساؤلات الفرعية واختيار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان "عموميات حول التخزين والأداء في المؤسسة" بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول "المخزونات ووظيفة التخزين" أما المبحث الثاني: "مدخل حول أداء المؤسسات" أما المبحث الثالث سنتطرق إلى "علاقة التخزين بالأداء".

أما الفصل الثاني: الذي كان تحت عنوان "عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر" وهي دراسة ميدانية في المؤسسة تتضمن مبحثين :

ففي المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الصحية

أما المبحث الثاني سندرس: التخزين في المؤسسة

حدود الدراسة:

أ - الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

ب -الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة الميدانية من جانفي إلى غاية مارس 2018

الجانب النظري

الفصل الأول: عموميات حول التخزين والأداء في المؤسسة

المبحث الأول : مدخل حول المخزونات ووظيفة التخزين

المبحث الثاني: مدخل حول أداء المؤسسات

المبحث الثالث : دور التخزين في تحسين الأداء

مقدمة الفصل:

يقتضي تسيير المخزون المحافظة على مستوى مقبول للمخزون، ليس بالمرتفع و لا بالمنخفض فإن كانت المخزونات ذات مستوى منخفض فإن مخاطر لإيقاع تكون جد مرتفعة أما إذا كانت ذات مستوى مرتفع فإنها ستلقى على كاهن المؤسسة ديون جمّة، فإن هناك توازن ملحوظ بين السياسة العامة وضرورة التسيير لهذه الأخيرة التي هدفها الوصول إلى الحد الأمثل للمستوى المقبول.

إن انقطاع المخزون يؤدي بالمؤسسة إلى خسارة من الصعب تقييمها كما يمكن هذا الصعد التساؤل كم تكلف خسارة ديون ناجمة عن التأخر في التسليم؟

-من الصعب جدا تقييمها ولكنها مضيعة للأصول وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى كلفة الانقطاع.

إن الهدف من التسيير هو الوصول الأمثل لمستوى المخزون قليل من حجم كلفة التكاليف ومما سبق يمكن أن تسمى تسيير المخزون ذلك العمل الذي يجعل المخزون قادر على تلبية احتياجات مقدمي الطلب بأدنى تكلفة.

ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مدخل حول المخزونات ووظيفة التخزين

المبحث الثاني: مدخل حول أداء المؤسسات

المبحث الثالث :دور التخزين في تحسين الأداء

المبحث الأول: مدخل حول المخزونات ووظيفة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين من أهم الوظائف في المؤسسة حيث تؤثر بصفة كبيرة على مختلف مستويات الوظائف الأخرى خاصة منها وظيفة البيع والمالية حيث تواجه وظيفة التخزين عدة مشاكل نتيجة الارتباط المتكامل ما بين التخزين والمبيعات فنلاحظ كلما تنخفض المبيعات تزيد المواد المخزنة في الارتفاع وهذا راجع إلى المنافسة في مجال المنتجات البديلة التي تكون لها رواج كبير فإن مخزونات المؤسسة تتراكم.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف وظيفة التخزين

أولاً: تعريف وظيفة التخزين

يمكن طرح بعض التعريفات:

● التخزين هو إحدى الوظائف المشروع الرئيسية التي يتم القيام بها حتى يمكن تحقيق أهداف المشروع والتخزين يمثل رغبة ملحة من رغبات الإنسان ساعد على اثارها طبيعة العصر ونمط الحياة من شيوع لظروف عدم التأكد بالنسبة للمستقبل وما يدور فيه ولقد تمت وترعرعت هذه الرغبة وهذا النشاط إلى ان أصبحت في عصرنا الحالي جزءاً هاماً من النشاط الاقتصادي الذي تستثمر فيه قدراً ضخماً من رأس المال ويعمل فيه عدداً كبيراً من الكفاءات والمهارات ويمثل قدراً شاسعاً من المساحات والفراغات ونظراً لخطورة هذه الوظيفة في جميع مجالات الإنتاج سواء الصناعي والتجاري والعمومي فإنها أصبحت تتطلب جهازاً إدارياً مزوداً بالكفايات والخبرات البشرية يمكنها تحمل المسؤوليات الكبار التي تقتضيها طبيعة العمل في هذه الوظيفة.¹

● و التخزين هو الوظيفة التي تقوم على الحفاظ على البضاعة خلال الفترة ما بين إنتاجها والوقت الذي تطلب فيه تلبية للحاجة إليها.

● " أو هي حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة وهو معدل للتدفق المادي".²

وانطلاقاً من المفهوم السابق يتضح أن وظيفة التخزين تؤدي دوراً حيوياً في جميع أنواع المنشآت التي تمارس هذه الوظيفة حيث ومن خلالها يمكن أن تتحقق عدة أهداف ومنافع كثيرة:

ثانياً أهدافها:

تهدف عملية التخزين للمواد إلما يلي:

● ضمان و تأمين وجود المواد عند الحاجة إليها للإنتاج طبقاً للشروط أو المواصفات من حيث النوع والكمية وتزود الام أو الجهات المنتجة أو الأسواق بحجتها من المواد أو المصنوعات عند الطلب بأقل تكلفة، وفي أقصر وقت.

¹ - جاسم ناصر واخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن الطبعة العربية، 2008، ص26.

² - جميل الجالودي واخرون ، مدخل حديث للشراء و التخزين، دار الفكر للطباعة والنشر، سنة 2000، ص179، 178.

- حفظ الخامات أو المنتجات بطريقة سليمة و مأمونة تضمن عدم تلفها أو تغيير طبيعتها بالإضافة إلى سهولة تناولتها.
- تنسيق عمليات التخزين مع عمليات الإنتاج لاستمرار انسياب الإنتاج لتحقيق الكفاية الإنتاجية.¹

¹ - محي الدين الأزهر، إدارة المخازن، مطبعة الاستقلال الكبرى، سنة 1989 ص54.

المطلب الثاني: اختصاصات ومسؤوليات وظيفة التخزين

اتضح من خلال مناقشتنا وظيفة التخزين أن مهمة هذه الوظيفة لا تتمثل فقط في الاحتفاظ أو تخزين الأصناف المختلفة خلال الفترة ما بين الاستلام والصرف ولكنها أبعد إلى حد كبير من تلك المهمة وعلى ذلك فإنه إذا ما حاولنا إلقاء الضوء على اختصاصات ومسؤوليات هذه الوظيفة فإنه يمكن تلخيص هذه الاختصاصات فيما يلي:

أولاً: مسؤولية تحقيق الوفورات

سبق أن وضحنا من قبل أن مسؤولية المخازن الأولى هي الاحتفاظ بكميات من المخزون في حدها الأدنى بما يتقابل مع احتياجات الإنتاج ولا شك أن الهدف من ذلك هو العمل وتخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون أو تخفيض رأس المال المجمد والعاطل في المخازن وتخفيض تكلفة التخزين وتخفيض احتمالات التلف وغيرها من المخاطر معنى هذا أن إدارة المخازن تساعد على تحقيق الوفورات عن طريق مساهمتها: تخفيض رأس المال المجمد في المخازن إلى أقل حد ممكن.

- تخفيض تكاليف التخزين.

- تخفيض احتمالات التلف والتقادم.

- المساهمة في تخفيض تكلفة الشراء ولكن يجب أن تدرك هناك بعض أوجه التعارض بين مدى قيام المخازن بتقديم الخدمة المخزنية الممتازة وبين هدفها في تحقيق فالخدمة الممتازة تتطلب الاحتفاظ بقدر كبير من الاحتياجات الإنتاجية في المخازن ولكن زيادة هذه الموجودات المخزنية تؤدي إلى زيادة تكلفة رأس المال المستثمر في هذه الموجودات بالإضافة إلى زيادة تكلفة التخزين والتلف والتقدم والضيق والسرقعة لذلك يجب على المسؤولين عن جهاز التخزين أن يحاولوا تحقيق التوازن بين هدي لتحقيق الوفورات للمشروع وتحقيق الخدمة المخزنية الممتازة لإدراك الإنتاج والاستخدام.

ثانياً: توصيف الموجودات المخزنية

ويقصد بذلك 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 بالاستلام أو المناولة أو الصرف وقد يتم إعداد هذا التوصيف للموجودات المخزنية بواسطة إدارة المخازن وحدها أو قد يشترك معها أقسام التصميم والمشتريات وكافة الجهات التي لها اتصال المباشر بتحديد مستويات الجودة المناسبة في الكميات المشتراة.

ثالثاً: تصنيف وتمييز الأصناف

وتتضمن هذه المسؤولية ما يلي:

- 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 .
- إعطاء رقم كودي أو رمز 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 أو استلام. ولا شك أن وجود مثل هذا الدليل سوف يساعد المسؤولين عن المخازن في عملية المراقبة والمتابعة للموجودات المخزنية كما أنه سوف يساعد في تخطيط برامج الشراء.

رابعاً: الاستلام والفحص

وتعد هذه المسؤولية أولى الأعمال التنفيذية للتخزين والتي تتم بعد الشراء على أساس أنها تتلقى الأصناف المشتراة وتقوم بإجراءات استلامها بعد الانتهاء من فحصها ولذلك فإن عملية فحص الأصناف الواردة يجب أن تنجز بالتعاون والتنسيق مع المسؤولين عن الاستلام وبدقة وعناية وحين رودها مع إخطار إدارة المشتريات بذلك باعتبارها الجهاز الإداري المسؤول عن أعمال الشراء بكافة المخالفات أو الانحرافات عن المطلوب فعلاً في أمر الشراء سواء ما تعلق بالكم أو النوع حتى يتيسر للإدارة المذكورة القيام بدورها بإخطار المورد فوراً الإتحاد اللازم كسباً للوقت وتصحيحاً للأخطاء ومحافظة على الحقوق وتحديد المسؤوليات وتلخيص أعمال الاستلام والفحص في مقارنة الأصناف الواردة بما ورد في المستندات المرفقة بها من حيث العدد والوزن والحجم بغية التأكد من سلامة هذه الأصناف مع حصر حالات التلف وتوصيفها إن حدث ذلك أثناء الشحن والنقل وكذلك إجراء الفحص الفوري للأصناف الواردة للتأكد من مستوى الجودة المحددة في أمر الشراء على أنه في حالة وجود مرفضات في هذه الأصناف يجب عزلها وحدها مع إعداد محضر وكتابة تقرير بذلك وإخطار إدارة المشتريات بتلك الأصناف معني ذلك أن المخازن تعتبر مسؤولية عن مطابقة ما ورد من أصناف ومواد لما يجب توريده فعلاً وفقاً لأمر الشراء وذلك من عدة نواحي كالكمية والصنف والمواصفات المحددة (الجودة) والسعر المحدد (السعر المناسب) على هذه الأصناف المطلوب توريدها.

خامساً: المحافظة على المخزون .

حيث يحب العناية بالحفاظ على المخزون من المواد والمهمات والتجهيزات الآلية حتى تظل محافظة على شكلها وحجمها وجودتها وكافة مواصفاتها ثم حمايتها من كل ما يعرضها للتلف أو الضياع مثل الحريق والأمطار والرطوبة وشدة الحرارة أو السرقة أو فعل الحشرات وحتى يمكن تحقيق ذلك لابد من القيام بأعمال من حين لآخر حتى يتم التأكد بصفة مستمرة من سلامة المخزون وسلامة الوسائل المستخدمة في أعمال التخزين والمناولة.

سادساً: صرف الأصناف المخزونة

عادة ما تتلقى المخازن باستمرار طلبات المواد والمهمات من الأقسام أو الإدارات المختلفة في المشروع فعند ورود هذه الطلبات يجب العمل على تجميعها ومراجعتها للتأكد من سلامتها وتمشيها مع القواعد المقررة من حيث التصديق والاعتماد ومعدلات الاستخدام المحددة وبعد التجميع والمراجعة تتم إجراءات الصرف حسب النظم المتبعة مع مراعاة عدم البطيء أو التعقيد وذلك للمحافظة على تسليم هذه الأصناف إلى جهات الطالبة في المواعيد المناسبة حفاظاً على درجة انتظام العمل وتمشياً مع الجدول الزمني للإنتاج.¹

¹ - قحطان بدر العبدلي وآخرون، إدارة مواد الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2008، ص261، ص262.

سابعاً: مراقبة حركة الوارد والمنصرف والرصيد

وما يقتضيه ذلك من تسجيل للبيانات الخاصة هذا الوارد والمنصرف في السجلات المعدة لذلك مع رفع التقارير اللازمة إلى الإدارة المسؤولة عن معدل السحب من الأصناف حيث أن هناك أصناف سريعة الحركة وأخرى بطيئة الحركة وثالثة راكدة وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو إعداد الخطة اللازمة للتخزين.

ثامناً: التخزين

أي تخزين الأصناف حفظها في الأماكن المناسبة وبالترتيب والتصنيف المناسبين وفقاً للتوصيف كذلك توفير وتقسيم المساحات والمباني المتاحة للتخزين حسب الموجودات المخزنية وطبيعتها (الوزن، مقدار الفراغ اللازم) وذلك حتى يمكن إعداد التصميم الداخلي أكيد لهذه المخازن وأخيراً اختيار المعدات والأوعية المناسبة لحفظ الموجودات المخزنية وتسهيل عملية المناولة والتسليم بما يحقق أعلى كفاءة تخزينية.

تاسعاً: مراقبة المخزون

ويقصد بها كافة الإجراءات والأساليب التي تتبع من أجل التأكد من أن المسؤوليات السابقة الحديث عنها والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر المتخذة والتعليمات الموجهة تنفذ على أكمل وجه وتحقق الأغراض المرجوة من إدارة المخازن.

عاشراً: إعداد التقارير

فإدارة المخازن تعتبر مسؤولة عن إعداد مثل هذه التقارير، ولا شك أن هذه التقارير، ولا شك أن هذه التقارير تساعد أعمال الرقابة على المخزون على تحقيق أهدافها، حيث يتسنى عن طريقها لإدارة المشروع، التعرف على مدى صلاحية وكفاية خطط وبرامج التخزين عن أوجه النقص والعيوب والمخالفات التي تقع في المخازن تمهيداً لاقتراح سبل العلاج الملائمة علاوة على ذلك فإنها تقدم العون للمسؤولين عند القيام بعملية الترميم والتبسيط في المواد وفي توفير السلع والمواد البديلة وفي إدخال التحسينات على أنظمة المناولة والنقل الداخلي بالمخازن.

وفيما يلي أمثلة لمثل هذه التقارير:

- تقرير بالملخص العام للمواد والأصناف المخزونة وفقاً لأقسامها المختلفة.
- تقرير يحوي أبعاد المقارنة بين ما كان مقدراً تخزينه وبين ما تم تخزينه فعلاً.
- تقرير عن ملخص نشاط المخازن.
- تقرير عن معدل دوران البضاعة بالمخازن.
- تقرير عن مقدار العجز أو الزيادة في الموجودات المخزنية.
- تقرير عن الأصناف البطيئة الأصناف السريعة والأصناف الراكدة.
- تقرير عن مستويات التخزين (حد أدنى، حد أعلى) بالنسبة لكل صنف.¹

¹ -علي الشرقاوي، كتاب المشتريات وإدارة المواد والمخازن، جامعة بيروت العربية، سنة 1994 ص 228.

المطلب الثالث: المخزونات أنواعها، أصنافها، دورها وأهميتها

أولاً: أنواع المخزونات:

من خلال التعريف السابق للمخزون نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على مجموعات هامة من المخزون لسير العمل الاقتصادي والسير الحسن ونستطيع التمييز بين عدة أنواع من المخزونات.

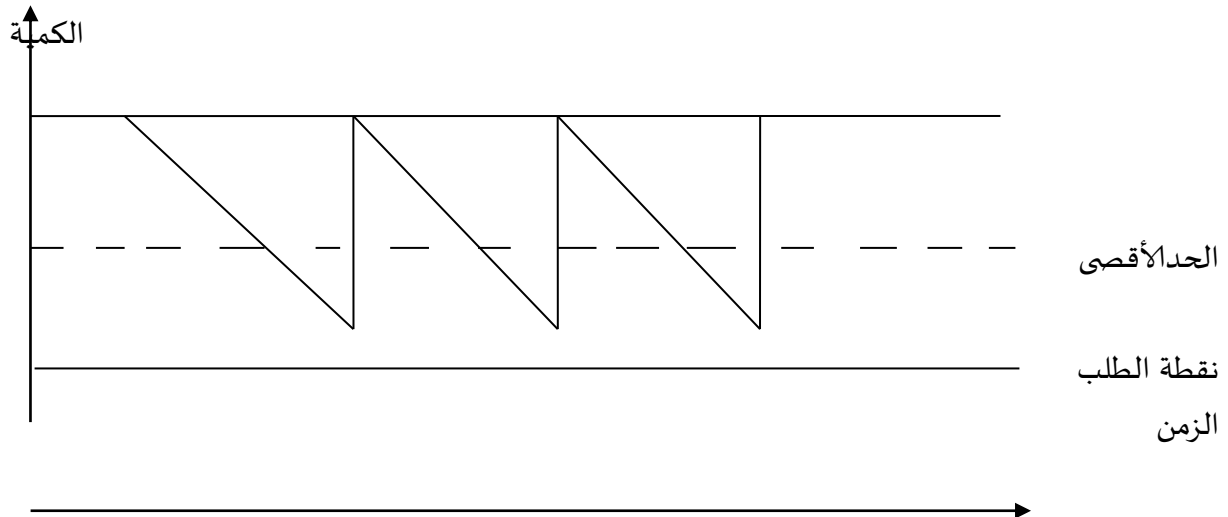
أ- المخزون الأدنى:

يقصد به الحد الأدنى الذي يجب الاحتفاظ به وأن لا يقل فيه من أي مادة عن هذا المستوى فهو الذي يسمح باستمرار العمل في فترة التموين ولهذا يجب على أمين المخازن وصف كل مخزون أدنى وصل إليه وتسجيله في دفاتر المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن مستوى الحد الأدنى للمخزون يعبر عن نفاذه تماماً، وبالتالي فإن استخدام الوحدة الأولى من المخزون الأدنى توافق لحظة الطلبية الجديد، ومن جهة الأخرى المقصود به هو معدل التخزين في مستواه لأن هبوطه يعني إمكانية التهديد بخطر انقطاع تزويد عملية الإنتاج أو العملاء أو المستهلكين بمتطلباتهم ويتأثر قراره بتحديد الحد الأدنى للمخزون بالفترة الزمنية الواقعة بين التسليم وتزويد المخزونات الجديدة كذلك بمبلغ الأخطار المتوقعة.

ب. مخزون الأمان:

تسمى الكميات من المواد والسلع التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة احتمالات أخطار التموين بمخزون الأمان يجب أن تكون دالة في تبادلات الطلب وأجل التموين من جهة وتكلفة النفاذ من جهة أخرى حيث يتكون هذا المخزون من جزئين الأول متحرك والثاني احتياطي.¹

الشكل (1 - أ) : مخزون الأمان.



المصدر: صالح هاشم الكرخي، إدارة المخازن، المؤسسة الثقافية العمالية الطبعة

الثالثة، سنة 1978، ص 05.

¹ - صالح هاشم الكرخي، إدارة المخازن المؤسسة، الثقافية العمالية الطبعة الثالثة، سنة 1978، ص 05.

. الشكل التالي يبين لنا الهيكل المثالي للمخزون المتحرك لمادة أو صنف معين على أساس الاستخدام المستمر لهذا الصنف علاوة على ذلك نفترض إن المواد تطلب عندما يصل المخزون إلى النقطة تسمى بنقطة إعادة الطلب .

نستنتج انه من العوامل المحددة لتجديد المخزون المتحرك معدل الاستخدام أو السحب والمدة اللازمة لتنفيذ الطلبية وفي بعض الأحيان يقل المخزون الفعلي عن الحد الأدنى لذلك لابد من الاحتفاظ باحتياطي يعبر عن الأمان وبعبارة أخرى نقول أن مخزون الأمان الذي لا يغادر مخزن المؤسسة على الإطلاق .
ج . المخزون الدائم:

يمثل هذا المخزون المستوى الذي وصل إليه هذا الأخير والذي لا يهبط عنه أبدا ويبين إذن المخزون الذي لم يستخدم إذ هو معبر عن حقيقة لا حركية المخزون.¹

د . المخزون العادي أو مخزون العمل:
هي تلك الأجزاء التي يكون استعمالها:

$$\text{مخزون العمل} = \text{مخزون الأمان} + (\text{الطلبية} + 1) \times \frac{2}{2}$$

• متكرر أو ثابت أو مستمر

• يعتبر أساس التشغيل

هـ-مخزون التقلبات:

يستعمل هذا النوع من المخزون لمواجهة تقلبات الغير المنتظرة في طلبات المستهلكين عند الضرورة.

و. مخزون التوقع

عبارة عن ذلك المخزون من البضائع المعدة للاستهلاك حسب التوقع بحسب تكون متغيرة خلال السنة ويستخدم هذا المخزون لحفظ هذه التغيرات عن طريق تراكم المخزون أو الاستفادة بدلا من التغير في معدلات الإنتاج المتمثلة في متطلبات العملاء واحتياجات الطاقة الزائدة ورأس المال.

ع . مخزون المواد الأولية:

تعتبر المواد الأولية من أهم عوامل الإنتاج وبدون توفرها لا يكون هناك عملية إنتاجية وقد تكون منتجة محليا أو مستوردة من الخارج .²

خ . المخزون الدوري

هو نصف المخزون النشط = الذي يدور يتحدد.

¹ - بن بلقاسم عادل- بجاوي سميرابو شامة ياسر، تسيير المخزون مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، دفعة 2001ص25،ص26،ص27

² - لعباسي خالدواخرون، تسيير المخزون والمواد الصيدلانية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر ملحقه دالي ابراهيم، دفعة 2001،ص20.

ح . لمخزون المتوفر

يساوي المخزون الموجود حاليا مع أبعاد طلبات التي لم تلب .

ر . المخزون الميت:

عندما تكون التدفقات الواردة والصادرة لسلعة ما تصبح عمليات دون أهمية.

ن . المخزون الفائض:

يتمثل في سلع غير مهمة التي يفرض تصنيفها¹.

ثانيا :أصنافها

يقصد بأصناف المخزون المواد التي يمكن أن يضمها المخزون وهي عديدة تتمثل فيمايلي:

✓ المواد الأولية:

هي تلك المواد المشتراة قصد توجيهها إلى العملية الانتاجية بعد مرورها عبر المخازن قصد تحويلها إلى سلع ومنتجات، هذه المواد تحتاجها المؤسسة الإنتاجية أكثر من غيرها.

✓ الأجزاءالمشتراة:

تتمثل في المنتجات الجاهزة التي تشتري قصد إدماجها في السلع النهائية أو لإعادة بيعها كما هي، وهي أجزاء تحتاج إليها المؤسسات الإنتاجية والتجارية معا.

✓ معدات والقطاع الغيار:

وهي عبارة عن آلات وأجهزة وقطع غيارتحتاجها المؤسسة من أجل صيانة أجهزتها الإنتاجية.

✓ المنتجات تامة الصنع:

تتمثل في السلع النهائية المجهزة والموجهة للبيع و الاستهلاك وهي منتجات تحتاج إليها المؤسسات التجارية أكثر من غيرها.

✓ النفائات والفضلات:

تتمثل في بقايا المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مثل القطع الخشب والحديد.....إلخ.

✓ مواد التعبئة والتعب:

هي عبارة عن المخزونات التي تستخدم في عملية التغليف والتعبئة بجميع أشكالها ووفقا لطبيعة المنتجات².

ثالثا: دورها وأهميتها

إن دور وأهمية المخزون يكمن في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة والتي تلخصها فيمايلي:

- ضماناستمرار نشاط المؤسسة، حيث يسمح بتدفق المواد الأولية الضرورية لعملية التحويل إلى قسم الإنتاج، وفي حالة المؤسسة الإنتاجية كما يسمح بإشباع طلبات الزبائن بالنسبة للمؤسسة التجارية.
- يساهم المخزون في مواجهة النقص الذي يحدث في التموين، ويعمل على تجنب كل الاختلالات، ففي التأخرعن التموين، أو عدم توفرالمواد في السوق تلجأ المؤسسة إلى إخراج المخزون لإتمام نشاطها.

¹ - جميل جالودي مرجع سابق ص178، ص179.

² - محمد عبد الله عبد الرحيم ،محاضرات في ادارة المخازن سنة 1987،ص30-33 .

- تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بالاحتياطي من المواد والبضائع لغرض المضاربة باستفادتها من الظروف الجيدة للشراء والبيع فقد تستغل الظروف الاقتصادية كان تقوم بشراء المواد بأثمان منخفضة تعيد بيعها بأثمان معتدلة أو مرتفعة حسب سعر السوق في الأوقات السيئة.
- كما تعمل المؤسسة على تشكيل المخزونات للحفاظ على سعر السوق في الأوقات السيئة.¹
- كما تعمل المؤسسة على تشكيل المخزونات للحفاظ على سعر بعض السلع والمنتجات في المستوى الثابت، إذا ارتفع سعر المادة فإن جهاز التخزين يقوم بطرحها في السوق لتجنب هذا الارتفاع والعكس عند انخفاض السعر، تقوم المؤسسة بشراءها لإعادة بيعها في السوق بأسعار مرتفعة.
- وقد تلعب المؤسسة دوراً منظماً في استهلاك المواد، ذات الإنتاج غير المنتظم أو الموسمي، وتلجأ المؤسسات إلى تشكيل المخزونات لاستفادتها من التخفيضات التي تحدث في سعر الوحدة عند شرائها بكميات هائلة.

المبحث الثاني: مدخل حول أداء المؤسسات

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير والبحوث التي حظيت بها ممارسته بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤوله أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها خاصة الأكثر ضغطاً وتأثيراً فيها، وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الغموض، ومن منطلق تحديد أهميه هذا المصطلح تتناوله في هذا البحث بمختلف التصورات التي تعالجه كمفهوم وكعملية في إطار وظيفة الرقابة.

المطلب الأول: تعريف الأداء عناصره ومكوناته

أولاً: تعريف الأداء

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "To perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".
- الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة ونجد كذلك المفاهيم التالية الأداء:
- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو الأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

¹ - مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس التخصص إدارة أعمال والمناجمنت تسيير المخزونات، سنة 2016، ص 7.

² - الدكتور لورانس أوتول ولينيث مانيز، الإدارة العامة للمنظمات والحوكمة والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2009، ص 97.

- الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد به الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى الجودة معينة، النوعية ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط، وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستمرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة هي: كمية العمل، نوعيته ونمطه.¹

بناء على ما سبق يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعدلات التالية:

- الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا

- الأداء = القدرة × الرغبة

- القدرة = المعرفة × المهارة

المفاهيم المرتبطة بالأداء:

أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فتشمل:

أ- الكفاءة:

وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة. وتصاغ المعادلة الكفاءة بشكل رياضي كمايلي:

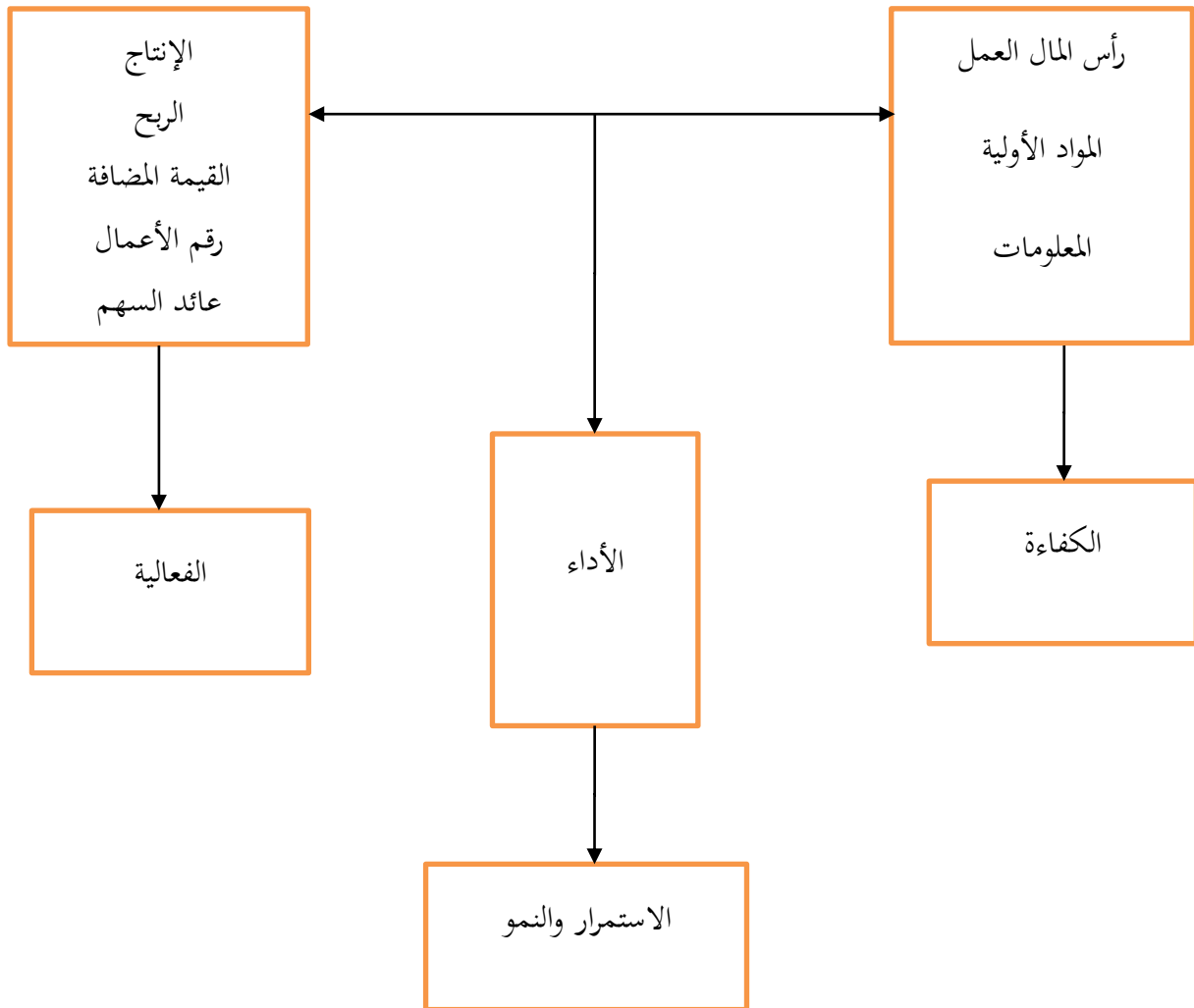
$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

ب. الفاعلية:

وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، و تقاس في قدرتها لبلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية وبذلك فإن الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.² والشكل التالي يبين ذلك:

¹ - نيلز جوران واخرون الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، سنة 2008، ص20-23.
² - مجيد الكرخي، موازنة الاداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة ، دار النشر للمناهج والتوزيع ، الطبعة الاولى، سنة 2015 ص141، ص142، ص143.

الشكل (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: مجيد الكرخي، موازنة الاداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة ، دار النشر للمناهج والتوزيع ، الطبعة الاولى، سنة 2015، ص143

ثانيا :العناصر المكونة للأداء

تتمثل فيمايلي :

- القدرة: تعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية نسبيا مسبقا.

وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة.

أ . المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عن الفرد اتجاه شيء معين.

ب . المهارة: يقصد بها التطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على نقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.¹

- الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي: الاتجاهات ومناخ العمل ومناخ الأسري.

ا-الاتجاهات:

هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل، الزملاء والمجتمع.....إلخ.

ب- مناخ العمل والمناخ الأسري:

إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل، ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة و أسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد.²

•التكنولوجيا:

هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد إفتناء معدات، فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثيرة فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.³

ثالثا : مكونات الأداء المؤسسي

يوجد عدة مكونات للأداء من بين أهم المكونات نذكر منها:

•كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد، الكمي للطاقة المبذولة.

¹ - محمد الصيرفي، تقويم اداء العاملين ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،سنة 2008،ص201

² - توفيق محمد عبد الحسن ،تقييم الاداء ،دار النهضة العربية دار الفكر مصر ،ط 2004، ص 03 .

³ -احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة الاسس والسلوكيات وادوات البحث التطبيقي ،دار النهضة العربية لبنان ط2000 ، ص50.

• نوعية العمل:

تعين مستوى الدقة الجودة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض الأعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

• نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطته معينة ومزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.¹

¹ - عبد الملك مزهود؛ الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة نوفمبر 2001 ص 95 .

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته، العوامل المؤثرة فيه وتقييمه

أولاً : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير لشمولية المصدر الوظيفي.

• الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.....الخ.

• الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية.....إلخ. فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، سياسي، تقني....إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج" إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات إستخدام مواردها، أما الأهداف الإجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الإجتماعي.

وبغض النظر على كونها أهدافا أم قيود، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الإجتماع مشروط بالإقتصاد" وبذلك يتلازم الأداء الإقتصادي والإجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو

تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط إستهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لإستصدار إمتيازات لصالحها (تمويل الحملات، الإنتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى.

أ- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: داخلي وخارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فلا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا نتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا.

ب- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء على عدة أنواع منها:

- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى مع إنتاج المنتجات عالية جودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض وفق نسبة الآلات والتأخر في الطلب.

- أداء وظيفة الأفراد:

إذ يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك إرتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، الذي يجب أن ينسج على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسيير فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا الشخص المناسب لإنجاز عمله.

- أداء وظيفة التموين:

يتمثل في القدرة على الاستقلال على الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

• أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

أ- توفير جودة ملائمة للبحث والابتكار والتجديد.

ب - التنوع في المنتجات.

ج - درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

• أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء

العمال (من خلال معرفة العدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) ¹

وكذلك السمعة التي تقيس حضورا أو تواجد إسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها مع مردودية كل منتج.

د - أداء وظيفة العلاقات العمومية:

إن الأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين العملاء الموردين، وأخيرا الدولة، فالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع من الأسهم وإستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين والأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة أما الموردين هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول مدة تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

ثانيا :محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا الأداء في (المهام).

• الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

• القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

• إدراك الدور (المهام): يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بإدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، وأن هذا العمل لن يكون هابسا

¹ - محمد زرقون الحاج عرابة، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1 ورقلة 2014 ،ص216.

في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداءه منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون الفرد جيدا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى.¹

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء:

من خلال ما تطرقنا له في الفرع السابق فإن الأداء يتم تصنيفه على مجموعة من المعايير، لكن مهما اختلفت هذه التصنيفات فإن الأداء يتعرض للعديد من العوامل، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة وفيما يلي تفعيل لكل هذه العوامل:

1- العوامل الخارجية:

وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة الواعدة أن تنتبه لما حولها من المتغيرات الإيجابية كانت أو سلبية وتتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها وتتضمن هذه العوامل:

• البيئة السياسية:

وهي التي تعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

• البيئة القانونية:

وهي تتمثل أساسا في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وعقود على عمل وأداء المؤسسة.

• البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل أساسا في :

طبيعة النظام السائد في الدولة، الإستقرار الإقتصادي والذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال إستقرار الأسعار والتضخم البنكي والسياسات المالية وهيكل المؤسسة ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالت المنافسة الزائدة.

• البيئة الاجتماعية والثقافية:

ويتمثل في العادات والتقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه خلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الإحتياجات والمهارات المطلوبة.

• البيئة التكنولوجية:

وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الإختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة .

¹ - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، ط2002، ص210.

ب- العوامل الداخلية:

وهي تمثل العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المؤسسة وهي متعددة ومتنوعة أهمها:

- **المورد البشري:** وهو يشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى لعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة كمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف ويحققها. انطلاقاً من هنا فإن مدى نمو المؤسسة ودرجة تنافسها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها واتجاهاتها ومدى العناية والاهتمام الذي تليه الإدارة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتنمية دوافعهم وولائهم للعمل وتوحيد مساعيهم.

• الإدارة:

فللإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساساً على الإدارة حيث تؤثر جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، القيادة، الرقابة، فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية يكون عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

• التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إذا أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء ويحقق الأهداف لمستويات عالية من الكفاءة نظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات.

• بيئة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية..... إلخ.

كل هذا تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل.

• طبيعة العمل:

تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل فرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه تزداد دافعيته وولؤه وبالتالي للإنتاجية والأداء.

• العوامل الفنية:

- للآلات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.¹
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك عوامل عدة تؤثر على الأداء في المؤسسة وهذا مهما اختلفت أنواعه، إلا أنه لتتمكن المؤسسة من تحقيق أدائها بفاعلية وكفاءة فإنه يشترط عليها أن تحقق الشروط التالية:
- كفاءة التكيف والاستعداد لكل المشاكل.
- الإحساس بنقل المهمة وإدراك المؤسسة كم عليها من أهداف.
- القدرة على تحقيق الحقائق.
- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة.

رابعاً : تقييم الأداء وأهميته:

أ- تقييم الأداء:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء وذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، فهناك من يعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة لإنجاز الفرد لعمله وتوقعات التنمية وتطويره في المستقبل.

وعرف أيضاً بأنه " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" إلى جانب التعاريف السابقة، نجد أن العديد من الباحثين ينظرون إلى تقييم الأداء مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة. -الأداء في حد ذاته يتضمن أيضاً دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها، وكذا التدابير الواجب إتخاذها، وفي هذا الشأن هناك من يرى أن : " تقييم الأهداف هو جزء من عملية المراقبة، فإن كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد، فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية".²

ومن التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف الشامل:

تتمثل عملية تقييم الأداء في جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى التأكد من مدى إستخدام واستغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بمستوى عالي من الكفاءة، وذلك خلال فترة زمنية معينة أو خلال فترات زمنية متتابعة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

ب- أهمية تقييم الأداء:

يشكل تقييم الأداء أهمية بالغة للمؤسسات والتي يمكن إجمالها فيمايلي:

¹ - شيكاويسيهم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة امحمد بوقرة بومرداس سنة 2007، ص56-58.

² - كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر التوزيع لبنان ط2، 2000، ص125.

- يوفر تقييم الأداء معلومات حول سير العمليات في المؤسسات ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف واتخاذ القرار.
- يساهم تقييم الأداء في تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة بين الموظفين وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، فهذا يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي داخل المؤسسة يؤثر إيجاباً على العمليات التي تتم داخلها وخارجها.
- تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.
- يمكن أن يبين تقييم الأداء أن المؤسسة تحقق أهداف اجتماعية وتقدم حلول للعديد من المشاكل الاجتماعية بالإضافة إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الاجتماعية.
- يساعد تقييم الأداء في وضع الخطط التدريبية المناسبة وكذلك تحديد الأقسام والأفراد الذين هم بحاجة للتدريب.
- المساعدة في اندماج وانخراط الموظفين في المؤسسة.
- بالإضافة إلى ماسبق نجد:
- إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غايات ومستوى أدائه، كما أن التقييم يوفر آلية معنية لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يمكن تقييم الأداء من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن التقييم يوفر التغذية العكسية حول مجريات مدير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها الموجود.
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- يمكن تقييم الأداء من الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد.¹

المطلب الثالث: نماذج تحسين الأداء

أولاً: تحسين الأداء

هي عملية إدارية تركز على مخرجات الكلية المنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء وأثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتطبيق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها. وهي أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات ملتی الخدمة والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة، ويتضمن ذلك:²

¹ - سيد امحمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الاداء والاطر والمنهجية والتطبيقات العملية، المطبعة العاشرة مصر سنة 2009، ص5
² - ابراهيم الخلوف المللكوي، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دار الوراق للنشر والتوزيع عمان ، الاردن، ط1، سنة 2009، ص37، ص38.

- أ. قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير.
 - ب. اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.
 - ج. مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.
- وهي الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن والمتفعين بالخدمة .
- إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول المستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى وعملية التطوير الدائم تسمى "كايتسين" باللغة اليابانية وهو مصطلح يتركب من كلمة "كاي" ومعناها التغيير "تسين" ومعناها حسن أو للأحسن، ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكملا لعملهم. ويتم ذلك وفق خطوات يجب تتبعها ووضع الإجابات والحلول لها تتمثل فيما يلي:

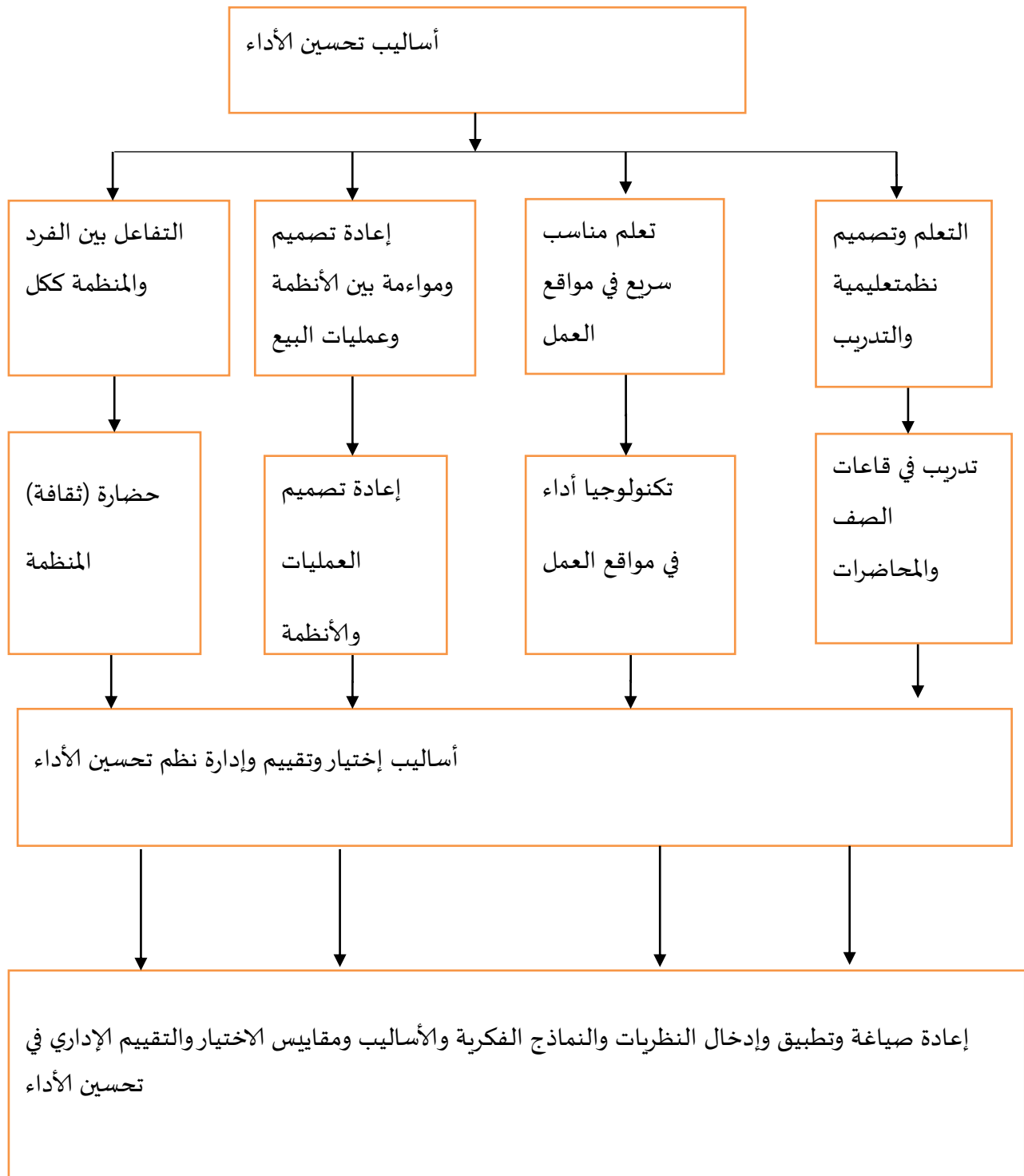
- ما المشكلة؟
 - من المرتبط بالمشكلة؟
 - مالذي يجري الآن؟
 - مالذي تريده أن يحدث؟
 - ماهي نتيجة القصور في الأداء؟
 - ماهي الأسباب والحلول الممكنة؟
 - ماهي خطة العمل؟
- الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم:¹
- صياغة إستراتيجية العمل ونقلها للآخرين.
 - تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم إستراتيجية العمل.
 - تعيش عضوا من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر.
 - تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير.
 - توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم.
 - توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات.
 - تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأوليات في برامج التطوير المستقبلية.
 - تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديرا ماديا.

¹ - بحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد الأول، ديسمبر 2014، ص 146، 147.

- توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تم تحقيقه منها.
 - توكي البساطة تجنب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.
- ويمكن أيضا تنمية ثقافة العاملين عن التطوير الدائم للتنظيم إذا تم تشجيع المؤسسة على أن تقوم بدور المؤسسة التعليمية التي تقوم بتنفيذ سياسات التطوير الدائم.
- ويوضح لنا تشارلز هاندي أن المؤسسة التعليمية يمكن أو يجب أن تعني بشيئين أولهما المؤسسة التي تعلم وثانتهما المؤسسة التي تشجع العاملين بها على التعلم .
- وتتحدد أهمية التعلم بما أسماه الأنما مفورد « بالتعلم ألحديثي » أي التعلم الذي يؤسس على الاحداث اليومية التي تحدث في الحياة العملية اليومية للفرد , وإدارة الأداء عملية يمكن عن طريقها تنظيم التعلم الحديث الذي يساعد على مراجعة الإنجازات على الأهداف المتفق عليها وتحليل السلوكيات التي أسهمت في تحقيق هذه الإنجازات أو عدم تحقيقها
- كما هناك نماذج عديدة في هذا الشأن «تحسين الأداء» نذكر منها على سبيل المثال :
- ثانيا: نماذجه¹
- 1-نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء :
- طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين ودافيد رابيلي 1997 DEAN ET RIPLEY ويعرضه عبد الباري إبراهيم درة في الشكل التالي :

¹ - مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، سنة 2012، ص 154-156 .

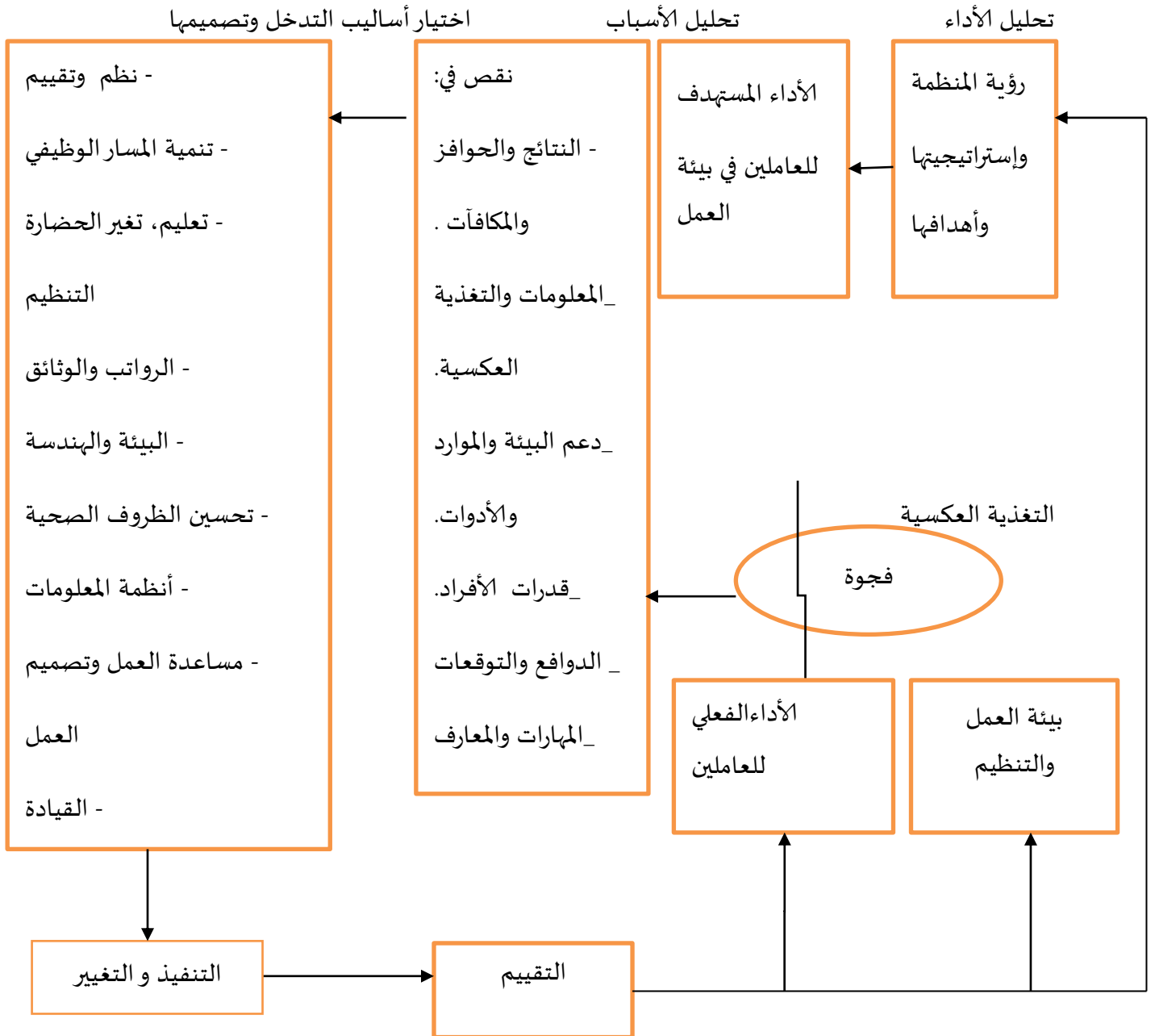
الشكل (1-3): نموذج رابيلي ودين في تحسين الأداء



المصدر: مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب النشر، القاهرة مصر، سنة 2012، ص 154.

2- نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء: وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء THE INTERNATIONAL SOCIETY PERFORMANCE IMPROVEMENT سنة 1998 النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينه:

الشكل (4-1): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، سنة 2012، ص 156.

المبحث الثالث: دور التخزين في تحسين الأداء

سنتطرق في هذا المبحث إلى إحدى الوظائف الأساسية الأكثر حيوية لكثير من المؤسسات سواء كانت مؤسسات صناعية أو تجارية وهذا لما لها من دور هام في حفظ المنتجات والسلع من التلف والضياع ولتجنب سوء سير هذه المنتجات والسلع (ذلك بالاعتماد على الأسلوب العلمي في تسييرها) قصد تلبية حاجيات الزبائن وبالتالي فهي تساعد على تحقيق الكفاءة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

كما سنستعرض علاقتهما مع الوظائف الأخرى

المطلب الأول: علاقة التخزين بالوظائف الأخرى

إن نظام أي مؤسسة إنتاجية هو نظام مفتوح، ويتكون من أنظمة فرعية حيث أن نجاح أي نظام فرعي لا يعتمد نفسه فقط بل يعتمد على العلاقات المتبادلة التي تربط كل نظام فرعي بآخر والتي تؤثر على كفاءة كل منها وتمثل وظيفة التخزين إحدى هذه النظم الفرعية والتي تربطها علاقات مختلفة ومتنوعة مع الوظائف الأخرى.¹ تتمثل فيما يلي:

• علاقة التخزين بوظيفة المالية والمحاسبة:

علاقتهما هو أن التخزين تقوم بتقديم كل المعلومات الخاصة بالموردين والزبائن وكذا إخبار إدارة المالية والمحاسبة على رأس المال العامل والمستثمر في المخزن والأمر الأساسي الذي تقوم به هذه الأخيرة وهو تسديد الفواتير الواردة إلى وظيفة التخزين.

• علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج:

يجب أن يكون تنسيق بين هاتين الوظيفتين فيما يخص خطة الإنتاج ويجب أن تكون لديها علاقة مزدوجة أي منبع الاحتياجات لأن وظيفة الإنتاج من موارد ومستلزمات وهذا بالكميات المناسبة وفي الوقت وهذا للوفاء ببرنامج الإنتاج، ووظيفة التخزين هي مصب المنتجات المصنفة من طرف وظيفة الإنتاج التي تقوم بتحديد الطاقة الإنتاجية على حدود التخزينية.

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

• علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الشراء:²

تعتبر وظيفة الشراء مسؤولة على الحصول على المواد والأجزاء بالجودة والكمية والسعر والزمن المناسبين ومن المصدر المناسب، واستلامها في المكان الملائم.³

لا يمكن أن تتخذ أنشطة وبرامج الشراء إلا طبقا للطلبات التي ترد من وظيفة المخازن هذا من جهة ومن جهة

¹ - جميل الجالودي مرجع سابق ص 269-272.

² -سمية زكي قريبا قص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2004، ص 27.

أخرى فإن سجلات المخازن تعتبر ضرورية لوظيفة الشراء ليس باعتبارها مستند يحدد الكميات الموجودة فحسب بل أيضا لتحديد معرفة معدلات الصرف والاستخدام وهذه المعلومات تعتبر ضرورية لإعداد السياسات وبرامج الشراء ولتحديد معدل دورات المخزون لكل صنف. كما لا بد أن نحيط وظيفة التخزين وظيفه الشراء بأحوال وظروف التخزين قبل وصول الشحنة لما لذلك من تأثير في المحافظة على جودة البضاعة وذلك لكي يتم إتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على المواد ولتجنب توقف الإنتاج.

• علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الفحص والتفتيش:

تقوم وظيفة المخازن بالفحص والتفتيش سواء داخل المخازن عند إستلام المواد أو بعد خروجها لمواقع الإنتاج خوفا من تلف وهي من المخازن لذا فإن عملية الفحص والتفتيش قد تكون إحدى واجباتها يكون بوجود وظيفة مستقلة للفحص والتفتيش لا يمنع من وجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين، لتتعرف وظيفة التخزين على نتائج الفحص، ولتدبر توفير البديل من المواد خوفا من توقف، الإنتاج كما يجب على وظيفة التخزين توفير التسهيلات اللازمة للفنيين المختصين بالفحص والتفتيش في مكان مناسب بالمخازن، ذلك باختيار البضائع دون تأخير مع تحديد الأصناف المقبولة أو المرفوضة.

• علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المبيعات:

تتعامل وظيفة المبيعات مع المسائل المتعلقة بعمليات البيع وتتلخص الخدمات التي تؤديها وظيفة المخازن في قبول وتخزين وإرسال البضائع الجاهزة وتعاون وظيفة المبيعات مع وظيفة المخازن بتقديم المعلومات عن تذبذب في الطلب على البضائع الجاهزة والذي قد يؤثر على تقديم خدمات التخزين، كما يقع عليها مسؤولية التعليمات عن الكميات من قطع الغيار وغيرها من المواد التي يجب الاحتفاظ بها الأغراض خدمة المبيعات التي تمت بالفعل (خدمات ما بعد البيع).¹

• علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الصيانة:

يمكن اعتبار وظيفة الصيانة مسؤولة عن تصليح الأعطاب التي قد تحصل للآلات أو المعدات فتقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها إلى وظيفة الصيانة وذلك بالاحتفاظ بالمواد وقطع غيار المعدات، والاستعداد بصرف هذه اللوازم عند الحاجة، وعن التسهيل هذا العمل تقوم وظيفة الصيانة بتوفير المعلومات التفصيلية عن برامج الاستبدال التي يقوم في الوقت المناسب خاصة إذا كانت هنا السياسة قائمة للصيانة الوقائية، كما يتعين أيضا توفير المعلومات الخاصة بالكميات المطلوبة من قطع الغيار الرئيسية اللازمة عند إقامة وتركيب الأقسام الجديدة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بوجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين.²

• علاقة وظيفة التخزين بوظيفة النقل:

تتعامل وظيفة النقل مع المسائل المتصلة باختيار وسائل النقل وترتيب الشاحنات ومعدات النقل، وعليه

¹ - RAMDAUX, Gestion économique des stocks *Edition du nos, paris, 1997, page 07 .

² - Pierre Zermati, la pratique de la gestion des stocks, Edition Dunos Paris, 1984, page 09.

فمن الضروري أن تعمل كل منها بطريقة منسجمة فتقوم وظيفة التخزين بتوفير المعلومات عن نوع البضاعة وشروط نقلها ومتطلبات النقل لتقرر نوع حاويتها ونوع وسيلة النقل، فقد يتطلب نقل المواد حاويات مبردة أو ذات مواصفات معينة لنقل الغاز أو المواد القابلة للاشتعال أو وسيلة سريعة كالطيران إن تطلبت ندرة مواد التجهيز السريع دون توقف الإنتاج ويقع على عاتق وظيفة النقل توفير الوسيلة المناسبة لنقل حسب طلبات وظيفة التخزين كما أنها تقدم تبريراً عن الظروف التي قد تؤدي إلى تأخر التسليم أو التجميع مثلاً حالات التوقف أو سوء الأحوال الجوية.¹

¹ - مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر لبنان الطبعة الثانية، 1996، ص. 408.

المطلب الثاني: تقويم أداء وظيفة التخزين

تقاس كفاءة وظيفة بمدى قدرتها على تقديم خدمات المواد وتخفيض تكلفة التخزين وبمعنى أكثر تفصيلاً، فإن القياس يركز على مراعاة الدقة التكلفة في عمليات التخزين، والكفاءة في استخدام الإمكانيات والتسهيلات في مراحل الاستلام والمناولة والصرف، وكل الأعمال التي تقوم بها هذه الوظيفة حيث تمثل مجالات يمكن أن يتم تقويم الأداء فيها، وسنعرض فيما يلي بعض المعايير التي يمكن استخدامها في تقويم وظيفة (إدارة) التخزين، وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:³³

أولاً:

السعة المخزنية المستغلة فعلاً خلال فترة مالية معينة

$$\text{نسبة الانتفاع من السعة} = \frac{\text{السعة المخزنية القصوى لنفس الفترة}}{100 X}$$

يهدف هذا المعيار إلى إظهار مدى الانتفاع من السعة المخزنية ومن ثم بيان السعة المخزنية غير المستغلة. ويقصد بالسعة المخزنية القصوى المساحة الكلية للمخزن، بعد استبعاد الممرات ومناطق العمل اللازمة لحركة الأفراد ووسائل المناولة داخل المخزن، ومساحة العمل المكتبي، والصافي يمثل المساحة التي يجب أن تستغل استغلالاً كاملاً في التخزين بالمتر المربع المكعب.

ثانياً:

المواد التالفة بالكمية أو القيمة خلال فترة الخزن

$$\text{نسبة التلف في المواد خلال فترة التخزين} = \frac{\text{إجمالي المواد المخزونة أو القيمة}}{100 X}$$

يهدف هذا المعيار إلى 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 مناوئتها وتنضيدتها بشكل سليم داخل المخزون.

ثالثاً:

المخزون من المواد في نهاية الفترة المالية بالكمية أو القيمة

$$\text{كفاية المخزون من المواد} = \frac{\text{متوسط الاستخدام الشهري}}{100 X}$$

يستخدم هذا المعيار للدلالة على مدى كفاية المخزون من المواد للإنتاج، لتبرير مدى تأثير نقص أو كفاية المواد في تحقيق الخطة المستهدفة للإنتاج.

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002-1422، ص 362-364.

ويتم احتساب متوسط الاستخدام الشهري للمخزون من المواد من خلال قسمة كمية المواد المستخدمة فعلا في الإنتاج خلال الفترة على عدد شهور الفترة.
رابعاً:

$$\text{نسبة تحقيق الأهداف} = \frac{\text{تكاليف التخزين المحققة خلال فترة مالية معينة}}{100 X}$$

تكاليف التخزين المخططة لنفس الفترة
يهدف هذا المعيار إلى قياس التزام وظيفة التخزين بالتكاليف المخططة للتخزين خلال فترة مالية معينة.
خامساً:

$$\text{نسبة النمو تكاليف التخزين} = \frac{\text{تكاليف التخزين المحققة خلال الفترة الحالية}}{100 X}$$

تكاليف التخزين المحققة خلال الفترة الماضية
يهدف المعيار إلى متابعة نشاط التخزين من ناحية تكاليف التخزين للوقوف على مدى النمو فيه خلال فترتي المقارنة.
سادساً:

معيار دقة البيانات المخزنية، ويمكن قياسها باستخدام معدل الخطأ الكتابي في عمليات التسجيل.
عدد الأخطاء الكتابية

$$100 X \frac{\text{إجمالي عدد عمليات التسجيل}}{\text{عدد الأخطاء الكتابية}}$$

حيث يترجم رقم عدم الاستغلال إلى خسارة تتحملها المنظمة، باعتبار أن المعدات لها قيمة محددة لا تستثمر.
ثامناً: معيار التحقق من السلامة والكمية، إن قياس كفاءة وظيفة التخزين في استلامها للمواد، وتخزينها، ومنع وصول وحدات معينة إلى خطوط الإنتاج، يكون باستخدام المعيار التالي:

$$100 X \frac{\text{عدد الوحدات المعيبة عند المرحلة الإنتاجية (س)}}{\text{إجمالي عدد الوحدات عند المرحلة الإنتاجية (س)}}$$

ويمكن أن يطبق هذا المعيار عند كل مرحلة إنتاجية.³⁴

³⁴ - زدون جمال، الامثلية الاقتصادية في تسيير المخزون مذكرة ماجستير جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2009.

المطلب الثالث علاقة وظيفة التخزين بالأداء

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية للكثير من المنظمات، بصرف النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، وهي تكتسب أهمية متزايدة في المنشآت الصناعية، وتدعم عمل القوات المسلحة، كما أن لها أهميتها في الأجهزة الحكومية، فوظيفة التخزين تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا في العمليات الإنتاجية، ذلك لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها عن طريق صرفها بالكميات المطلوبة من المخازن (بالتعاون مع وظيفة الشراء).³⁵

كما أن لهذه الوظيفة تأثيرا في النشاط التسويقي، لأن التخزين يختص باستقبال السلع النهائية والمحافظة عليها لحين الحاجة إليها وبوجه عام يمكن القول طالما هناك عملية شراء فلا بد من أن يتبعها عملية تخزين لما تم شراؤه وبناء عملية لا يمكن أن نتصور منظمة ما أيا كان نوعها وطبيعتها عملها، ولا يوجد فيها وظيفة تخزين ومخازن فالتخزين ضرورة حتمية لا غنى عنها مهما صغر حجم المنظمة ونجدها حتى في حياتنا المعيشية اليومية في بيوتنا، فالمنظمة لا تشتري احتياجاتها يوما بيوم فالشراء يتم بكمية معينة فتخترت ويستهلك منها تدريجيا ، إلى أن تقارب الكمية على الانتهاء.

ولا شك أن إهمال هذه الوظيفة يترتب عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في تكلفة الإنتاج إجمالا، ومن ثم في مركز المنظمة التنافسي، وقد استطاعت الكثير من المنظمات تحقيق فورات ملحوظة، وخفض تكاليف إنتاجها، نتيجة ترشيد عمليات التخزين، وتبني السياسات الملائمة بشأنها.

• وبالرغم من أهمية وظيفة التخزين التي تؤديها وحدة إدارية متخصصة في المنظمة، فإن كثيرا من المنظمات (وخاصة في الأجهزة الحكومية في الدول النامية) تهمل أمرها منذ أن درج التفكير في الأوساط لهذه المنظمات، على اعتبار أن وظيفة التخزين روتينية تخضع للنظم واللوائح الجامدة التي لا تقبل التطوير والتحسين.

ونحن إذا عرفنا مقدار التلف من المواد في مخازن أجهزتها الحكومية مثلا، ومقدار الخسائر الناجمة عن ذلك، لأدركنا أهمية هذه الوظيفة في نجاح المنظمة وتخفيض تكاليفها النهائية .

- وإذا تتبعنا أهم الآثار التي تترتب على عدم الكفاية والعناية بوظيفة التخزين نجدها تتمثل فيما يلي:
- تلف موجودات المخازن نتيجة عدم مراعاة أصول الحفاظ على المخزون مثل: درجة الحرارة أو الرطوبة الملائمة للمواد المخزونة وعزل بعض الأصناف عن بعضها لتأثرها بالروائح أو الأبخرة أو غير ذلك.
- نقص الموجودات نتيجة عدم إحكام الرقابة على المخزون وتعرضها للسرقة.
- النزول بأرصدة المخزون إلى ما دون الحد المناسب مما يؤدي إلى تعطيل المصنع وال فشل في تحقيق الأهداف، والاضطرار إلى تعديل الخطة والبرامج التشغيلية أو الاضطرار إلى تدارك المواد بصفة الاستعجال، وما ينطوي عليه هذا الإجراء من زيادة في التكلفة.

³⁵ - مهدي حسن ، مرجع سابق ص 243 - 245

أما العناية بوظيفة التخزين فتؤدي إلى :

أ. زيادة المنفعة الزمانية للمواد، وذلك عن طريق القيام بتخزينها في أوقات توفرها واستخدامها عند الحاجة لها، وبذلك تزداد منفعتها وتحقق قيمة أعلى.³⁶

ب. المحافظة على جودة المواد المخزنة خلال فترة خزنها، وبذلك تتحقق المنفعة النوعية للمواد. ج. تغيير مكونات وشكل المادة عندما يكون هذا مطلوباً، مما يجعل قيمتها أعلى في السوق، وهذا يتحقق عن طريق التخزين.

د. توفير المستلزمات حين طلبها مما يمنع خطر توقف العمل، إذا أن هناك صعوبة في التوقيف بين الوارد من المواد التي تحتاجها المنظمة وبين الكميات المطلوبة، فالتخزين يسعى إلى توفير كميات لتكون جاهزة تحت الطلب، إذن يمكن القول.

هـ. إن وظيفة التخزين تعمل على استمرار العمل في المنظمة بشكل منظم ومستمر دون انقطاع، على اعتبار أنها توفر التوازن الضروري بين وقت توافر المواد في المنظمة وأوقات استخدامها.

و. وفي المنظمات إنتاج الطالبات، هناك حاجة ملحة إلى توفير إمكانيات للتخزين فيما بين مراكز الإنتاج مختلفة، لأن الحاجة إلى استخدام الأقسام الإنتاجية تختلف حسب كل طلبية في داخل المصنع يختلف أيضاً حسب العمليات الصناعية المطلوبة لتنفيذها، لذلك كثيراً ما تحتاج إلى انتظار الإنتاج الذي انتهى من قسم الإنتاج معين لبعض الوقت حتى يكون القسم التالي في ترتيب العمليات المطلوبة جاهزاً لاستقبال الطلبية. فالتخزين هنا ضروري لمواجهة عدم التوازن في إمكانيات الأقسام المختلفة أو عدم تساوي الإمكانيات من احتياجات العمل.³⁷

³⁶ - بلواضح حسين وآخرون، "اثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة" الملتقى الدولي حول ترشيد القرارات في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، أفريل 2009.

³⁷ - MIKOTI BOMOLO HERITIER, analyse de la politique de gestion de stocks dans une entreprise pétrolière cas de la SEP, Mémoire Magister, Spécialité Commerce et Marketing Université au Congo 2011.

خاتمة الفصل:

يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها وظيفة التخزين التي تعمل على يتوفر الاحتياجات المادية للمنظمة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة لحين استخدامها.

تهدف وظيفة التخزين إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق الموائمة الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياج، التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات، التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات، هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المنظمة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

يتوقف الوضع التنظيمي لإدارة التخزين على عدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة عملها والأدوار التي تؤديها هذه الإدارة ومستوى إلتقائه وكثافة العمل فيها وظروف أسواق التوريد من حيث العرض والطلب والتنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية الفرعية على مستوى المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة بسيدي لخضر

- المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة الصحية
- المبحث الثاني: التخزين في المؤسسة الصحية

المقدمة

باعتبار أن المؤسسة الصحية- كغيرها من المؤسسات- تنشط في بيئة حركية الأمر، الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

وتتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصحية، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمداخل للتغيير؛ كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين الخدمة الصحية بشكل يتصف بالتميز. كما أن المؤسسة الصحية اليوم بحاجة ماسة إلى إعادة هندسة تمكّنها من مواكبة المتغيرات والتكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة.

ولقد فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والصحية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى إستراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة.

فعملت السلطات المعنية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي والذي يتمثل في الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج الاستشفائية، حيث يتمثل الهدف الجوهرى من التغيير في تقريب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهياكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن.

وعليه قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى مبحثين:

- المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة الصحية.
- المبحث الثاني : التخزين في المؤسسة.

المبحث الأول: المؤسسة الصحية

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة عن حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر التي تعد من أهم القطاعات على مستوى الدائرة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر هي منشأة خدماتية مستقلة في تسييرها ذات طابع مهمتها الرئيسية هي تقديم خدمات صحية و ضمان تطبيق برامج الوقاية و العلاج الأساسي.

انشأت المؤسسة بناء على المرسوم الرئاسي رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الموافق ل 02 جمادى الأولى 1428 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية EPH و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSP .

وقد أعطي لبطاقة تعريفها رقم حسابها الجاري 7957 805 08 ورقم السجل الجبائي 001 1985 1940 اما سجلها التجاري 0470 809 07 ورقم ضمانها الاجتماعي 1950 23 51 .

تقع المؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر ب 2600 مترمربع تحت اسم 20 أوت 1956 ;تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر 650 75 نسمة انفصلت عن القطاع الصحي بسيدي علي سنة 2008 بصدور المرسوم الرئاسي 2007 بعدما كانت فرع تابعة له بحوالي 120 عامل أما إلى غاية 31 مارس 2018 فحوالي 262 عامل تغطي صحيا ثلاث بلديات تتمثل في :

- عيادة متعددة الخدمات بسيدي لخضر
- عيادة متعددة الخدمات بحجاج
- عيادة متعددة الخدمات بن عبد المالك رمضان .

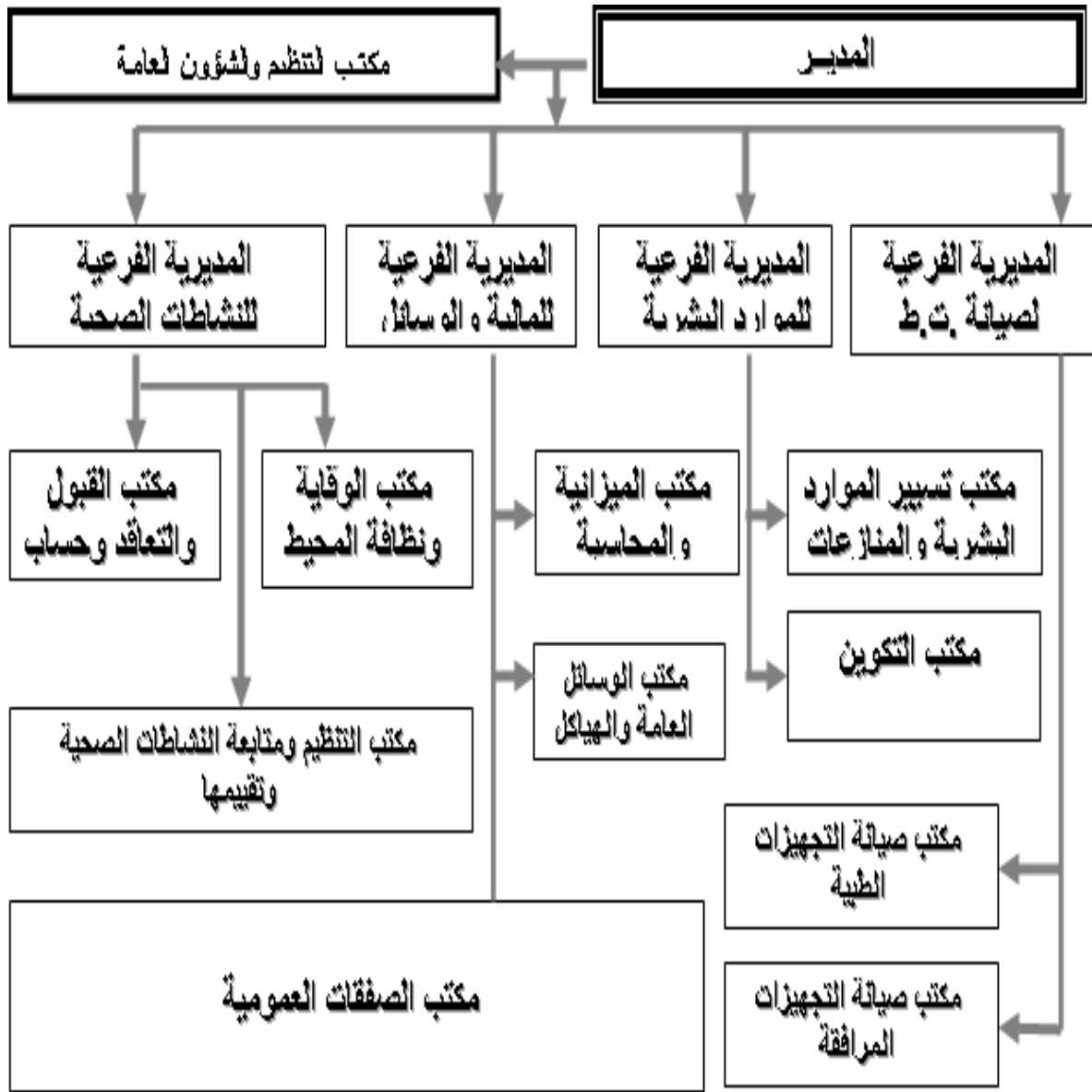
تتمثل مهامها في :

تقديم الخدمات العلاجية والاستعجالات الطبية وأنشطة الوقاية وكافة الأنشطة التي تهدف إلى حماية و ترقية الصحة العمومية كما تتولى في تطبيق البرامج الصحية المحلية و المساهمة في حماية و ترقية المحيط في المجالات المتعلقة بالوقاية و النظافة و محاربة الآفات الاجتماعية والأوبئة

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الصحية بسيدى لخضر

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية

الشكل (1-II) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

• المدير:

- يعين المدير وتنتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون ومساعدون ويعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح منه (مدير المؤسسة) ويقوم بالمهام التالية :
- ✓ تنفيذ مداورات المجلس الإداري.
 - ✓ الأمر بالصرف بخصوص نفقات وإيرادات المؤسسة.
 - ✓ تحضير مشروع الميزانية التقديرية.
 - ✓ يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات ويتحمل الإلتزامات الناتجة عن ذلك.

• الأمانة:

هي همزة وصل بين المدير المسؤول الأول وبين كافة عمال المؤسسة و المصالح وتتميز بالأمانة والسر.

• المجلس الإداري:

يضم الأعضاء التالية :

- أ- مدير المؤسسة.
- ب- مدير وعضو يمثل مديرية الصحة.
- ج- ممثل السلك الطبي
- د- ممثل السلك الشبه طبي
- هـ- ممثل الميزانية والمراقبة
- و- ممثل المجلس الشعبي البلدي
- ي- ممثل المجلس الشعبي الولائي
- ع- أمين الخزينة ما بين البلديات
- غ- التأمينات
- ف- PCM

• المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

لها مكانة هامة في المؤسسة العمومية للصحة الجوية حيث تلعب دورا هاما في ضمان تسيير مستخدمي المديرية في السير الحسن للميزانية وتتمثل في :

أ- الميزانية والمحاسبة :

حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال وتسيير الميزانية الخاصة وإعداد الكشوف و الفواتير وايضا تجميع مختلف التقديرات.

الميزانية ومتابعة الوضعية المالية:

ب- مكتب الصفقات العمومية:

من مهامه إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية أغذية وإستشارات.....الخ حيث يقوم المكتب بأنشاط دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من اجل الموافقة عليها ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية .

ج- مكتب الوسائل العامة و التجهيزات:

تتمحور في حوصلة التجهيزات وجميع الأجهزة الطبية بحيث تتم صيانتها و تصلحها و جردها على مستوى المصالح الصحية ويشمل كل أنواع و أصناف الأجهزة .

● المديرية الفرعية للموارد البشرية :

مهامها مصلحة المستخدمين وتضم:

أ- مصلحة الموظفين: تقوم أساسا على إستخراج الوثائق الإدارية للموظفين من محضر تنصيب ومقرر تعيين مقرر ترسيم أو تثبيت شهادة عمل و العطل والترقية التقاعد وبالتالي فهي تربط الموظف بإدارته.

ب- مصلحة الرصيد:

تضم منح مستحقات العمال من الراتب الشهري منحة المرودية, منحة المناوبة, منحة الخدمة المهنية وتكون تحت إشراف المراقب المالي وأمين الخزينة.

ج- مكتب النزاعات: يعمل على حل المشاكل الإدارية التي تقع بينه وبين الإدارة المستخدمة.

د- مصلحة التكوين:

هـ- من حق الموظفين إجراء تكوين على حساب المؤسسة سواء كان لإكتساب الخبرة أو الترقية .

● المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية:

يخص هذا الفرع الصيانة والعتاد الطبي

● المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

نقصد بها متابعة كل المصالح وعملها ونشاطاتها وكذا متابعة نشاطات ومهام الطبيب داخل المؤسسة وبما فيه مكتب الدخول المتضمن الوفيات والولادات.

● الصيدلية : تضم الأدوية و العتاد الطبي

● المجلس الطبي : يتكون من 3 أعضاء إلى 6 أعضاء يضم الأطباء والممرضين.

هذا فيما يخص الجانب الإداري إما عن الجانب تقني هناك عدة مصالح تتمثل في :

● مصلحة الاستعجالات وتعمل على التكفل السريع للمرضى الذين هم في حالة خطيرة كما إن هناك قاعة أخرى للعلاج والتضميد واللقاح .

● مصلحة الولادات.

● مصلحة الأشعة .

● المخبر للتحاليل .

● مصلحة حماية الأمومة والطفولة تعمل على التلقيح واكتشاف التشوهات المبكرة للطفل متابعة ومراقبة النمو والتطور الطبيعي للرضيع

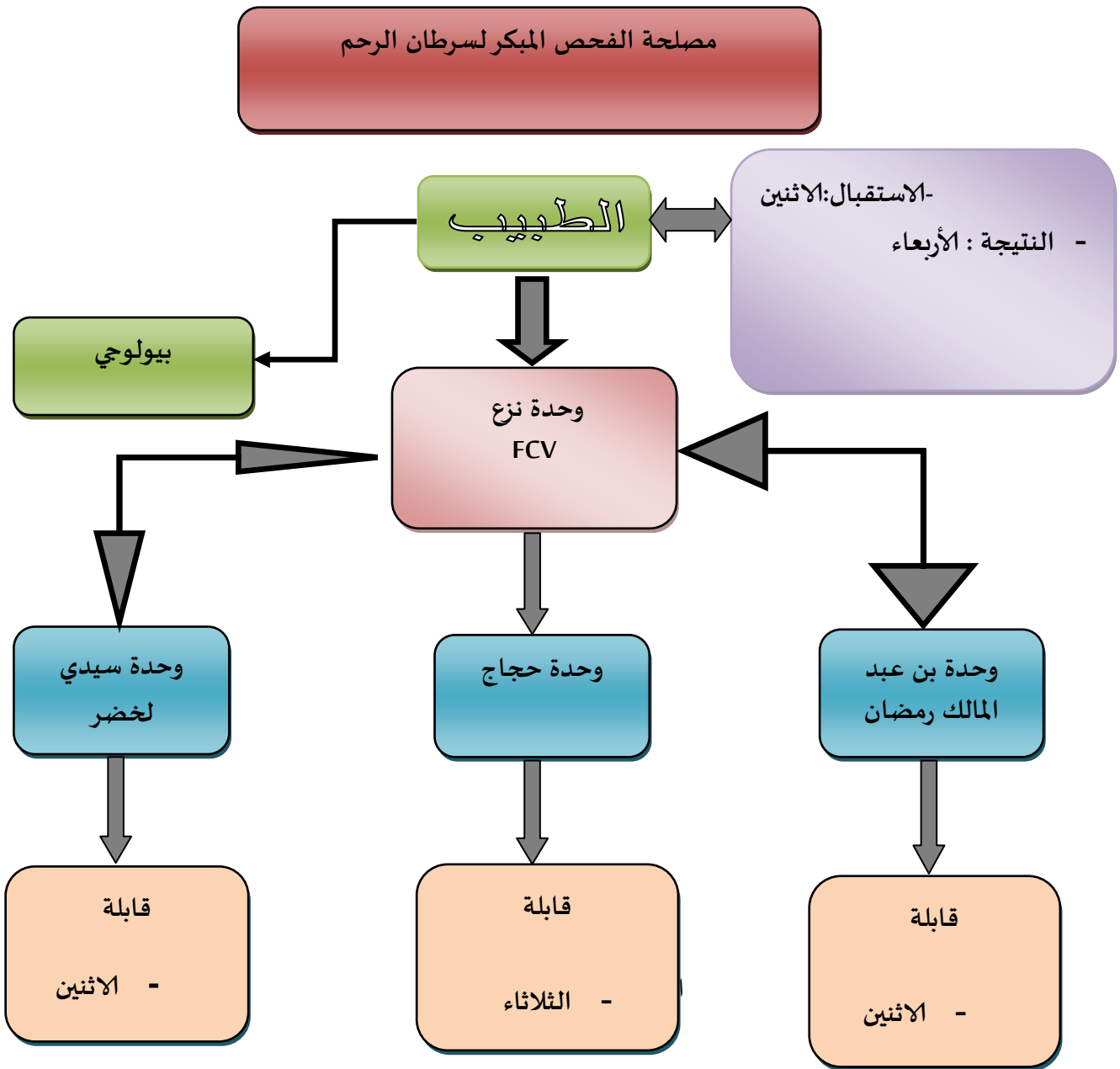
● مصلحة تباعد الولادات تنظيم النسل ومتابعة النساء الحوامل والكشف المبكر لسرطان الرحم FCV والمخطط التالي يوضح توزيع المهام على مستوى الوحدات التابعة للمؤسسة

● مصلحة طب العمل: الاهتمام الدائم للعمال وتوعيتهم ومتابعة حالاتهم الصحية

● مكتب النظافة: يعمل على متابعة ومراقبة تحاليل مياه الشرب والبحر والمخبرات والمحلات التجارية

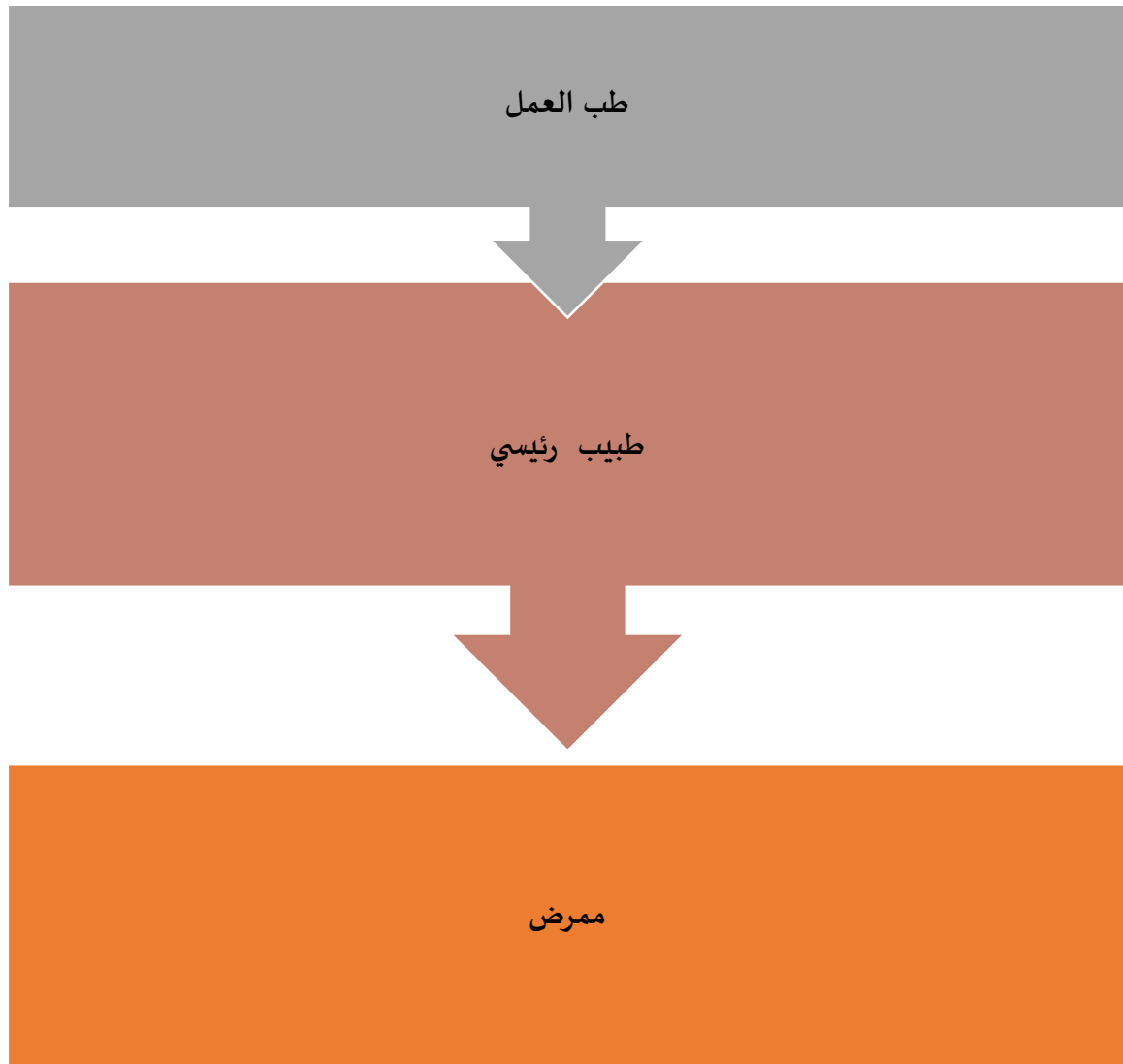
- الطب المدرسي : يعمل علي العلاج الفيزيولوجي والنفساني للمتمدرسين
- مصلحة محاربة أمراض السل: مكافحة ووقاية وكشف عن أمراض السل. والأشكال التالية توضح ذلك .

الشكل (II-2) : الكشف المبكر لسرطان الرحم



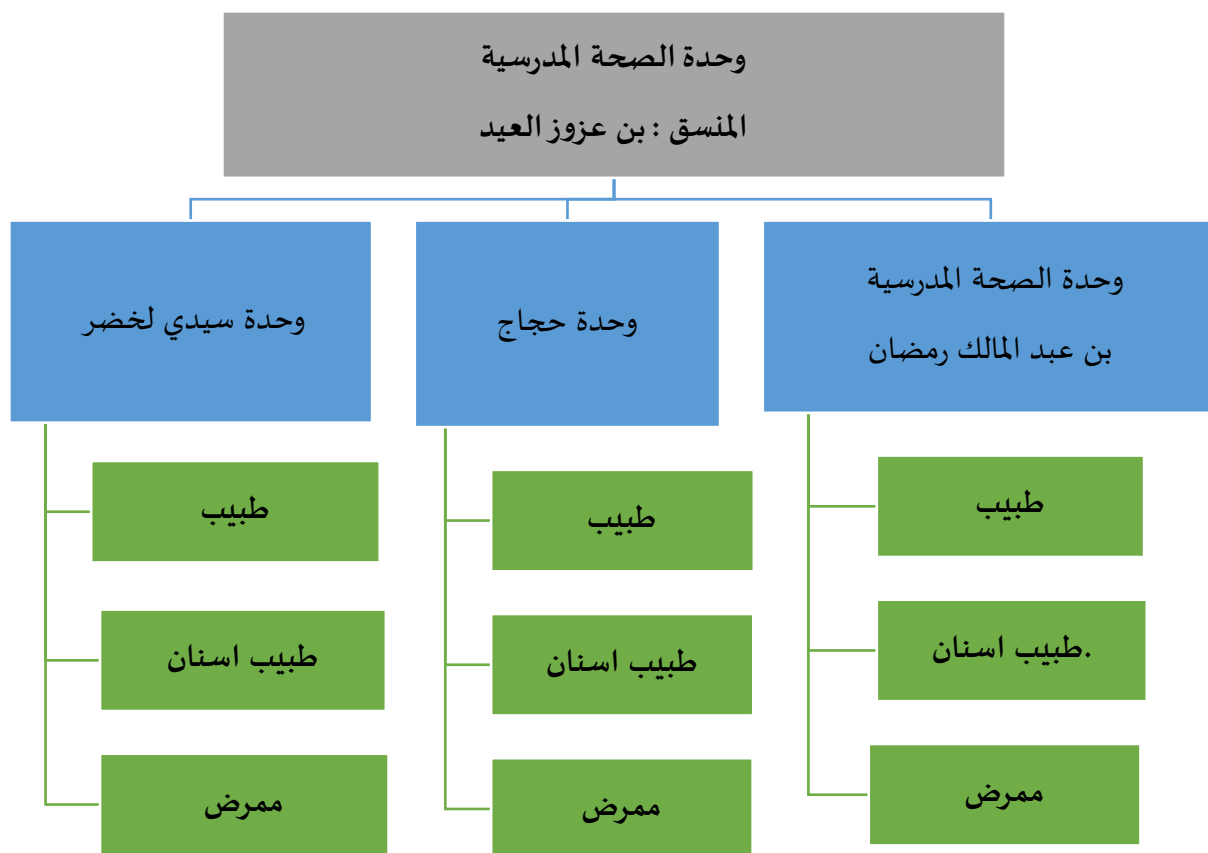
المصدر: مصلحة الأمومة والطفولة

الشكل (11-3): طب العمل



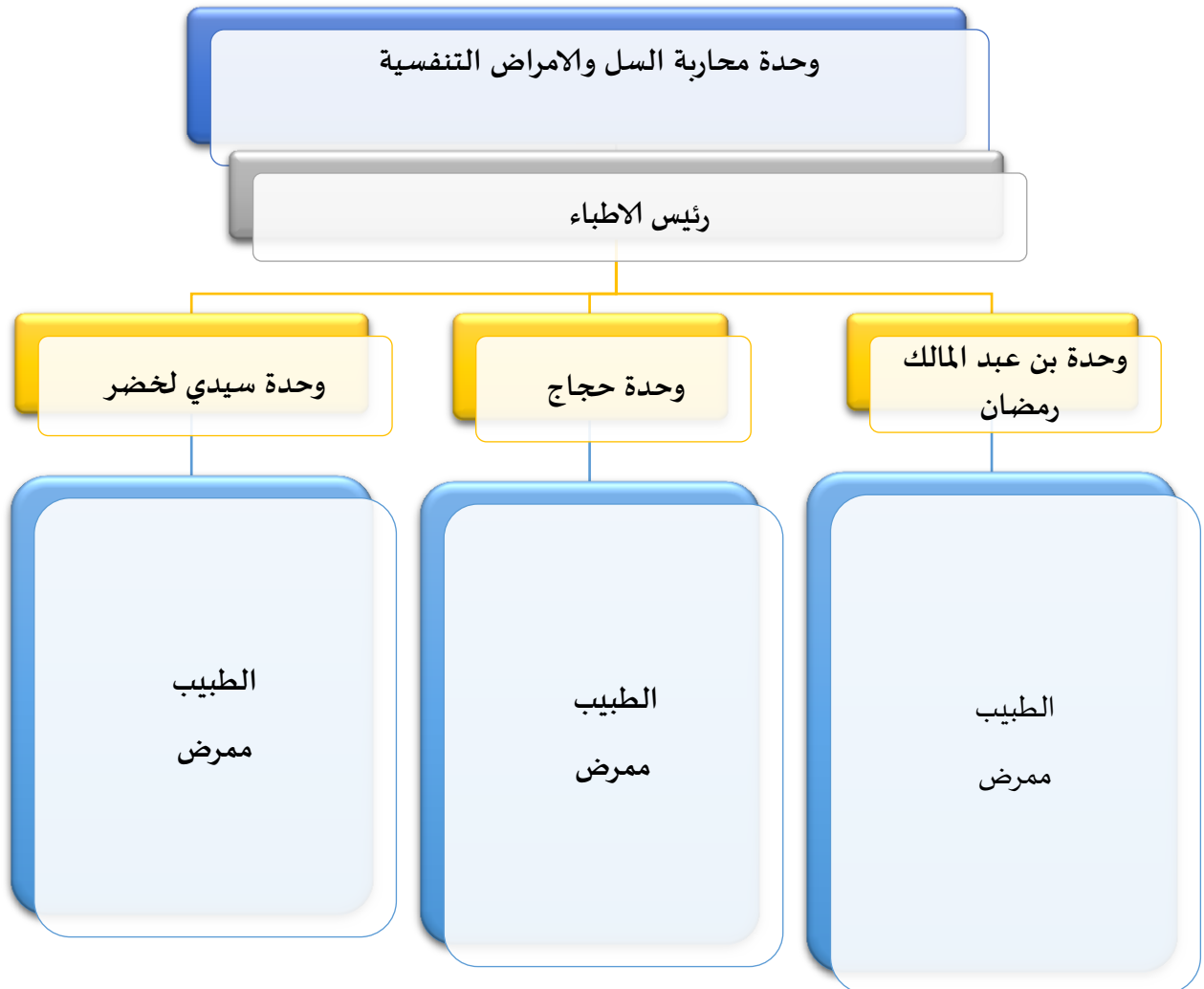
المصدر: مصلحة طب العمل

الشكل (4-11): الطب المدرسي



المصدر: وحدة الصحة المدرسية بسیدی لخضر

الشكل (5-II) : وحدة محاربة السل والأمراض التنفسية



المصدر: وحدة محاربة السل والأمراض التنفسية بسیدی لخضر.

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الصحية بسيدى لخضر

- من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح أن العيادة المتعددة الخدمات تقوم بالمهام الموالية:
- توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأقرب إليها.
 - ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات، الحقن... إلخ
 - التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24 س / 24 سا وتوفير على الأقل سيارة إسعاف وكذا توفير أسرة من أجل مراقبة المريض أو في حالة بقاءه للاستشفاء، وهذا الإجراء يكون بقرار من الوزارة الوصية في حالة ما إذا كانت المنطقة بعيدة أو معزولة.
 - تأمين الأنشطة الوقائية من خلال:
- ✓ تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.
 - ✓ تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأم والطفل.
 - ✓ متابعة الأمراض المعدية وغير المعدية.
 - ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحاليل الطبية لفحوصات الدم، الأمصال، البيوكيماوية، البكتيريا ومركز للأشعة.
 - والجدير بالذكر أن العيادة متعددة الخدمات تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الموالية:
 - تحديد الأولويات في تقديم العلاجات الأساسية.
 - إعادة ترتيب الأنشطة الصحية من أجل تلبية احتياجات السكان.
 - العمل على تحسين الاستقبال ونوعية العلاجات المقدمة.
 - تقوية وتكثيف الأنشطة الوقائية.
 - تقوية علاقة الطبيب بالمريض من أجل تحقيق مفهوم " طبيب الأسرة ".
 - تصحيح التفاوت في توزيع الهياكل خارج الاستشفائية من أجل الضمان الأحسن للطب الجوّاري.
 - وفي الأخير، يجب التنويه إلى أن عدد العيادات متعددة الخدمات ازدادت بـ 18 عيادة، حيث كان عددها سنة 2007 يقدر 1477 وصار سنة 2008 يبلغ 1495، أما فيما يخص قاعات العلاج فعددها بقي ثابتا 5117.

الجدول (II- 6) : يمثل عدد الموظفين في المؤسسة

العدد	الرتبة
01	- مدير المؤسسة
04	- ممارسين متخصصين مساعدين (أطباء)
22	- أطباء
08	- جراح الأسنان
01	- صيدلي
04	- نفسانيين
03	- بيولوجيين
110	- شبه طبيين
10	- قابلات
27	- أسلاك مشتركة
40	- عمال مهنيين:
	• عمال النظافة
	• سائق
	• عون امن
32	- المتعاقدين:
	• عقودما قبل التشغيل
	• تشغيل الشباب
	• عقود مفتوحة
262	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

تعليق :

تتكون المؤسسة من مدير وممارسين متخصصين أطباء و جراح أسنان وصيدلي ونفسانيين وبيولوجيين وشبه طبيين وقابلات و أسلاك مشتركة وعمال مهنيين ومتعاقدين .

المبحث الثاني : التخزين في المؤسسة الصحية

إن عملية التحكم في احتياجات المخزون ومواكبة تدفقات الاحتياجات سواء من حيث التموين أو الاستهلاك تتطلب مجموعة من الإجراءات والطرق والأدوات التي تستطيع المؤسسة بمقتضاها السيطرة على عناصر مخزوناتهما بما يغطي متطلبات برامجها المسطرة عبر الزمن.

تتمثل هذه الأمور في مجموعة من الوثائق والأعمال والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة أو تتقدم بها لغرض تسيير مخزوناتهما بنجاحة ويتم إحصاؤها فيما يلي :

المطلب الأول : المخزون داخل المؤسسة

تسيير المخزونات داخل المؤسسة يشرف عليها رئيس مصلحة المخزن بمساعدة رئيس فرع تسيير المخزونات ومهمته الرئيسية الإشراف على المخازن وتتمثل فيما يلي :

- تخزين المواد واللوازم والرقابة عليها .
 - تزويد مصالح المؤسسة بمختلف المواد واللوازم وكذا المصالح الأخرى بمختلف حاجاتها من مخزونات خاصة بها.
 - ترتيب وحفظ المواد واللوازم من التلف وكذا الرموز لها .
 - متابعة حركة المخزونات.
 - الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزونات.
 - إرسال المعلومات لوظيفة التموين لاتخاذ قرارات الشراء في الوقت المناسب .
- ملاحظات :

- تحديد الكمية التي تشتري ليست من مهام وظيفة التخزين وإنما على حسب احتياجات المصلحة والمصالح الأخرى.
- كل الإدخالات والإخراجات يتم معالجتها في الإعلام الآلي .
- بمأن المؤسسة ذات طابع عمومي استشفائي فإن عملية التخزين هي إحدى ضرورياتها ويتكون مخزن المؤسسة من عدة مخزونات أهمها :
 - 1/ مخزون المواد ولوازم النظافة
 - 2/ الوراقة والمطبعيات
 - 3/ الأدوية
 - 4/ قطاع الغيار

أولاً : عملية تحديد حاجيات المصالح وإعداد الطلبات

المخزن قد يكون عبارة عن مواد أو لوازم خاصة بالعمال سواء مباشرين أو إداريين , وعليه تقوم المصلحة أو القسم الذي يحتاج سلعة ما بالتقدم إلى مصلحة تسيير المخزونات والتي بدورها تقوم لتزويد هذه المصالح و الأقسام بمختلف المستلزمات الضرورية , وذلك حسب الحاجة.

- هذا إذا توفرت المادة المطلوبة داخل مخازن المؤسسة.

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الصحية بسيدى لخضر

- أما إذا لم تتوفر المادة المطلوبة بداخل مخازن المؤسسة هنا تنشأ الحاجة للشراء وذلك بتقديم (قسم أو مصلحة) لوثيقة داخلية NOTE INTERNE وتحدد فيه بناء على تلك الكمية ونوع السلعة المطلوبة حسب الحاجة وهذا الأخير يكون بنسختين:

- نسخة بيضاء تبقى عند القسم أو الجهة الطالبة .
 - نسخة وردية تذهب إلى قسم تسيير المخزونات.
- وبناء على ذلك يقوم مسؤول المخازن بدوره وذلك بانجاز طلب الشراء (DEMANDE D'ACHAT وهي وثيقة تحتوي على الاحتياجات أي :
- الكمية المطلوبة.

- رقم الطلب الشراء وتاريخه .
- الوصف الكامل للأصناف المطلوبة .

ممضى من طرف رئيس مصلحة تسيير المخزونات والمقتصد وكذا مدير المؤسسة ويكون ذلك بثلاث نسخ:

- نسخة حمراء و صفراء تبقى في مصلحة التخزين
 - نسخة بيضاء تذهب إلى مصلحة التموين .
- وعند تحويل النسخة البيضاء إلى قسم الشراء يقوم هذا الأخير بانجاز وتحرير ل وصل الطلب (BON DE COMMANDE) والذي يحتوي على البيانات التالية :

- تاريخ الاصدار وتاريخ الطلب .
 - اسم المؤسسة المصدرة و عنوانها.
 - اسم وعنوان المرسل إليه.
 - الكمية المطلوبة
- وفي بعض الأحيان تتضمن طلبيات الشراء بيانات أخرى مثل :التاريخ المطلوب فيه وصول المنتج وكذا كيفية التسليم .

- ويكون وصل الطلب ممضى من طرف مدير المؤسسة، وكذا رئيس مصلحة تسيير المخزونات وكذلك بنسخ :
- نسخة وردية تبقى لدى قسم الشراء.
 - نسخة زرقاء تقدم الى مصلحة المحاسبة والمالية .
 - نسخة بيضاء تقدم للمورد .
 - نسخة طبق الأصل تقدم إلى مصلحة التخزين.
- ويوثق وصل الطلب بسجل الطلبيات لدى قسم الشراء كاحتياطي للمراجعة ويحمل السجل للبيانات التالية :
- رقم وصل الطلب وتاريخ إصداره .
 - اسم المورد .
 - السلعة او المادة المشتراة
- وفي الوقت الذي تمضى فيه النسخ (وصل الطلب) يكلف رئيس قسم الشراء بالمباشرة في عملية الشراء للمواد المذكورة في وصل الطلب.

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الصحية بسيدى لخضر

وعند إتمام عملية الشراء ووصول (استلام) ودخول المشتريات للمخزن وفق إجراءات التخزين . وبعد هذه الإجراءات يتم تحويل وصل الدخول وكذا الفاتورة وكذا وصل الدفع إلى مصلحة المحاسبة والمالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

ثانيا :إجراءات التخزين :

أ-المدخلات LES ENTREES :

وتتم وفق عدة مراحل منها :

1- وصول البضاعة (إستقبال المشتريات):

عند وصول المواد واللوازم إلى المخزن لابد من رئيس مصلحة تسيير المخزونات والتموين أن يتحقق من :

- وصل الطلب من طرف قسم التموين
- وصل الاستلام
- فاتورة مسلمة من طرف المورد خاصة باستلام البضاعة .
- وللإشارة ان أي نقص أو تأخر وثيقة من الوثائق المذكورة يؤدي إلى عدم استلام المواد وتوضع جانبا إلى حين إحضار الوثيقة المعينة .
- تكون عملية التفريغ للسلع بواسطة عربة نقل البضائع.

2 – مراقبة المواد واللوازم عند استلامها:

ويتم هذا الإجراء بالمراقبة النظرية و الكمية وكذا النوعية

- فأما المراقبة النظرية: فهي تخص سلامتها من كل الجوانب وتتم عملية مراقبة المواد نظريا على يد رئيس مصلحة تسيير المخزونات والتموين وذلك بالتحقق منها قبل دخولها للمخزن وذلك فيما يخص الحوادث أي أن الحادث وقع أثناء التفريغ في المخزن أو راجع إلى خطأ ما وهنا لاتخاذ الإجراءات اللازمة المتمثلة فيما يلي :
- عند الاستقبال و الاستلام يقوم بمعاينتها مسؤول المخزن وتدوين كل الملاحظات في وثيقة تسمى (FICHE DE NO CONFORMITE) وتحتوي على :

- رقم الوثيقة و الرمز.

- الصنف.

- الكمية

- نوع الضرر

ويقوم مسؤول المخزن بتحويلها (الوثيقة) إلى المقتصد والذي يقوم بالمعاينة والإمضاء

- المراقبة الكمية فهي تتيقن من وصول الكمية المطلوبة لا زيادة ولا نقصان.

- وأخير المراقبة النوعية

● المراقبة الكمية :

يقوم بهذه المهمة مسؤول المخزن وذلك لضمان السير الحسن لعملية المراقبة وإيجاد الحلول السريعة لكل الأحداث المتوقعة .

وهذا الإجراء يخص كل المدخلات . بحيث وصول المشتريات بالكمية المطلوبة لا زيادة ولا نقصان مقارنة مع

الوثائق : BON DE COMMANDE-FACTURE-BON DE LIVRAISON

فإذا كانت تحمل نفس الكمية المطلوبة أي مطابقتها فتسلم ويسجل دخولها . وأما إذا كانت غير مطابقة فتتخذ الإجراءات الخاصة بالكمية وتتمثل في تحرير وثيقة إدارية وتحتوي على المعلومات التالية :

- رقم وصل الطلب ووصل الاستلام والفاتورة.

- إسم ولقب السائق وكذا رقم السيارة.

- الصنف والرمز

- الكمية المستلمة

● مراقبة النوعية : تعتمد هذه العملية على معاينة المدخلات من حيث مطابقتها للمواصفات الحقيقية لها حسب النوعية المطلوبة أي من حيث الجودة قبل دخولها المخازن وبعد عملية المراقبة يقوم مسؤول المخزن بملأ وتحرير وصل الاستقبال (BON DE RECEPTION). وتعتبر وثيقة إستلام مع التأكيد ما هو موجود في وصل الطلب والتسليم وكذا الفاتورة. ويحتوي على المعلومات التالية :

- رقم الوصل

- تاريخ الاستقبال.

- الكمية

- الصنف

مضى من طرف مسؤول المخزن وكذا رئيس فرع تسيير المخزونات وذلك بنسختين :

● نسخة تذهب الى المصلحة المالية

● نسخة تبقى لدى مصلحة تسيير المخزونات.

3- إدخال المدخلات (السلعة) : بعد إتمام الإجراءات السابقة وكذا الاستلام يقوم مسؤول المخزن بتحرير وصل الدخول وذلك بالاعتماد على وصل الطلب وصل التسليم والفاتورة وما هو موجود في وصل الاستلام ويكون وصل الدخول حامل للمعلومات و البيانات التالية:

● اسم وعنوان المؤسسة.

● المصدر ورقم الوصل.

● الكمية المستلمة

● الصنف و الرمز.

ويكون هذا الأخير ب05 نسخ

- نسخة تبقى لدى قسم تسيير المخزونات.

- نسختان توجه إلى مصلحة المخزن.

- نسختان تحول إلى مصلحة المحاسبة والمالية.

- وتكون النسخ ممضية من طرف رئيس مصلحة تسيير المخزونات.

ب - المخرجات LES SORTIES

إما فيما يخص المخرجات فإننا نميز فيها حالتين:

إما إلى مصالح المؤسسة العمومية للصحة: مصلحة الاستعجالات, مصلحة الأشعة , مصلحة المخبر
للتحاليل, مصلحة الوقاية , مصلحة الولادات , قاعات العلاج ويتم ذلك عن طريق سند طلبية فيه

- اسم المؤسسة (ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTE DE SANTE DE PROXIMITE DE SIDI LAKHDAR)

- اسم المصلحة (LE SERVICE)

- الرقم (BON N°)

- التاريخ الطلب (LA DATTE)

- طبيعة المنتج المطلوب (NATURE DES PRODUITS) COMMANDEES

- الكمية المطلوبة (QUANTITE DEMANDEE)

- الكمية المستلمة (QUANTITE LIVREE)

- إمضاء رئيس المصلحة (RESPONSABLE DU SERVICE)

- إمضاء رئيس المخزن .

- تاريخ الاستلام

وإما إلى المؤسسات الاستشفائية الأخرى وتكون اغلب الأحيان في الأدوية (DECHARGE) هنا يتم فيها المنتج
المطلوب والكمية المطلوبة والتاريخ مع إمضاء المؤسستين .

المطلب الثاني : أنواع المخازن في المؤسسة الصحية

تشرف المؤسسة على نوعين من المخازن :

- 1 - مخزن خاص بالمواد والعتاد واللوازم والافرشة والأغطية
- 2-الصيدلية: هي المكان الذي يختص بتركيب الأدوية و توفيرها للمرضى ومراجعتها بحيث تضمن حصول المريض على الدواء الصحيح مع وصف طريقة استخدامه ليكون فعالا للعللة المرضية التي يعاني منها،فهي جزء لا يتجزأ من العناية الصحية.

تخزين الدواء بالصيدلية :

إن تاريخ الصلاحية المدون على الأدوية ليس هو المعيار لصلاحية الدواء للاستخدام بل يوجد شيء أكثر أهمية يضر بالتركيب الفعالة للدواء إلا وهو كيفية تخزينه فسوء التخزين في المخازن أو الصيدليات يؤدي إلى تغير في المادة الدوائية وعدم فعاليتها وبالتالي مضاعفات قد لا يدركها المريض المستخدم للدواء الذي يكون بحاجة إلى الشفاء وليس المعاناة من جديد من أعراض مرضية تضيق عبئا على علقته إذن ماهي شروط تخزين الدواء؟

الشروط كمايلي بايجاز:

- قبل عملية التخزين في الصيدلية لابد من ضمان النقل الصحيح للأدوية من الشركات المصنعة إلى مخازن الصيدليات حيث يتم ذلك في حاويات مبردة.
- مساحة الصيدلية تكون واسعة.
- طلاء جدرانها باللون الأبيض
- أن تكون الصيدلية جيدة التهوية
- توضع عليها لوحة واضحة باسمها.
- إلا تقل درجة الحرارة بها عن 8 درجات مئوية وإلا تزيد على 25 درجة مئوية
- توافر الثلاجات حيث توجد أدوية تتطلب درجات حرارة منخفضة إلى أكثرمن ذلك قد تصل إلى 20درجة مئوية كما يحدث مع تخزين اللقاحات التي تعطى للأطفال.
- أن تكون بالصيدلية مكيفات لان هناك أدوية تحتاج إلى التخزين في درجة حرارة الغرفة اقل من 30 درجة مئوية أو اقل من 25 درجة مئوية
- أن تكون الصيدلية نظيفة غير موجود بها اترية ومرتبة لا يوجد بها أي شكل من أشكال المخلفات .
- أن يكون بها أرفف لوضع الأدوية عليها وتجنب تكديسها فوق بعضها البعض وان تكون هذه الأرفف خشبية معلقة على الجدران.
- كما يوجد بالصيدلية وحدات أدراج لتخزين الأدوية فيها.
- أن يكون المكان جافا بعيدا عن الرطوبة مع المراقبة المستمرة لدرجة الحرارة الملائمة لكل دواء.
- أن تكون أرضيات الصيدلية مكسوة بالبلاط الناعم.

- أن تكون الإضاءة مناسبة وان تكون الأرفف التي يتم تخزين الدواء عليها غير قريبة من الضوء الذي قد يتسبب في إتلافها مثل بعض أنواع المضادات الحيوية (حيث تتلف بسبب الضوء).
- ابتعاد الأدوية عن أشعة الشمس.
- توافر طفايات الحريق ووسائل الأمان المختلفة
- أن يكون لها باب واحد مؤدي إلى الشارع.
- إرجاع الأدوية إلى الشركة المستوردة التي لا تقبل التخزين لفترة طويلة من الزمن.
- المشرف على الصيدلية أخصائي حاصل على دراسة متخصصة وتخرج من كلية الصيدلة (الصيدلاني) مع وجود مساعد أو مساعدين له .
- توافر جهة رقابية تقوم بالتفتيش على طريقة تخزين الأدوية ومدى صلاحيتها .
- ثم يأتي دور التعامل الجيد مع الجمهور أو المرضى الذي يكسب الصيدلية سمعة جيدة بالمثل .
- تعمل مصلحة الصيدلية بالمؤسسة تحت إشراف ثلاث عمال :
- رئيس مصلحة متحصل على شهادة دكتوراة في الصيدلة مهمتها تتمثل في التسيير العام للصيدلية من خلال :
- وضع توقعات للاستهلاك المحتمل للسنة الجديدة بناء على السنة الماضية من أدوية ولوازم طبية وعتاد مع تحديد الكمية القصوى والتمن الوحدوي والمبلغ العام
- عقد اتفاقيات مع موردين تابعين للدولة مثل الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) معهد باستور (IPA) صيدال (SAIDAL) وأخري خاصة في حالة انعدام الأدوية في المؤسسات التابعة للدولة حيث تتضمن قوانين وشروط يجب التقيد بها وتمضى من طرف المدير والمدير الفرعي للمالية والوسائل والصيدلي
- تقديم سند طلبية فيه كل ماتحتاجه المصلحة من أدوية ويكون فيه نوع الأدوية والكمية المطلوبة ورقم الطلب ويكون هنا متسلسل ومرتب من بداية السنة حتى آخر السنة يمضى من طرف المدير والصيدلية ويكون الإيداع شخصيا أو عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل (II-7): يمثل سند طلبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
ولاية مستغانم
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

سند طلبية

طلب نوع الأدوية كالإبر أو الأمصال أو الضمادات.....

الرقم : / 2018	التاريخ : / 2018	الكمية	التعليق	الرمز	الصنف
5350	صوديوم كلوريد 0.9 250 مل	قارورة/250	500 قارورة	14	
6805	صوديوم كلوريد 0.9 250 مل	قارورة 500	1000 قارورة	14	
5386	غلوكوز 5 % 500 مل	قارورة / 500	300 قارورة	14	
5387	غلوكوز 5 % 250 مل	قارورة / 250	500 قارورة	14	

الصيدلة

المدير

المصدر: مصلحة الصيدلية

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الصحية بسيدي لخضر

بعد مرور 15 يوما من تقديم الطلب تسلم الأدوية ضمن فاتورة و سند الاستلام BON DE LIVRAISON يوجد فيه اسم الدواء والكمية المستلمة والتمن الوحدوي والمبلغ وتاريخ الصلاحية ورقم السلسلة ° إذ يتم التأكد من سلامتها كاملة ويتم إدخالها في سجلات وهي :

- LES ENGAGEMENTS

- سجل خاص بالمدخلات LES ENTREES

- سجل خاص بالمهلوسات LES PSYCOTROPES

- سجل اليد العادية MAIN COURANTE

بعد إتمام إجراءات الإستلام يتم التعامل مع المصالح الصحية عن طريق سند طلبية خص بكل مصلحة يتم تسجيل فيه كل الاحتياجات اللازمة ممضية من طرف رئيس المصلحة وطبيب رئيس مصلحة الصيدلي مثل الإستعجلات مصلحة الولادة المخبر..... حينئذ تترك نسخة من السند لهم والأصلية في الصيدلية بعدها يتم إخراجها في ملفات التخزين وسجل اليد العادية اسم الدواء وتاريخ الخروج ورقم الطلب والكمية المعطاة وما تبقى من المخزون .

كما أن هناك برنامج خاص بالأدوية يتم عن طريقه إدخال الأدوية و إخراجها بالإعلام الآلي وهذه طريقة متطورة تعلم بالكمية المدخلة والكمية المخرجة والكمية المتبقية وكذلك أنتهاء مدة الصلاحية يسمى

EPIPHARM

لدينا كذلك مرحلة أخرى وهي دراسة حالة المخزون أي معرفة كيفية التسيير ووضع المخزون في كل شهر أي مثلا من 20 افريل 2018 الى غاية 20 ماي 2018 ماهي

• المدخلات (etat d'approvisionnement)

• وما تبقى من المخزونات (etat de stock)

• والأدوية الغير متوفرة. (etat de rupture.

الشكل (II - 8): يمثل حالة المخزون في شهر مارس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مديرية الصحة والسكتان واصلاح المستشفيات
ولاية مستغانم
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدى لخضر

حالة المخزون - الادوية

2018/03/20 الى 2018/02/20

الكمية	التعليق	التسمية المشتركة العالمية	الرمز	الصنف
500 قارورة	قارورة/250	صوديوم كلوريد 0.9 250 مل	5350	14
1000 قارورة	قارورة 500	صوديوم كلوريد 0.9 250 مل	6805	14
300 قارورة	قارورة /500	غلوكوز 5 % 500 مل	5386	14
500 قارورة	قارورة / 250	غلوكوز 5 % 250 مل	5387	14

المدير

الصيدلي

المصدر:مصلحة الصيدلية

لدينا كذلك كيفية حساب التكاليف وتكون عن طريق حساب الادوية المستهلكة من طرف كل مصلحة بالكمية والمبلغ خلال كل شهر وكل ثلاثي وكل سداسي وخلال السنة كاملة والملاحق تبين ذلك. كما ان هناك بعض الادوية لا تستهلك ولا تستخرج الا في الحالات الطارئة والمستعجلة اي خاص بالأوبئة (stock de sécurité) وادوية اخرى تسمى بمخزون الامان (stock d'épidémiologie) والتسممات.....الخ

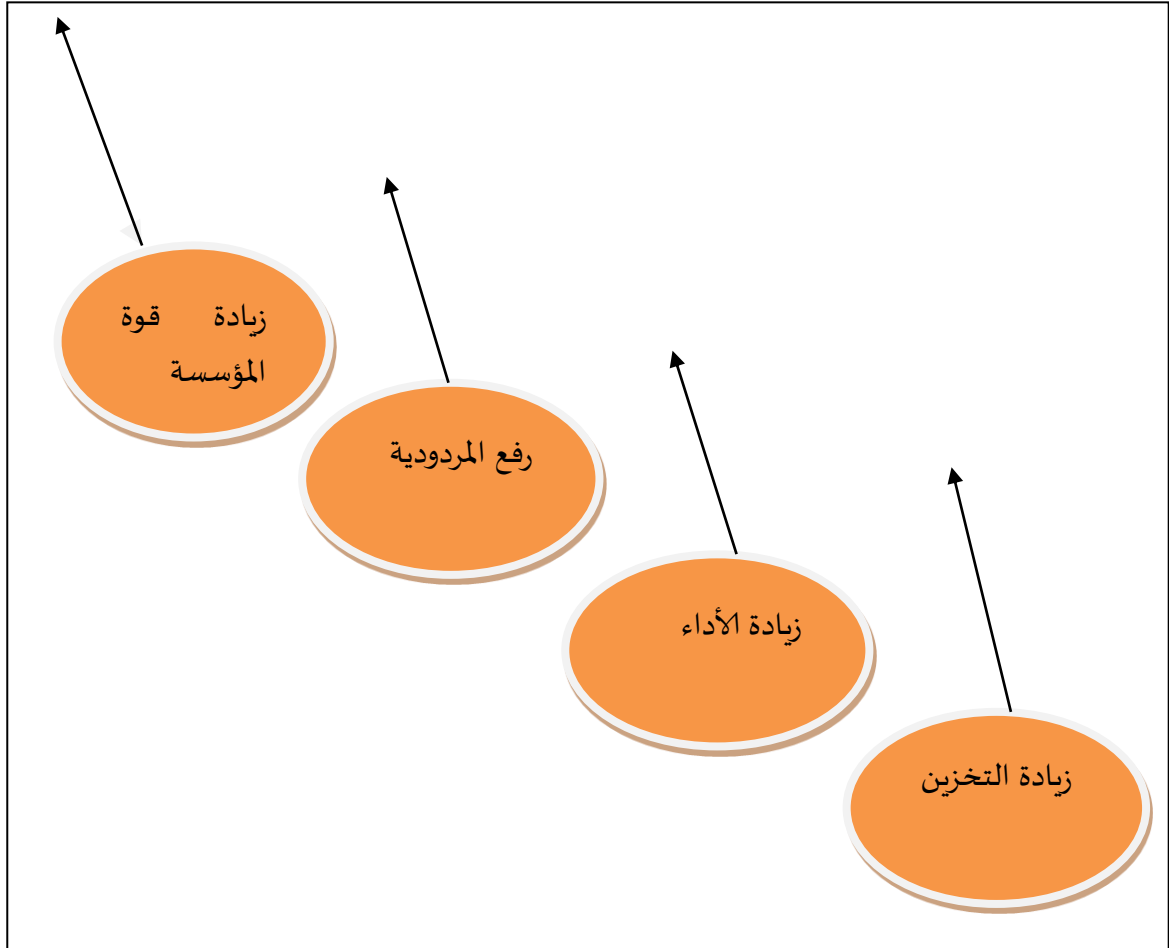
المطلب الثالث : علاقة التخزين بالأداء في المؤسسة:

إن قيمة واستمرار وبقاء أي مؤسسة انما تتحدد وتنمو وتتطور من خلال تكامل بين العديد من العناصر المادية و البشرية و التكنولوجية و التنظيمية .و يعتبر التخزين هو العامل البارز و العنصر الحاسم في نمو قيمة العمل و استمرارية المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة و هو الإنتاج المستمر.

أي تقديم الخدمات بالمؤسسة الصحية من أجل تحقيق الربح و بأدنى التكاليف لأن التكاليف هي العائق الكبير للمؤسسة خاصة عندما تكون كبيرة , لهذا يعنى التخزين بأهمية بالغة لدى المؤسسة بحيث توفير الأدوية و المعدات الطبية تحسبا لأي ظرف يساهم في السير الحسن للمؤسسة و التكفل الجيد بالمريض و يحفز الموظفين بصفة عامة سواء أطباء أو ممرضين أو إداريين على حب العمل و يدفعهم لتقديم الأفضل للمؤسسة من جهة و اقتناع الزبون بحسن الاستقبال و الخدمات المقدمة له في جميع المجالات , و يوجد جانب آخر جد مهم للمؤسسة و هو عامل النظافة التي تتطلب وجود مواد للتنظيف بكل أنواعها من أجل راحة العمال و الزبائن فالعمل في بيئة نظيفة يساهم في التقليل من الأمراض المتنقلة و الأوبئة و بالتالي إعطاء صورة جمالية للمؤسسة مما يساهم في استمراريتهامدلة أطول , أيضا توفير أغذية و أفرشة لجميع الوحدات من أجل راحة المريض و الموظفين , كل هذا بفضل التخزين الذي يساهم بعدم وقوع المؤسسة في أزمة أو ضائقة مالية بحيث أن الإجراءات الإدارية تأخذ بعضا من الوقت من الجانب المالي , كما ان وظيفة الرقابة على المخزون تقوم على اساس المتابعة المستمرة وتنصب على قياس المجهودات المبذولة فقد اصبح لهذه الوظيفة دورا هاما في تحسين الأداء لتحقيق الأهداف إذ تلعب دور المعدل لمختلف عمليات التنفيذ فهي :

- عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له.
 - انها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الادارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرار.
- وهذا ما يدفعنا للقول بأن هناك علاقة وطيدة بين التخزين و الأداء بحيث يكملان بعضهما البعض و طردية فكلما كانت وظيفة التخزين حسنة كان الأداء أحسن و افضل و زيادة قوة المؤسسة و زيادة المنافسة , والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل (٩ - ١١) : : علاقة التخزين بالأداء في المؤسسة



المصدر: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الصحية بسيدي لخضر

خاتمة الفصل :

من خلال فترة التبرص التي قضيناها في المؤسسة توصلنا الى النتائج التالية نذكر منها :

- 1- المخزون يعتبر العمود الفقري للمؤسسة لأنه ضروري لتحقيق اهداف المؤسسة وعدم انقطاع نشاطاتها .
- 2- المؤسسة تقوم بتسيير مخزونها بطريقة جيدة وذلك بالاعتماد على برنامج epipharm logiciel اعلام الي في الصيدلية .
- 3- يتم داخل المؤسسة تتبع دقيق لكل العمليات التي تتم داخل المخازن من دخول وخروج للمواد والادوية بواسطة تحرير سندات .
- 4- وجود بالمؤسسة مخزن وصيدلية منضمين ومحكمين فشرط التخزين فيها جيدة
- 5- ان استخدام المؤسسة للحاسوب يسهل بنسبة كبيرة في عمليات تسيير مخزونها لأنه يوفر الوقت والجهد ويقلل من الاخطاء وبالتالي التقليل من تكاليف التخزين
- 6- يجب على مسير المخزون ان تكون له خبرة وكفاءة عالية في مجال إدارة المخزون وهذا ما لمسناه في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعتبر المؤسسة الوحدة الحيوية التي تمارس النشاط التسييري و النشاط المتعلق به من شراء و تخزين و بيع من اجل تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها .

ونظرا لاعتبار وظيفة التخزين إحدى وظائفها الهامة كما لها من تأثير كبير على نشاطها وحتى تستطيع القيام بدورها على أكمل وجه لابد من وجود تعاون بينهما و بين سائر الوظائف الأخرى ليس فقط من الجانب الخدماتي بل حتى من الجانب المعلوماتي وبالتالي فان المحافظة على هذه العلاقة تؤدي إلى الرفع من كفاءتها, لعملية التخطيط المخزني دورا أساسيا في تحقيق هذه الكفاءة وكذا تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية التخزين عن ريق الاستفادة من فروق الأسعار.

كما تظهر أهمية الدراسة التي قمنا بها من الناحية التطبيقية في التربص التي قادتنا إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوية بسيدي لخضرفي التعرف على كيفية سير المخزونات بها اذ زادت في معارفنا وساعدتنا على متابعة اهم الإجراءات والأساليب والطرق المعتمدة في تسيير المخزونات .

1 - اختبار الفرضيات:

أ- تتمحور الفرضية الاولى حول استغلال واتّجاه الطرق العلمية الحديثة بصفة عقلانية يقود إلى التسيير الرشيد للمخزون وهذا ما تم تأكيده من خلال الجانب التطبيقي .

ان للمؤسسة القدرة على التحكم في تسيير مخزوناتها مما ينعكس ايجابا على التكاليف وذلك من خلال تطبيق طرق علمية وحسن تسييرها في ادخال و اخراج المخزونات كما ونوعا والتكاليف، واتّجاه انظمة برامج للرقابة لمعرفة مسار المخزون ، فهي تعتمد على برنامج جاهز باستخدام الحاسوب اذ اصبح المحرك الرئيسي والفعال لا يمكن الاستغناء عنه اذا فنجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها مرتبط بذلك.

ب- اما عن الفرضية الثانية فتتمحور في حسن تسيير المخزون يزيد في مردودية المؤسسة فتم تأكيد ذلك من خلال العرض ان معرفة كيفية تسيير المخزون اي كيف ومتى يتم الطلب وماهي الكمية المطلوبة وكيفية يكون ادخاله و اخراجه وكيفية تقسيم التكاليف وحمايته من الكساد والتلف ومراقبته بصفة دائمة ومستمرة وتوفيره للمصلح في الوقت المناسب يرفع من نشاط وحركة انتاج المؤسسة وبالتالي يزيد من مردوديتها.

2- نتائج البحث:

وعلى ضوء بحثنا وفترة تربصنا التي قضيناها في المؤسسة المستقبلية توصلنا إلى بعض النتائج التي نراها هامة وتتمثل فيمايلي :

- ان هدف أي مؤسسة هو الاستمرارية وهذا لا يتحقق إلا بالابتكار والبحث والتطوير وخدمة مصالحها الداخلية باتباع التسيير الجيد , وعليه ومن خلال هذا الطرح يتبين لنا ظهور المنافسة بين المؤسسات, هذه المنافسة جعلت الوحدة المستقبلية تتأثر نوعا ما من حيث النشاط فبالرغم من انها مؤسسة عمومية خدماتية - نجد في الوحدة المستقبلية نوعان من المخازن الأول عبارة عن مخزن مغطاة تخص المواد واللوازم والوراقة والمطبوعات ومواد النظافة وقطاع الغيار, هذا ما سيعمل على الحفاظ على المخزونات من التلف ويسهل حركة سيرها .

والثاني الصيدلية وهي تخص الأدوية إذ تسجل حركتها من دخول وخروج في الحاسوب مباشرة هذا مما استوجب الإشارة إلى إن المؤسسة تتجه قدر الإمكان إلى استعمال الأساليب الحديثة في جميع عمليات تسيير مخزونها.

وعلى اثر هذه النتائج ارتأينا إلى إعطاء بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية للتخلص من بعض هذه المشاكل أو الحد منها والمتمثلة فيمايلي:

-اعتماد تسيير المخزونات بنموذج علمي يمكن من تسييره بطريقة جدية وفعالة تمكنها من التوفير في النفقات لتقديم الكمية اللازمة.

- وعليه ننصح المؤسسة بتخطيط وتسيير محكم لمخزونها على أساس علمي حديث والذي يتطلب توفير المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل لاختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل تخزين بأقل تكلفة وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة واللازمة والحدود الدنيا والقصوى وحد الطلب وهذا لا يتم حسب رأينا إلا إذا قامت هذه الأخيرة باختيار النموذج الأمثل لتسيير مخزونها على حسب طبيعة نشاطها مما يمكنها من رسم سياسة مثلى في تسييرها تمكنها من تحديد وتوفير احتياجاتها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة مما يضمن استمرارية الخدمات التي تقدمها وتفادي الانقطاعات في المخزون .

ونرجو أن نكون قد وفقنا ولو بالقسط القليل في الربط وإعطاء نظرة واقعية عن واقع وظيفة التخزين وأهميته ودوره في تحسين أداء المؤسسة المستقبلية وما تطرقنا إليه من خلال فترة تربصنا فاسحين المجال لزملائنا الطلبة القادمين للبحث أكثر في هذا الموضوع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع:

1-الكتب باللغة العربية :

- جاسم ناصرواخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ،الاردن الطبعة العربية، 2008..
- جميل الجالودي و اخرون ، مدخل حديث للشراء و التخزين، دار الفكر للطبعة والنشر، سنة 2000.
- محي الدين الازهر، ادارة المخازن، مطبعة الاستقلال الكبرى، سنة 1989 ص54.
- قحطان بدر العبدلي واخرون، ادارة مواد الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، 2008.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة ،دار النشر للمناهج والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2015
- علي الشرقاوي ،كتاب المشتريات وادارة المواد والمخازن، جامعة بيروت العربية، الطبعة الثانية ،سنة 1994 .
- صالح هاشم الكرخي، ادارة المخازن المؤسسة، الثقافية العمالية الطبعة الثالثة، سنة1978.
- الدكتور لورانس أوتول ولينبث مائيز، الإدارة العامة للمنظمات والحوكمة والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2009.
- نبيل جوران وآخرون الأداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، سنة 2008.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة ،دار النشر للمناهج والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- محمد الصيرفي، تقويم اداء العاملين ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،سنة 2008.
- توفيق محمد عبد الحسن ،تقييم الاداء ،دار النهضة العربية دار الفكر مصر، ط 2004.
- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس والسلوكيات وادوات البحث التطبيقي ،دار النهضة العربية لبنان ط2000.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة ،دار النشر للمناهج والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية مصر، ط2002.
- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان ط2، 2000.

- سيد أمحمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الاداء و الأطر المنهجية والتطبيقات العملية ، المطبعة العاشرة مصر سنة 2009.
- إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دار الوراق للنشر والتوزيع عمان ، الاردن، ط1، سنة 2009.
- مدحت ابو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، سنة 2012.
- سمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2004.
- مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر لبنان الطبعة الثانية ، 1996.
- مهدي حسن زويلف ، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1422-2002.
- 2- الكتب باللغة الفرنسية :
- RAMDAUX, Gestion économique des stocks *Edition du nos, paris ,1997.
- Pierre Zermati, la pratique de la gestion des stocks, Edition Dunos Paris ,1984.
- MIKOTI BOMOLO HERITIER ,analyse de la politique de gestion de stocks dans une entreprise pétrolière cas de la SEP ,Mémoire Magister, Spécialité Commerce et Marketing Université au Congo 2011.
- 3- المذكرات:
- بن بلقاسم عادل- بجاوي سمير ابو شامة ياسر، تسيير المخزون مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، دفعة 2001.
- لعباسي خالد واخرون، تسيير المخزون والمواد الصيدلانية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر ملحقة دالي ابراهيم، دفعة 2001.
- مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس التخصص ادارة اعمال والمناجمنت تسيير المخزونات، سنة 2016.
- زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون مذكرة ماجستير جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2009.
- شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة امحمد بوقرة بومرداس سنة 2007.
- 4- المجلات

قائمة المراجع :

- عبد الملك مزهودة;الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة نوفمبر 2001 .
- بحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد الأول،ديسمبر 2014.
- 5-الملتقيات:
- بلواضح حسين واخرون،"اثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة«الملتقى الدولي حول ترشيد القرارات في المؤسسة ،جامعة محمد بوضياف، الجزائر،افريل 2009.
- المحاضرات:
- محمد عبد الله عبد الرحيم ،محاضرات في ادارة المخازن سنة 1987. محمد زرقون
- الحاج عرابة، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1، ورقة 2014.

الملاحق

الملخص :

رغم ما عرفته علوم التسيير من تطور في معالجة الكثير من المسائل والوصول الى الأهداف المسطرة باقل تكلفة ممكنة ، تبقى المؤسسات الجزائرية متأخرة عن الركب وذلك بسبب نقص الكفاءات المهنية العلمية القادرة على فرض التقنيات الحديثة لتسيير مختلف مصالح المؤسسة او بسبب فقدانها لأصحاب القرارات الصائبة المتخذة على اساس علمي مقنع ومن بين مشاكل التسيير التي تستدعي اهتماما خاصا مشكل طرق تسيير المخزون اي وظيفة التخزين في تحسين اداء المؤسسة وهو موضوع بحثنا

- تطرقنا من خلال هذا البحث الى كل ما يتعلق بكيفية تسيير المخزون من اختصاصات ومسؤوليات وعلاقته بالوظائف الاخرى كالشراء و التمويل و الانتاج والمالية والمحاسبةالخ كما تطرقنا ايضا الى علاقته بالأداء وكيف يساهم في رفع وزيادة مردودية المؤسسة ، ولتوضيح ذلك قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر حيث تمكنا من القاء نظرة على المصلح المتعلقة بالتخزين مما تمكنا من اعطاء صورة واضحة عن تسيير المخزون داخلها اذ اخذنا الصيدلية كأحسن مثال على ذلك باعتبارها مصدر ادوية واكبر ممون للمريض.

فاستخلصنا من ذلك بان للمخزون دور مهم في معظم المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها او ملكيتها ، ، فلا يقتصر وجوده في المؤسسات الصناعية او التجارية وانما يمتد ايضا ليشمل المؤسسات الخدمية العامة منها والخاصة مثل المستشفيات التي تحتفظ بالأدوية ، فلا تكاد اي ميزانية تخلو من بند المخزون كعنصر اساسي من عناصر الاصول المتداولة .

ان نجاح طرق التسيير المستخدمة في تخفيض هذه التغيرات الى اقل حد ممكن يؤدي دون شك الى جعل الاقتصاد الوطني اكثر استقرارا، فالغاية اذا من التسيير الامثل للمخزون هو البحث عن الكمية الاقتصادية المثلى الواجب الاحتفاظ بها كمخزون خلال فترات زمنية مثلى محققا بذلك التوازن بين تلبية الطلبات الانية على المخزون ومختلف الاعباء والتكاليف المتعلقة به.

الكلمات المفتاحية :

التخزين ، المخزون ، طرق تسيير المخزون

Résumé:

En dépit de ce que je connais la science de la gestion de l'évolution de régler bon nombre des problèmes et l'accès aux objectifs de la règle au coût le plus bas possible, les institutions algériennes restent en retard derrière en raison du manque de compétences professionnelles et capables scientifiques d'imposer des technologies modernes à Tsim différents intérêts de l'institution ou à cause de la perte des propriétaires des bonnes décisions prises sur la base de Scientifique et convaincant Parmi les problèmes de gestion qui requièrent une attention particulière se trouve le problème des méthodes de gestion des stocks, c'est-à-dire la fonction de stockage dans l'amélioration de la performance de l'institution, qui fait l'objet de nos recherches

- Nous avons discuté de cette recherche à tous sur la façon de procéder à l'inventaire des termes de référence et les responsabilités en ce qui concerne les fonctions d'autres comme un achat et d'approvisionnement et de production, financière et comptable etc. Il a également parlé de la relation entre le rendement et la façon dont il contribue à augmenter et augmenter la rentabilité de l'institution, et de clarifier nous avons donc une étude sur le terrain de la Fondation pour la santé publique à Sidi Lakhdar de bon voisinage, où nous avons pu jeter un oeil à réformateur lié au stockage, que nous avons pu donner une image claire de la conduite des actions à l'intérieur que nous avons pris la pharmacie comme le meilleur exemple de cela comme une source de la médecine et le plus grand fournisseur du patient.

Nous en avons conclu que les stocks jouent un rôle important dans la plupart des institutions, indépendamment de leur nature ou de leur appartenance, et ne se limitent pas aux établissements industriels ou commerciaux, mais s'étendent aussi aux institutions de services publics et privés tels que les hôpitaux. Éléments de base des actifs actuels.

Le succès des méthodes de gestion utilisées pour réduire ces changements les plus basses possibles conduit sans doute à rendre l'économie nationale plus stable, la fin si l'optimisation de la gestion des stocks est la recherche de la quantité économique optimale à retenir comme un magasin au cours de la période de temps optimale réalisant ainsi un équilibre entre les ordres de réunion Wares Sur le stock et les divers fardeaux et coûts associés.

Mots-clés:

Stockage, inventaire, méthodes de gestion des stocks

Summary:

Despite the knowledge of the management of the development of the treatment of many issues and access to the goals at the lowest possible cost, the Algerian institutions are lagging behind because of the lack of professional scientific capacity capable of imposing modern technologies to diversify the various interests of the institution or because of loss to the right decision makers based on Scientific and convincing. Among the problems of management that require special attention is the problem of stock management methods, ie storage function in improving the performance of the institution, which is the subject of our research

- We discussed through this research to all that relates to how the inventory management of the functions and responsibilities and its relationship to other functions such as procurement, supply, production, finance, accounting, etc. We also touched on the relationship to performance and how to contribute to raise and increase the profitability of the institution, We conducted a field study at the Public Institution for Neighborhood Health in Sidi Lakhdar where we were able to take a look at the reformer related to the storage, which we were able to give a clear picture of the management of the stock within it as we took the pharmacy as the best example of this as a source of medicine and the largest provider of the patient.

We have concluded from this that stocks have an important role in most institutions, regardless of their nature or ownership. It is not limited to industrial or commercial establishments, but also extends to public and private service institutions such as hospitals that maintain medicines. Basic elements of current assets.

The success of the management methods used to reduce these changes to a minimum can undoubtedly make the national economy more stable. Therefore, the optimal management of the stock is to search for the optimal economic quantity that should be maintained as an inventory during optimum periods of time. On the stock and the various burdens and costs associated with it.

Keywords:

Storage, inventory, inventory management methods