



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان البحث

تسيير المخزونات في المؤسسات
دراسة مؤسسة ENOF مستغانم

تحت إشراف الأستاذ

مخالدي يحي

من إعداد الطالب:

شباحي منصور

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ازمور رشيد	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	مخالدي يحي	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	الشارف بن عطية سفيان	أستاذ	جامعة مستغانم

دعاء

اللهم إني أسألك علما نافعا ورزقا طيبا، وعملا متقبلا .

اللهم باسمك نبتدي و بهديك نهتدي وبك نسترشد

ونستعين إلى يوم الدين .

تشكرات

نحمد الله ونشكره جزيل الشكر على نعمه التي وهبنا إياها من نعمة العقل التي بها نفكر وبالعمل نتدبر سبحانه الذي أثار لنا درب الحياة وعلمنا ما لم نكن نعلم .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ: خالد يحيي الذي شرفنا بإشرافه على هذه المذكرة, وأفادنا بنصائح القيمة وإلى كل الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص أساتذة قسم مالية المؤسسة إلى السيد: بلحول الهواري الأمين العام لبلدية عين تادلس الذي لم يتوانى على دعمنا لإنجاح هذا التربص إلى السيد: بطاهر منصور الذي ساعدنا في كتابة هذه المذكرة وإلى موظفي مكتب المحاسبة قسم التسيير .

كما نشكر كل ساهما من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة المتواضعة.

الإهداءات

أهدي هذا العمل المتواضع الذي يعتبر مجهود دراسي إلى من قال فيها
الرسول عليه الصلاة والسلام: "الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى رمز الحب
والحنان والدتي التي سهرت وأفنت شبابها من أجل راعتنا وتربيتنا
أطال الله في عمرها.

إلى روح والدي الطاهرة الذي غرس فينا روح المثابرة والعمل.

إلى زوجتي التي هي سندي في الحياة .

إلى جميع الأحباب والزملاء في العمل.

إلى الأستاذ المشرف : خالد يحي

إلى طلبة قسم المالية والمؤسسة دفعة التخرج (2018/2017).

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع .

شكرا

الإهداءات

اهدي ثمرة عملي إلى والدي الذي علمني قيما ما زلت بها أوّمن وإلى والدتي

التي لقنتني أن التضحية مثل الحب معاناة وممارسة قبل أن تكون ألفاظ

وشعارات.

وإلى جميع الأساتذة و بالأخص الأستاذ المؤطر "خالدي يحي" .

إلى جميع الطلبة المتخرجين لدفعة 2017-2018 قسم مالية مؤسسة .

إلى جميع الأحباب و الأصدقاء بدون استثناء .

شكرا

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي كما نستطيع القول بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من شراء وتخزين وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وبغض النظر عن النشاطات والوظائف التي تقوم بها لا تكاد ميزانية أي مؤسسة صناعية كانت أم تجارية تخلو من عنصر التخزين كعنصر جوهري من عناصر الأصول المتداولة بها، وإذا نظرنا إلى هذه الأخيرة نجد التخزين يشكل نسبة لا يستهان بها من المبالغ المستثمرة في رأس المال العامل بالمؤسسة وذلك حسب قيمة المواد المخزنة ومن البديهي أن تختلف النسب فيها، وهذا وفق المجموعة من العوامل أبرزها حجم العمليات، درجة استقرار في طلب منتجاتها.

حجم الأموال المتاحة لديها، التوقعات المستقبلية المرتبطة بالمواد التي تستخدمها المؤسسة ودرجة الاستقرار في الأسواق التي توزع فيها تلك المواد.

ونظرا لأهمية الموضوع سنتطرق إلى معنى تسيير المخزون وكيف نقوم بتخطيطه وكيف نراقبه كيف تطبق وظيفة التخزين داخل المؤسسات الجزائرية وما هي المقاييس التي تركز عليها وما هو تأثير كفاءة تسيير المخزون عن المردودية من جهة ومن اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

لهذا سنحاول في هذه الدراسة إظهار الأهمية البالغة لوظيفة التخزين باعتبارها عملية أساسية في الدورة الإنتاجية ونتعرف عن الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في ضمان استقرار المؤسسة ومزاولة نشاطها.

ثم نحاول إسقاط الجانب النظري لعملية التخزين في واقع المؤسسة الجزائرية (بلدية عين تادلس) لإظهار أماكن القوى والخلل الخاصة بوظيفة التخزين ومدى تأثيرها في مردودية المؤسسة.

طرح الإشكالية:

في ظل التطورات الحديثة والمتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة يعتبر تسيير المخزون كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد فحتى تستطيع المؤسسة أن تدير وبشكل جيد في العملية الإنتاجية. كان لابد عليها أن تنتقي وتختار طريقة من الطرق المثلى لكي تقوم بإحداث حركة داخل مخزونها والمتمثلة في المدخلات والمخرجات.

وإن العالم اليوم يسير وفق مناهج اقتصادية وعلمية مدروسة مسبقا للوصول إلى نتيجة مقبولة وفي مختلف المجالات المتنوعة والمتعددة، ولاسيما الاقتصادية منها. فالمؤسسة ليس بإمكانها التخلي عن المناهج والطرق لتسيير مخزونها.

وإذا كان تسيير المخزون له علاقة مباشرة فيما تطمح له المؤسسة مستقبلا كان لابد عليها أن تجعل منه أسس ومعايير مقرونة مباشرة بالعملية الاقتصادية والتي هي بحاجة إلى المادة الأولية لكي تتحصل على المنتجات التامة وعلى هذا الأساس فالسؤال الجوهرى الذي ستحاول هذه الدراسة الإجابة عنه. يمكن صياغته على النحو التالى:

• كيف يتم تسيير المخزون داخل المؤسسة الاقتصادية وما دورها في تحقيق المردودية الاقتصادية ؟

على ضوء هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ماذا نعني بتسيير المخزونات؟
- ✓ ما هي المراحل التي يمر بها تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ كيف يساهم تسيير المخزونات في تطوير النشاط الاقتصادي للمؤسسة ؟

الفرضيات:

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة ايجابية ومباشرة بين تسيير المخزونات المردودية الاقتصادية للمؤسسة.
- 2- يعمل تسيير المخزونات في تنظيم حركة السلع والبضاعة داخل المؤسسة.

الأهمية الخاصة بالدراسة:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة من الناحية العملية والعلمية .

الناحية العملية: يستمد هذا البحث أهمية من حداثة موضوع تسيير المخزونات, كما يستمد أهميته أيضا من خلال تسليطه الضوء في مدى قدرة تسيير المخزونات التحكم في عملية الشراء. يعتبر تسيير المخزونات ركيزة أساسية في مختلف المؤسسات وله تأثيرات إيجابية, كما له تأثيرات سلبية وهذا وفق المنهج المطبق داخل المؤسسة.

كما تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة في تبيان نظام مرتبط بتسيير المخزونات يساهم ويطور المؤسسة ويدفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة في جميع الأصعدة وفي المستويين المحلي والخارجي (الدولي) وخصوصا دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

الناحية العلمية: فالبحث يعد مساهمة متواضعة وتكملة للبحوث التي أنجزت في هذا المجال.

مبررات اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحثيا من دوافع تثير رغبة الباحث تجعله يتمسك بموضوع بحثه موضوعية كانت أو ذاتية وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة ويمكن انجاز هذه الدوافع فيما يلي:

الدوافع الذاتية: تتمثل في الرغبة الفضول كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع كان دافعا مشجعا لاختياره.

الدوافع الموضوعية: تأتي هذه الدراسة لتجيب عن مجموعة من التساؤلات التي تدور عند الباحثين والمحاسبين والمتعلقة أساس بموضوع تسيير المخزون ودوره في العملية الإنتاجية وما مدى تأثيره في المؤسسة.

- إن تأكيد دور تسيير المخزون داخل المؤسسة يحتاج لعناية خاصة من طرف الباحثين لتقديم الدراسات العلمية المتخصصة والاقتصادية في هذا المجال.

- إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع المؤسسات بمختلف أنواعها.

الأهداف الخاصة بالدراسة:

يعد أسباب دراسة موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة وبصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- تسليط الضوء على تسيير المخزونات وعلاقته بالمؤسسة.

- تبين كيفية تأثير تسيير المخزونات على المؤسسة.

- التعرف على أهم المصطلحات الحديثة المرتبطة بالموضوع.

- التعرف على الطرق والمراحل التي يمر بها تسيير المخزونات

تحديد إطار الدراسة: وجهت هذه الدراسة في النحو الذي يتيح الحكم على مدى أهمية وجود تسيير المخزون المتعلق بالمؤسسة مع تخصيص الاهتمام بواقع ذلك في المؤسسات الجزائرية حيث انصب الاهتمام على تحديد مصادر المتعلقة بتسيير المخزونات وكذا تحديد مدى أهميتها في ذلك وكذا الطرق التي من شأنها أن تساهم بشكل فعال في تحسين القرارات المتخذة والعقبات التي تحول دون ذلك من خلال حصرها وتحديدها في دراسة الحالة التي بين أيدينا وإذا كان ذلك لا يمنع من أن يصبح تعميم نتائج الدراسة وفق عينة على بقية التنظيمات وحول هذا السياق تكمن الدراسة بإطارها الزمني والمكاني كالتالي:

الإطار الزمني: لقد تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017-2018 من شهر نوفمبر 2017 إلى غاية شهر ماي 2018.

الإطار المكاني: أما من الناحية التطبيقية فقد شملت الدراسة مجموعة من النماذج المتعلقة بتسيير المخزون ببلدية عين تادلس ولاية مستغانم.

المنهجية:

بالنظر لطبيعة الموضوع وأملا في الوصول إلى كافة تطلعاتنا، كان إلزاما اعتماد مختلف المناهج المستخدمة في البحوث أو الدراسات الاقتصادية والإدارية حيث تم توظيف كل واحدة منها كلما دعت الحاجة البحثية لذلك وبشكل عام فقد تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومن بين الأدوات المنهجية المتبعة أيضا أسلوب دراسة حالة المطبق عند تناول الجزء التطبيقي من البحث

المراجع: ترجع مرجعيتنا في هذا البحث اعتمادا على مجموعة من المصادر والمتمثلة في الكتب، المراجع، البحوث الجامعية، التقارير الإحصائية والمواقع الالكترونية الرسمية.

الصعوبات: لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل في إعدادنا لهذه الدراسة ومن بينها نذكر:

- صعوبة الحصول على المعلومة الدقيقة من مصادرها الرسمية.

- قلة المراجع الحديثة والتي تعالج موضوع تسيير المخزونات

هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية التساؤلات المطروحة والاختيار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه

الدراسة قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى ثلاثة فصول

-الفصل الأول والثاني: يتناولان الجانب النظري للدراسة، بحيث تعرفنا في الأول على عموميات

ومفاهيم خول المخزونات والتي شملت ماهية وإدارة المخزونات وفي الثاني في التسيير الإداري والمحاسبي

للمخزونات، الذي شمل دراسة عامة عن ما يتعلق بهما

-الفصل لثالث: الجانب التطبيقي تناول تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية (ENOF)، والذي

حولنا تطبيق الدراسة النظرية من خلال معرفة مخزونات المؤسسة وكيفية التعامل معها محاسبيا

وإداريا وذلك عند حدوث أي حركة داخل المخازن.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر التخزين وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وهو عبارة عن كل الموجودات التي تملكها هذه الأخيرة والتي تسعى إلى تسييرها بشكل جيد، ومن خلال هذا البحث سنتطرق إلى مختلف أنواع المخزونات والمخازن وأهمية ودور كل منهما وكذا الأدوات التي تتحكم في المخزون والمخاطر التي تستهدفه جراء سوء التسيير.

المبحث الأول: ماهية المخزونات

المطلب الأول: تعريف المخزونات وأنواعها

إن للمخزون مفاهيم وتعريف متعددة نظرا لأهميته الاقتصادية الكبرى التي يحتلها، إذ يمكن تعريفه على أنه الاحتفاظ بالمواد لحين الحاجة إليها، ويمكن تعريف المخزون على أنه عبارة عن المنتجات المجمدة خلال مدة زمنية معينة وذلك لاستعمالها في وقت الحاجة .

تعريف فريد شمان: المخزون هو احتياطي غير محدود وغير مستعمل من أجل أن تكون المادة الأخيرة قيمة اقتصادية.

تعريف دلفوس: هو عبارة عن كمية من المواد الموجودة في المخازن خلال مدة زمنية معينة وذلك عن طريق تنبؤات الطلبات المقدمة من أجل تلبية احتياجات المستهلك، والمخزون عبارة عن مواد أولية، مواد نصف مصنعة، مواد خام أو مصنعة والتي تخضع للوضع في المخازن من أجل استعمالات داخلية.

تعريف ميشال كروي: المخزونات هي منتوجات مجمدة خلال فترة زمنية معينة وذلك لاستعمالها في سيرورة تهيئة الموجودات داخل المخازن الإنتاجية والتي يتم تحديدها ماديا.

تعريف المخطط المحاسبي الوطني (PCN)

المخزونات هي مجموعة من البضائع، المواد واللوازم، الفضلات، المنتوجات النصف جاهزة ومنتوجات نهائية ومواد في طريق إنتاج متلفات تجارية خاصة بالمؤسسة.

التعريف العام للمخزون: هو جميع المواد الموجودة في المخزن والتي يمكن اللجوء إلى استغلالها لفائدة المؤسسة نفسها (الإنتاج) أو بيعها لمؤسسة أخرى ومن هذا التعريف يمكن ترتيب المخزون إلى:

1. مخزون المواد واللوازم

2. مخزون المنتوجات النصف مصنعة

3. مخزون المنتوجات قيد التنفيذ

4. مخزون المنتوجات التامة

5. مخزون الفضلات والمهملات¹

أنواع المخزونات

¹ سعدون بوكانوس: تنظيم وتمويل وتسيير المخازن في مؤسسة صناعية ص 35

أ- من حيث الطبيعة

- 1- مخزون المواد الأولية: يشمل المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج ولضمان سيرورته يجب توفير الكميات اللازمة لتغطية العملية الإنتاجية. حيث انه من اللازم اجتناب تعدي الحد الأقصى للمخزون ومن جهة أخرى عدم النزول تحت الحد الأدنى للمخزون.
- 2- مخزون قطع الغيار: يتكون هذا المخزون من قطع غيار الآلات المستعملة في الإنتاج وقطع غيار وسائل النقل لتفادي توقف الإنتاج.
- 3- مخزون المنتج النهائي: هي المنتوجات الجاهزة إلى حين تسليمها للزبائن المتعاقدين مع المؤسسة ومن الضروري احترام الوقت الذي تطلب فيه هذه المنتوجات من طرف المستهلك. مثال: "منتوج الألبسة الصوفية يجب بيعه في فصل الشتاء وذلك تجنباً للوقوع في مشكل التكسب وبالتالي تجمد الأموال"².
- 4- مخزون مواد قيد الصنع: هي المخزونات التي لم تستكمل عملية الإنتاج وقد تكون ضمن هذا المخزون مخازن فرعية.

5- مخزون الاحتياجات العامة: نجد فيه:

- مخزون تجهيزات المكتب
 - مخزون مواد الاستهلاك السريع
 - مخزون ألبسة الأمن الصناعي
- 6- مخزون المحروقات: نجد هذا المخزون في المؤسسات التي تستخدم المحروقات من مشتقات البترول والفحم الحجري والغاز لتشغيل شبكة توليد الطاقة الكهربائية الخاصة بالمؤسسة.
- ب- من حيث الوظيفة

- 1- المخزون العادي: هو المخزون المضمون والأكيد والذي يزيد ويتقلص بالمخروجات، يزيد عند القيام بعملية الشراء وينقص عند البيع أو الاستعمال ويكون استعماله جاري، ثابت و متواصل.

2- مخزون الاحتفاظ : هو احتياطي يسمح بمواجهة الحالات الطارئة مثل:

- الأخطاء في التنبؤات.
- تأخر وصول البضاعة

3- المخزون الدوري: يساوي نصف المخزون الفعال.

² علي الشرقاوي وعلي الشريف: إدارة المشتريات والتخزين - دار الجامعة للنشر ص 270

4- المخزون المتوسط: يساوي مخزون الاحتفاظ + المخزون الدوري

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

G: يمثل المخزون العادي

C: يمثل بقايا الطلبات التي لم ترسل من طرف الموردين³

D: الكميات المحتجزة في المخازن في انتظار سحبها للزبائن.

F: المخزون الجاهز (يمكن أن يكون سالبا)

6- المخزون الفعال: هو مخزون دائم الدوران

7- المخزون العاطل (الميت): يتميز بجمود في المدخلات والمخرجات ويكون عبء على المؤسسة.

المطلب الثاني: وظيفة التخزين ومخاطر الاستثمار فيها

وظيفة التخزين

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

1- الاستلام والفحص: وتتعلق هذه المهمة باستقبال المواد الواردة للمخازن من الموردين وفحصها ومطابقتها على أوامر التوريد الصادرة بشأنها وإثباتها في الدفاتر والسجلات المعدة لذلك وبموجب المستندات وطبقا للإجراءات المعتمدة في الشأن.

ومن الجدير بالذكر أن مهمة الفحص قد تستند بالكامل إلى الجهاز المسؤول عن المخازن وقد يعهد بها إلى لجنة تشكل لهذا الغرض وأيما كانت تبعية الفحص أو الجهة التي تقوم به فإن هناك ضرورة للربط بين الاستلام والفحص حيث يجب أن لا يتم الاستلام النهائي للمواد الواردة إلا بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة في أمر التوريد.

2- تصنيف المخزون وترميزه: تنطوي هذه المهمة على وضع نظام لتعريف ووصف الأصناف التي يتكون منها المخزون وإعداد دليل أو فهرس لتمييزها وتحديد مواصفاتها وخصائصها وتختلف درجة تصنيف المواصفات حسب نوع المواد ومجالات استخدامها والهدف من عملية التصنيف، فقد يكتفي بذكر الخواص الطبيعية كالوزن أو الطول أو الحجم وقد يعد التصنيف

³ علي الشرقاوي وعلي الشريف: إدارة المشتريات والتخزين - دار الجامعة للنشر ص 271

بشكل أكثر دقة وشمولية. وأما الترميز فبقصد به إعطاء رقم أو رمز لكل صنف من أصناف المخزون ليستدل به على هذا الأخير وتسهيل عملية التداول داخل المخازن وهناك عدة طرق لترميز

المخزون منها النظام الهجائي والنظام الرقمي البسيط ونظام المجموعات الرقمية ونظام الألوان وغيرها⁴.

3- الاحتفاظ بالأصناف في المخازن وترتيبها: تتناول هذه المهمة وضع وترتيب الأصناف الواردة للمخازن في الأماكن المناسبة لها بحيث تظل صالحة للاستخدام، وبما يحقق الاستفادة القصوى لمساحات وأدوات ومعدات التخزين.

ومن الجدير بالذكر أن وضع وترتيب المواد في المخازن واختيار الأماكن المناسبة لها أمر يتوقف على عدة اعتبارات من أهمها وزن وحجم المادة أو الصنف المطلوب تخزينه، حركة دوران الصنف ومعدل تداوله، طبيعة المادة.

4- توفير وسائل الأمن والسلامة في المخازن: ترتبط هذه المهمة باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتهيئة جو للعمل المناسب لموظفي المخازن وتوفير الأدوات والمعدات وصياغة التعليمات الخاصة بأمن وسلامة العاملين والمواد المخزنة ومباني المخازن. إما تتضمن وضع الأسس اللازمة لتصحيح طرق العمل لمنع الحوادث وخلق الوعي الوقائي لدى العاملين في المخازن والمتعاملين معها وما بها من موجودات.

5- صرف المواد والمستلزمات المختلفة: تحتوي هذه المهمة على استلام وتصنيف طلبات صرف الأصناف المختلفة من الجهات الطالبة سواء من داخل المنشأة أو خارجها، والتأكد من إتباع الإجراءات التي تحددها لائحة المخازن ثم اختيار الأصناف المطلوبة ومناولتها حتى تصل إلى مستخدمها بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب وقد تتضمن

هذه المهمة عمليات التغليف وتحميل السيارات بالبضائع كما كان ذلك ضروريا إضافة لعملية القيد والتسجيل المطلوبة لذلك في السجلات المحاسبية.

6- حسابات المخازن: تهتم هذه المهمة بعملية القيد التي توضح حركة المخزون وأرصده في السجلات الخاصة بذلك وما يرتبط بها من مستندات أو نماذج كجزء أساسي من العمليات المحاسبية والرقابة المالية والإدارية.

⁴ بسام أبو خضير إسماعيل : إدارة المشتريات والمخازن ص 79-81

7- مراقبة المخزون: تشمل هذه المهمة جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب التي تستدل منها على سلامة إجراءات العمل بالمخازن من حيث تدبير الاحتياجات المطلوبة من المواد بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة وحسن استخدام الأموال المستثمرة في هذه المواد، ومن أهم مجالات الرقابة على المخزون متابعة حركة الأصناف المختلفة (الوارد، المنصرف، الرصيد)

وتخطيط مستويات⁵ المخزون (الحد الأدنى أو مخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب والحد الأقصى) والرقابة على الإجراءات والمستندات ونماذج التخزين وقد توكل مهمة الرقابة على المخزون إلى إدارة المخازن وقد يخصص لها وحدة مستقلة تنشأ بقرار من الإدارة العليا.

8- جرد المخزون: ترتبط هذه المهمة بالتحقق من مطابقة الموجودات الفعلية بالمخازن لأرصدها الدفترية والكشف عن أي نقص بالنسبة للأصناف المخزنة أما تناول التعرف على مدى صيانة وحفظ الأصناف المختلفة ودقة إتباع التعليمات الخاصة بأمن وسلامة المخازن ومرافقها والعاملين بها وقد يأخذ الجرد شكل (الجرد الدوري أو المفاجئ) وقد تقوم به لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض بقرار من الإدارة العليا⁶.

ب- أهمية وظيفة التخزين: يعتبر المخزون الركيزة والدعم الأساسية للعمليات الإنتاجية لما له من دور كبير في استمرارية ورغم أن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مرتفعة نوعاً ما إلا أنه من الصعب الاستغناء والتخلي عن تخزين بعض المواد الولية وتكمن أهمية التخزين فيما يلي:

- 1) تسهيل إمكانية إنتاج الطلبات
- 2) الاستفادة من الأسعار المنخفضة للمواد الخام في أوقات معينة
- 3) توفير متطلبات العملاء ومواجهة تغيرات حجم المبيعات من وقت لآخر وما يتبعه من مشاكل.
- 4) الزيادة في المبيعات نتيجة سياسات البيع المحفزة والخصم لكميات كبيرة.
- 5) مواجهة التغير في مستويات حجم الإنتاج
- 6) توفير المرونة في تحمل الأقسام الإنتاجية

7) السماح بتخزين المواد الخام

8) مواجهة التوسع في ساعات الماكينات

9) مقابلة توقعات التغير في التكاليف والأسعار

10) ضمان عدم انخفاض الكفاية الإنتاجية للماكينات أو إغلاق بعض خطوط الإنتاج

⁵ بسام أبو خضير إسماعيل : إدارة المشتريات والمخازن ص 79-81

⁶ بسام أبو خضير إسماعيل : إدارة المشتريات والمخازن ص 79-81

- (11) تعويض إنتاج العطلات وأيام الإضراب
 (12) تخزين الزائد عن الإنتاج المخطط له
 (13) الاحتفاظ بالمنتجات الفرعية⁷

ج- أهداف وظيفة التخزين:

تختلف أهداف التخزين من نشاط إلى آخر ومن أهم أهداف التخزين:

- ضمانا للحفاظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية مناولة وصرف واستقبال المخزون بطريقة مناسبة لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف والضياع.
- الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام) فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية بسعر مناسب (بالضرورة يكون مرتفع)
- الوقاية من حالات نفاد المخزون من خلال المتابعة بحيث يمكن في أي لحظة التعرف على مستويات المخزون.
- الكشف عن أي ركوض أو تراكم في المخزون أو اختلافات أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة رقابة المخزون.
- يساعد على تقديم بعض البيانات الأساسية لحسابات تكاليف الإنتاج وكذلك إعطاء معلومات وتوضيحات بشأن العرض والطلب السنوي على المنتجات التامة حتى تصل إلى الكمية المثلى التي يمكن استخدامها على مدار السنة.
- يمكن للتخزين الاحتفاظ بالمواد الأولية للاستفادة من انخفاض أسعارها وذلك خوفا من ارتفاعها.
- كما أن التخزين يقدم أفضل خدمة للزبائن بحيث يوفر لهم الكميات اللازمة من المنتجات في السوق وفي أي وقت.

د- مقومات نجاح وظيفة التخزين:

⁷ عبد الغفار حنفي : إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الإسكندرية 1997 ص 2-3

لكي تتمكن وظيفة التخزين من القيام بالمهام الخاصة بها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها خاصة ما يتعلق منها بضمنان تزويد الجهات الطالبة باحتياجاتها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المحددة والمحافظة على الأصناف المخزونة وصيانتها والإبقاء عليها صالحة للاستخدام، إضافة إلى مراقبة الاستثمار في المخزون والمحافظة على المستوى المناسب فيه لذلك فإن المربي يقتضي توافر المقومات الأساسية لأداء هذه المهام بالكفاءة المطلوبة ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

- اختيار المواقع المناسبة للمخازن وأماكن التخزين في ضوء دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في اختيار المواقع سواء ما يتعلق منها بالتسهيلات والمرافق اللازمة لبناء المخازن وتشغيلها أو ما يرتبط بطبيعة المواد المخزنة ومصادر توفيرها وجهات استخدامها أو العوامل الخاصة بالتكاليف أو تلك الخاصة بالتشريعات السائدة.⁸
- توفير العناصر البشرية المؤهلة علمياً للعمل بالمخازن وتؤكد الكثير من الدراسات أن عدم ملائمة بعض العاملين بالمخازن من حيث المستوى التعليمي والخبرة يعتبر من أهم محددات المشاكل التي تعاني منها وظيفة التخزين.
- وضع ومتابعة تطبيق نظام متكامل للأمن وسلامة العاملين والمعدات والآلات ومباني التخزين.
- توفير نظام معلوماتي متكامل يمكن من اتخاذ قرارات رشيدة في مجال المخزون ويقلل من الاعتماد على الخبرة والذاكرة في تصنيف المواد المخزنة أو الوصول إلى أماكنها أو التسجيل ومتابعة حركتها.
- إعطاء الاهتمام الكافي للترتيب الداخلي ومن أهم الأسس العامة في هذا الترتيب ما يلي:
 - حجز مساحة مناسبة في المخزن لاستقبال المواد الواردة التي تحت الفحص أو التي تحتاج إلى تحليلات معينة.
 - تخصيص مساحة قريبة من مدخل المحزن لتخزين المعدات الثقيلة ويكون للمخزن مدخلان أحدهما لهذه المعدات والأخر يفتح في مواعيد الصرف المقررة ليتم التسليم منه ويسهل ذلك الأمر للعاملين والأصناف المخزونة.
 - استغلال البعد الثالث (الارتفاع) في تخزين وترتيب المواد وإن كانت هذه الطريقة تبدو مكلفة في بادئ الأمر إلا أنها تكون اقتصادية في المدى الطويل حيث يمكن بها مضاعفة الطاقة التخزينية.⁹

⁸ عبد الغفار حنفي : إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الإسكندرية 1997 ص 2-3

⁹ نفس المرجع السابق

مخاطر الاستثمار في المخزون

1- التقادم: يقصد به عدم توافق مواصفات المواد المخزونة مع احتياجات راغبها سواء بسبب تغير الرغبات والاحتياجات أو نتيجة ظهور مواد بديلة تحظى بقبول أكبر من جانب العملاء أو وحدات الإنتاج. وفي هذه الحالة قد تتعرض المنشأة إلى تحمل خسائر توازي تكاليف الأصناف المتقدمة بالكامل أو جزء من هذه التكاليف إذ أمكن لها التصرف في تلك الأصناف بأسعار أقل من تكاليفها.

2- التلف أو عدم الصلاحية: غالباً ما يحدث التلف أو عدم صلاحية المواد المخزونة للاستعمال نتيجة الفشل في توفير متطلبات التخزين من تهوية وتدفئة وتبريد أو غيرها، إما قد يحدث نتيجة طول فترة التخزين لبعض الأصناف أو إتباع أسلوب خاطئ في صرف تلك الأصناف كعدم مراعاة أوقات ورودها أو إنتاجها. وهنا أيضاً قد تتحمل المنشأة تكاليف تلك الأصناف بالكامل أو جزء منها إذ أمكن إعادة تشغيلها.

3- السرقة أو فقدان: بالإضافة إلى الخسائر المالية الناتجة عن سرقة بعض الأصناف أو فقدان البعض الآخر سواء أثناء عملية النقل أو التخزين فهناك من التكاليف ما قد تتحمله المنشأة في سبيل تعويض الأصناف المفقودة. وما قد يترتب عليها من نفاذ المخزون وفقدان ثقة العملاء.

4- تغيرات الأسعار: هي سلاح ذو حدين فإذا كان ارتفاع الأسعار يحقق للمنشأة بعض الوفورات من الاحتفاظ بالمخزون فإن انخفاض هذه الأسعار سوف يلحق بالمنشأة بعض الخسائر¹⁰.

5- أغراض التخزين:

1- التخزين لغرض الحماية من التوقف الإنتاجي

2- التخزين لغرض الحماية من ارتفاع الأسعار أي التخزين من أجل خفض القيمة ويكون ذلك كما يلي:

(أ) الشراء بكميات كبيرة للحصول على خصم الكمية على أن يتناسب فرق السعر مع تكاليف التخزين.

(ب) شراء المواد الموسمية التي يتأثر سعرها بالعرض أثناء موسم عرضها أو شراء بعض المواد قبل ارتفاع أو توقع ارتفاع أسعارها أو قبل توقع زيادة الطلب عليها

(ج) تخزين المواد الزائدة عن الحاجة أو مخلفات عملية التصنيع و الاحتفاظ بها وإعدادها للبيع و تحصيل إيراد المنشأة.

¹⁰ بسام أبو خضير إسماعيل : إدارة المشتريات والمخازن ص 54

3- التخزين لغرض تنظيم النشاط الإنتاجي

قد تكون هناك حاجة ملحة إلى توفير إمكانيات للتخزين فيما بين مراكز الإنتاج المختلفة، لأنه كثيرا ما نحتاج إلى انتظار الإنتاج الذي انتهى من قسم إنتاجي معين لبعض الوقت حتى يكون القسم الثاني جاهزا لاستقبال هذه الكمية من المواد تحت التشغيل ويتطلب هذا التخزين المؤقت توافر إمكانيات للتخزين¹¹ داخل المشروع الصناعي وفيما بين الأقسام المختلفة. وأحيانا توفير أماكن تخزين مؤقت بين الآلات داخل الأقسام الإنتاجية. فالتخزين هنا يكون ضروريا لمواجهة عدم التوازن في إمكانيات الأقسام المختلفة.

فوائد وسلبيات التخزين:

أ- فوائد التخزين:

- 1- تفادي احتمالات تأخر وصول المواد الأولية اللازمة للإنتاج اليومي.
- 2- ضمان مرونة الإنتاج اليومي والتقليل من خطر توقف الصنع بسبب انقطاع أو قلة المواد الأولية

3- تفادي الحوادث الطارئة في وسائل النقل أو الخزن

- 4- محاولة الاستفادة من اقتصاديات الشراء بالحجم الكبير كالخصم على الكميات أو النقل بالشحنات الكبيرة أو التقليل من المصاريف الإدارية للطلبات.

ب- سلبيات التخزين:

- 1- طبيعة بعض المنتوجات القابلة للفساد.
- 2- وجود بعض المواد الغير قابلة للبيع و المجمدة و التي تشكل قسط من التخزين بدون ربح. وقد تسجل خسارة محاسبية بالنسبة للمؤسسة
- 3- الحوادث الطبيعية الممكنة الحدوث داخل المخزن كالحريق.

- 4- أواخر هذه السلبيات هي بالنسبة للتجارة حيث يكون هناك نقص في المبيعات. ورغم هذه السلبيات التي ذكرناها إلا أنه لا نستطيع أن نستغني عن المخزون ولكن يمكن أن نقلل من هذه السلبيات ولو نسبيا وذلك إذا أخذنا الاحتياطات اللازمة، وإذا عرفنا كيف نسير هذا المخزون.¹²

¹¹ وعد رزوق اسطيفان وزملاؤه -إدارة مخازن المستشفيات - بغداد 1984 ص 18

¹² عبد الغفار حنفي : إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الإسكندرية 1997 ص 204

المبحث الثاني: إدارة تسيير المخزونات

المطلب الأول: اختصاصات إدارة تسيير المخزونات

وحدة الاستلام: ومهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في جهاز المشتريات لفحص الطلبات للتأكد من مدى سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة والتوقيع على كشوف الاستلام مع توضيح وتبين نتائج الفحص لتحديد المسؤولية في حالة عدم تطابق بعض الأصناف من حيث الجودة والكمية أو التلف مع ما هو محدد

وحدة التمييز (الترميز): ومهمتها تحديد وتبين مواصفات المخزون وإعطاء لرموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه

وحدة الحماية والأمن: مهمتها وضع خطة لتنظيم وتخزين المخزونات في المخازن التي يجب على أمين المخزن تنفيذها ومضمونها هو ترتيب ووضع المواد في أماكن ملائمة والعمل على توفير وسائل وشروط حماية المخزون من خطر التلف والسرقة وإرشاد أمين المخزن عن كيفية تطبيقها .

وحدة المناولة: مهمتها نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى الورشات.

وحدة الرقابة: مهمتها الرقابة على إجراءات العمل المخزنية ومراقبة حدود التخزين الدنيا وإبلاغ إدارة المشتريات للعمل على الشراء والقيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها.

وحدة الأرشفة: ومهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعمليات التخزين.

المخازن: المخزن هو المكان الذي توضع أو تخزن فيه المواد أو المستلزمات.

المطلب الثاني: علاقة إدارة تسيير المخزونات بالإدارات الأخرى.

ترتبط إدارة المخزون بجملة من الوظائف الأخرى نذكر من بينها ما يلي:

1) علاقة إدارة المخزون بإدارة التموين:

✓ تتبع عمليات الإنتاج حيث يقوم بملاحظة المخزونات المتوفرة ومدى تلبيةها لبرنامج الإنتاج

المسطر.

✓ أخذ بعين الاعتبار العراقيل التي تجاهاها عند القيام بمهامها والمتمثلة في الشروط المفروضة من قبل الموردين لتجنب انقطاع التموين.

✓ متابعة الطلبات التي قد أرسلت مع تسديد قيمة كل طلبية

(2) علاقة إدارة تسيير المخزن بإدارة الإنتاج:

وهي أن إدارة الإنتاج يجب أن تكون على علم بالمواد الضرورية لسير عملية الإنتاج بالمؤسسة وتبلغ إدارة المخزون بان هذه المواد ضرورية حيث تعمل هذه الأخيرة جاهدة لتجنب الانقطاع لهذه المواد داخل المخازن، كما يجب على إدارة الإنتاج أن تعرف الوقت و المدة التي تسلم فيها البضاعة أو المواد

(3) علاقة إدارة تسيير المخزون بإدارة المبيعات:

إدارة المخزون تقوم بتغليف وتهيئة السلع التي ستباع كما تقوم بشحنها إلى الجهات التي تعاقدت معها إدارة المبيعات كما تزود هذه الأخيرة بالمعلومات التي تمكنها من تخطيط المبيعات وفق أساليب تخدم أهداف المؤسسة

(4) علاقة إدارة تسيير المخزون بإدارة المالية:

تقوم الإدارة المالية بتخطيط ومراقبة السياسات المالية وتحديد الأموال الضرورية لقيام المؤسسة بأعمالها وكذلك الأموال التموينية وذلك بمساعدة إدارة تسيير المخزون بالسرعة والثقة في معطياتها المالية

الفصل الثاني

تمهيد:

للتخزين علاقة مع مختلف الوظائف الأخرى للمؤسسة من حيث تبادل المعلومات والتنسيق وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المفاهيم والنماذج الأساسية لتخطيط المخزون وكذا سلطة الرقابة وطرق تمييزه وتسويته وكيف تتم عملية الجرد وأهدافها وكيفية تشكيل المؤونات وتسويتها

المبحث الأول التسيير الإداري للمخزونات

المطلب الأول: تعريف النظام الإداري للتخزين

يقصد به الأنظمة الإدارية والسياسات والقرارات والتعليمات والأدلة واللوائح التي تحكم أداء العمل بالمخازن في المراحل المختلفة (استلام، تخزين، صرف) وحتى لا تمثل الأنظمة الإدارية عائقا من معوقات الأداء الكفاء لوظيفة التخزين في حالة تعارض هذه الأنظمة أو عدم وضوحها للعاملين أو تباين تفسيرها من جانبهم وأيضا عند عدم تناولها للإجراءات الواجب إتباعها في أداء مختلف أنشطة التخزين .

المطلب الثاني: طرق تقييم المخزونات مع عملية الجرد:

تهتم إدارة المخازن أساسا بالأماكن أو المباني أو المستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المنشأة وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب المواد داخلها ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها وتهتم بأعمال التسلم والحفظ أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات أيضا القوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهدف الأعمال .

أ – نظرة الإدارة العليا إلى وظيفة التخزين:

تؤثر نظرة الإدارة العليا إلى وظيفة التخزين ودرجة الاهتمام التي تولدها لهذه الوظيفة على الهيكل التنظيمي للجهاز المسؤول عن التخزين والاختصاصات والمهام الوظيفية التي تحدد له وأيضا عدد ومواصفات العاملين له ورغم أن حجم المخزون واستمراريته هو المحدد الأساسي في تقرير الهيكل والاختصاصات الوظيفية وهيكل العاملين لوظيفة التخزين. فإنه من الأهمية بما كان أن نفرق بين طرفي نقيض اتجاهات الإدارة العليا نحو هذه الوظيفة حيث يرى الأول أن التخزين هو وظيفة أساسية في المنشأة وأنه وظيفة متخصصة تحتاج إلى مهارات وقدرات علمية وعملية للقيام بها¹³.

أما الطرف الثاني فيرى أنها وظيفة ثانوية وأن المخازن ما هي إلا أماكن لحفظ المواد لحين الطلب عليها ومن ثم التخزين وتعكس سوء فهم لأهمية الوظيفة والدور الذي تؤديه وعدم إدراك للخسائر التي يمكن أن تحتاج إلى خيارات ومهارات محددة ولا شك أن النظرة

الأخيرة تمثل أحد معوقات الأداء في مجال التخزين وتعكس سوء فهم لأهمية الوظيفة والدور الذي تؤديه وعدم إدراك للخسائر التي يمكن أن تترتب على عدم أداء هذا الدور بكفاءة رغم تعدد المفاهيم المستخدمة في وصف كلمة التنظيم كوظيفة إدارية فإنه يمكننا القول بأن التنظيم ينطوي على تحديد

¹³ بسام أبو خضير إسماعيل – إدارة المشتريات والمخازن-ص17

الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأنشطة. وتوفير العناصر المادية والبيئية المناسبة لأداء العمل وتوفير الإطار أو الهيكل الذي يحدد طبيعة وشكل العلاقات بين الأفراد ووحدات العمل، وفي هذه الوحدة نعرض الإطار التنظيمي لوظيفة التخزين وأسس تقسيم الأنشطة التي تمارسها والعلاقات التي تربطها بباقي وظائف المنشأة، ثم المنافع والأضرار المرتبطة بالسياسة المركزية واللامركزية في التخزين¹⁴

ب- الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين:

إن التنظيم الجيد هو الذي يتلاءم مع طبيعة وفلسفة وأنشطة ووظيفة التخزين في ضوء ظروف وإمكانات المنشأة التي توجد بها والمتغيرات البيئية المحيطة بهذه المنشأة من ثم فإنه قد يكون من المناسب في هذا المجال أن نبدأ بمناقشة أهم العوامل أو المتغيرات التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم للجهاز المسؤول عن وظيفة التخزين والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1- طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه المنشأة :

هل هو صناعي تجاري خدماتي ومدى التنوع في هذا النشاط من حيث أنواع المواد والأجزاء أو المكونات التي تتعامل فيها وأيضا معدلات التكرار في أداء هذا النشاط وحجم المخزون الذي تحتفظ به المنشأة وبالطبع لما تنوعت المواد المطلوبة وزادت معدلات تكرار الحاجة إليها وبكميات كبيرة نسبيا ظهرت الحاجة إلى وحدة مستقلة للقيام بأعمال التخزين.

2- حجم وإمكانات المنشأة :

في المنشأة الصغيرة الحجم والتي تقوم بالتعامل في نطاق ضيق من السوق أو التي لا تتوافر لديها من الإمكانيات المادية والبشرية ما يمكنها من إنشاء إدارة أو قسم مستقل للتخزين فإن مهمة التخزين قد توكل إلى شخص ما في هذه المنشأة أو قد تلحق بوظيفة أخرى من الوظائف الموجودة بها، وذلك عكس الحال بالنسبة للمنشآت الكبيرة الحجم.¹⁵

3- فلسفة الإدارة العليا واستراتيجيات المنشأة :

هناك من المنشآت من تتبع فلسفة التمييز بين التدفق الداخلي والتدفق الخارجي للمواد فتدمج أنشطة المواد الداخلية ضمن اختصاصات وظيفة الإنتاج وأنشطة التدفق الخارجي ضمن اختصاصات وظيفة التسويق وهناك من المنشآت من يتبع سياسة التخصص الوظيفي فتوكل أعمال التخزين إلى وحدة

¹⁴ المرجع السابق - إدارة المشتريات والمخازن- ص17

¹⁵ د/ بشير العلق - إدارة الشراء والتخزين- ص 142-144

مستقلة وهناك من يعتنق سياسة التكامل فتدمج جميع الأنشطة المرتبطة بالمواد من شراء وتخزين ونقل واستلام وفحص ومناولة وغيرها في جهاز واحد يسمى إدارة المواد .

4- مركزية القرار والأداء :

حيث يتوقف تنظيم الجهاز المسؤول عن أعمال التخزين على رغبة الإدارة العليا في الاحتفاظ بسلطاتها أو تفويض هذه السلطات، وأيضا على درجة الحرية المسموح بها لفروع المنشأة إن وجدت في ممارسة أعمال التخزين، فقد يتم تركيز قرارات التخزين ومهام تنفيذها لجميع الوحدات التابعة للمنشأة في جهاز واحد يتبع رئيس الجهاز التنفيذي للمنشأة وقد تفوض هذه السلطات لكل وحدة من الوحدات الفرعية وقد يتم استخدام مزيج من المركزية واللامركزية سواء في القرار أو في التنفيذ وذلك حسب رغبة الإدارة العليا ودرجة التباعد بين الوحدات الفرعية أو توافر الخامات في بعض المناطق التي ستتعامل معها المنشأة دون البعض الأخر وغير ذلك من الاعتبارات وهو ما سنناقشه تفصيلا تحت عنوان مركزية التخزين ولامركزيته .

ونلخص مما تقدم أن التنظيم الإداري لوظيفة التخزين عملية نسبية لا يوجد شكل أمثل لها . فالشكل المناسب هو الذي يأخذ العوامل السابقة في الحسبان ليكون ملائما لأهداف المنشأة ويعكس فلسفة إدارتها ويناسب طبيعة أعمالها ويستوعب إمكانياتها المادية والبشرية ويستجيب لما يحيط بها من متغيرات وظروف بيئية

5- أنواع الأصناف المحزونة وخواصها :

عندما تتنوع الأصناف التي يتم الاحتفاظ بها في المخازن وتختلف خواصها وطرق تخزينها، فإن الأمر قد يتطلب إنشاء وحدات أو مخازن مستقلة لهذه الأصناف طالما أن حجم المخزون منها يبرر ذلك (الكيميائيات، قطع الغيار، الوقود) وقد لا يكون مثل هذا التقسيم مناسباً للمنشآت التي تتعامل في عدد محدود من الأصناف النمطية حتى وإن اختلفت خواصها طالما أن الفصل بينها يكون غير ذي أهمية.¹⁶

أ- العلاقة بين وظيفة التخزين والوظائف الأخرى:

لا يمكن للجهاز المسؤول عن وظيفة التخزين أن يعمل عن باقي الأجهزة المسؤولة عن الوظائف الأخرى والعلاقة بين جهاز التخزين والأجهزة الأخرى هي علاقة تبادل للمعلومات وتنسيق في الجهود وتكامل في الأداء وذلك على النحو التالي :

- التخزين و التسويق : هنالك علاقة مباشرة بين الجهازين وهي علاقة تعاون وتنسيق حيث يقوم جهاز التخزين بتخزين الأصناف المختلفة من وقت إنتاجها أو ورودها إلى المخازن لحين طلبها من

¹⁶ نفس المرجع السابق-إدارة الشراء والتخزين- ص142-144

قبل جهاز التسويق لتقديمها إلى العملاء تنفيذًا للعقود المبرمة معهم، كما قد يقوم جهاز التخزين بتقديم خدمة التعبئة والتغليف لبعض الأصناف مما يوفر الكثير من الوقت والجهد لجهاز التسويق وعلى الجانب الآخر يقوم جهاز التسويق بتزويد جهاز التخزين بالمعلومات اللازمة عن التنبؤات الخاصة بحجم الطلب على مختلف الأصناف حتى يتمكن جهاز التخزين من تجهيز الإمكانيات اللازمة لاستلام وفحص وتخزين وصرف هذه الأصناف في الفترات المقبلة.

- التخزين و الإنتاج : تظهر هذه العلاقة بشكل أثار وضوحا في المنشآت الصناعية وقد تأخذ هذه العلاقة شكل السلطة في حالة تبعية أنشطة التخزين لوظيفة الإنتاج وقد تأخذ شكل التعاون والتنسيق حيث يقوم جهاز التخزين بتزويد جهاز الإنتاج بالمواد و المستلزمات الأساسية لسيير عمليات الإنتاج وانتظامها وذلك في ضوء المستويات التي تتفق واحتياجات خطة الإنتاج وعلى الجانب الآخر يقوم جهاز الإنتاج بتزويد جهاز التخزين بأية تعديلات في خطط الإنتاج حتى يتسنى له اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهة هذه التعديلات.

- التخزين و الحسابات : تتمثل العلاقة بين الجهازين في التنسيق والتعاون في مجال عمليات القيد والتسجيل ومتابعة حركة الأصناف المخزونة وخاصة ما يتعلق منها بمستندات الاستلام والصرف وتحديد أرصدة المخزون وغيرها من البيانات والمستندات التي تفيد في تسهيل صرف مستحقات الموردين من ناحية وإعداد الحسابات الختامية بما فيها حسابات المخزون من الأصناف المختلفة من الناحية الأخرى .

- التخزين و الشراء : تمثل العلاقة بين التخزين والشراء علاقة ارتباط وتكامل حيث يتأثر أداء العمل في كل منهما بمستوى أداء الأخر وفي الكثير من المنشآت يتم دمجوظيفتين معا في جهاز واحد تحت مسميات مختلفة منها إدارة المواد وإدارة الإمداد و التموين وإدارة المشتريات والمخازن غيرها من المسميات ويقوم جهاز التخزين بإبلاغ الجهة المسؤولة عن أعمال الشراء بالأرصدة الموجودة من الصنف و مستويات التخزين الخاصة به حتى لا تتعرض المنشأة للأضرار الناتجة عن نفاذ المخزون من صنف أو أكثر كما أن جهاز التخزين هو الذي يتولى استلام وفحص الأصناف التي قام جهاز الشراء بالتعاقد عليها من قبل وعلى الجانب الأخرى يقوم جهاز الشراء بإطلاع جهاز

التخزين بالصفقات التي تم التعاقد عليها ومواصفاتها¹⁷ وشروط تسليمها ومواعيد وصولها حتى يستطيع جهاز التخزين اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستلام وتخزين هذه الأصناف.

¹⁷ علي غفار الحنفي-إدارة المواد وإمداد المشتريات والمخازن ص 21-22

• **التخزين و النقل :** في الكثير من المنشآت يتم دمج أنشطة الشراء والتخزين والنقل تحت إدارة واحدة تسمى إدارة المواد أو إدارة الإمدادات أو التوزيع المادي وغير ذلك من المسميات ويشير مثل هذا الدمج إلى أهمية تكامل أنشطة الشراء والتخزين والتعاون بينها فالجهاز المسؤول عن النقل هو المسؤول عن نقل المواد الواردة إلى المخازن والمنصرف منها وفي كثير من الأحيان تسند إليه مهمة تشغيل وصيانة وسائل النقل والمناولة داخل المخازن، وعلى الجانب الأخر يتولى جهاز المخازن تزويد جهاز النقل من تجهيزات الوسائل والمعدات اللازمة للتعامل مع هذه الأصناف¹⁸.

د- مركزية التخزين و اللامركزية:

لقد ظل أسلوب اللامركزية في الإدارة موضع جدل بين الكتاب والممارسين عند تطبيقه على الوظائف المختلفة للمنشأة ومن بينها وظيفة التخزين فبالرغم أن لهذا الأسلوب مزاياه فإن له أيضا عيوبه هنالك اختلاف في المفهوم بين المركزية ولامركزية القرار والأداء فالعبرة بمركزية القرار واللامركزية ليست بالموقع الجغرافي لأداء العمل وإنما بمدى تركيز سلطة القرار في يد الشخص أو وحدة تنظيمية محددة وما إذا كانت هذه السلطة يتم تفويضها أم لا؟ أما مركزية الأداء فيقصد بها الموقع الجغرافي الذي يؤدي فيه العمل ومن ثم فإن مركزية القرار لا تعني دائما مركزية الأداء .

في الحياة العملية وباستثناء حالة المنشآت الفردية الصغيرة الحجم يندر بل ستحيل وجود مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، حيث أن جميع الوحدات التابعة للمنشأة يجب أن تخضع لدرجة أو أخرى من رقابة الإدارة المركزية ومن ثم فإن ما هو موجود في الحياة العملية هو مزيج من المركزية واللامركزية ولكن بدرجات متفاوتة فبعض المنشآت تميل أكثر نحو المركزية والبعض الآخر تفضل درجات أكبر من اللامركزية .

- عند الحديث عن مركزية التخزين واللامركزية فإن الأمر يتعلق بالجانبين معا، القرار والأداء وإن كان الميل أكثر نحو أماكن الأداء (أي موقع المخازن)

- تتوقف المفاضلة بين الميل نحو مركزية التخزين واللامركزية على تحليل مجموعة من المتغيرات سبقت الإشارة إليها ونوجزها في حجم المنشأة والوحدات التابعة لها، حجم وكمية وطبيعة الأصناف التي يتم تخزينها سياسيا وطرق و مصادر التوريد بالإضافة إلى الاعتبارات الخاصة بالتكلفة والعائد المتوقع من تطبيق المركزية أو اللامركزية¹⁹.

مركزية التخزين:

من أهم المزايا والمبررات التي يستند إليها أصحاب الآراء المؤيدة لسياسة المركزية ما يلي:

¹⁸ المرجع السابق – 'دائرة المواد وإمداد المشتريات والمخازن- ص21-22

¹⁹ بسام أبو خضير إسماعيل – إدارة المشتريات والمخازن – ص46-48

- سرعة اكتشاف الأصناف الراكدة أو المكدسة أو التالفة وكذلك الأصناف الناقصة وذلك نتيجة المتابعة المركزية لجميع الأصناف في المخزن الرئيسي والمخازن الفرعية إن وجدت.
- ترشيد الإنفاق على أنشطة التخزين وتخفيض تكلفته وذلك نتيجة الاستفادة القصوى من المساحات المتاحة للتخزين وتخفيض نفقات المرافق الخزينة مثل: الكهرباء والمياه وغيرها، وأيضا نتيجة ترشيد استخدام وسائل النقل والمناولة والإنفاق على أعمال الأمن والحراسة.
- تخفيض تكاليف رأس المال المستثمر في المخزون حيث في ظل المركزية تقل الكميات المحددة لمستويات المخزون عن مجموع هذه الكميات في حالة تعدد المخازن الفرعية.
- إمكانية تطبيق أحدث الأنظمة والأساليب الخاصة بالرقابة على المخزون وضبط حساباته نتيجة حجم أعباء العمل في حالة المركزية عنها في ظل اللامركزية .
- تعظيم الاستفادة من العناصر البشرية العاملة في المخازن وإمكانية الاستعانة بكوادر مدربة ومؤهلة للقيام بمهام التخزين بشكل أكثر سهولة عنه في حالة صغر حجم المخازن وتشتتها جغرافيا
- تسهيل مهام الإشراف والرقابة على مختلف أنشطة التخزين نتيجة توحيد السياسات والإجراءات والتعليمات الخاصة بأداء هذه الأنشطة .
- تسهيل تجميع الأصناف الراكدة والتالفة والمخلفات والبواقي في مكان واحد ومن تم تسهيل معابقتها والتصرف فيها

- ومن الجدير بالذكر أن المزايا والمنافع السابقة هي نفسها عيوب اللامركزية في التخزين إذا ما تمت صياغتها بشكل عكسي أو نفيها. وغالبا ما يفضل الاتجاه نحو مركزية التخزين في الحالات التالية²⁰:
- (1) السرعة في انجاز العمليات المخزنية وتلبية احتياجات فروع المناطق الجغرافية البعيدة نسبيا عن المخزن أو المخازن الرئيسية .
 - (2) تقليل حدة المخاطر التي تتعرض لها الأصناف المخزونة وخاصة حالات الحريق وذلك لتوزيعها على عدة أماكن بدلا من تركيزها في مكان واحد.
 - (3) تجنب حالات الارتباك التي تحدث في عمليات الاستلام والفحص والصرف نتيجة تعدد المخازن المخصصة للقيام بهذه العمليات.

²⁰ المرجع السابق-إدارة المشتريات والمخازن- ص46-48

4) الاستفادة من الإمكانيات والتسهيلات المحلية في الأماكن والمرافق العامة اللازمة للمخازن وتوافر فرص أكبر للتوسع في المباني المخزنة

الجمع بين المركزية و اللامركزية :

من أهم صور الجمع بين مركزية التخزين ولامركزيته وجود إدارة مركزية للمخازن أو المستودعات وعدد من المخازن الفرعية التابعة لها وغالبا ما يتم تنظيم العلاقة بين الإدارة المركزية والمخازن الفرعية على أساس قيام الإدارة المركزية برسم السياسات العامة للتخزين ووضع الأهداف والمعايير لتقييم أداء كل مخزن فرعي وذلك النظم والقواعد العامة الحاكمة لأداء العمل بهذه المخازن الفرعية ويترك لها حرية العمل بها وفقا للظروف المحيطة بها أو طبقا لطبيعة ومتطلبات الأصناف التي تحتويها على أن تقدم المخازن الفرعية ما يمكن للإدارة المركزية من النظر في المقدار وتفوضه من السلطات حسب الظروف البيئية بكل مخزن.²¹

المبحث الثاني: التسيير المحاسبي للمخزونات.

ترتكز إدارة المخزون بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة ذاتها بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان الوفاء باحتياجات المنشأة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد

المطلب الأول: تعريف النظام المحاسبي للمخزونات

أ- المفاهيم الأساسية لتخطيط المخزون: لا يختلف مفهوم التخطيط كوظيفة إدارة من منشأة إلى أخرى أو من نشاط لآخر إلا في مجال التطبيق ومن ثم فإن لتخطيط المخزون شأنه في ذلك شأن تخطيط الإنتاج أو المبيعات أو التخطيط المالي حيث يهتم بالتوقع مما سيكون عليه في المستقبل أو التقرير سلفا لما يجب عمله، كيف يتم، متى، وحتى الذي يقوم به ؟ وإذا ما طبقت هذه المفاهيم على المخزون فإنه يمكننا القول بأن التخطيط على المخزون يشمل تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج الخاصة بالاستثمار في المخزون ويشمل ذلك عددا من الاعتبارات من أهمها ما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستثمار في المخزون.
- تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل صنف من الأصناف المخزونة .
- تحديد الأوقات أو المواعيد التي يجب أن يتوافر فيها كل صنف.
- طرق التسعير إجراءات الجرد طرق ترتيب الأصناف داخل المخازن .
- كيفية التصرف في الأصناف الراكدة و التالفة أو المتقادمة.

²¹ المرجع السابق - غدارة المشتريات والمخازن- ص 46-48

كما يتضح من الأمثلة السابقة لبعض الجوانب التي يشملها تخطيط المخزون فإن ممارسة هذه الوظيفة تستدعي ضرورة التنسيق والتعاون التام بين الجهاز المسؤول عن التخطيط والمخزون وجميع الوظائف الرئيسية في المنشأة فخطط الإنتاج والتسويق ضرورة لا غنى عنها في تحديد العمليات والمواصفات والمواعيد الخاصة بالأصناف المخزونة وإدارة الإنتاج والجهة المسؤولة عن عمليات الشراء وهما من الأجهزة التي لا بد من التعاون معاً لتدبير الأصناف المطلوبة والإدارة المالية لا بد من التشاور معها بشأن حجم الاستثمار المطلوب ومصادر تمويلية ثم هناك الأجهزة المسؤولة عن النقل والفحص والتسليم والصرف وغيرها ولا بد أيضاً من التعاون والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى خطة جيدة للمخزون²².

ب- نماذج التخطيط على المخزون:

إن معظم النماذج المستخدمة للتخطيط على المخزون ومراقبته تهتم أساساً بالإجابة عن سؤال محدد ألا وهو حجم كمية الشراء أو الإنتاج الذي يجعل التكلفة الإجمالية أقل ما يمكن ورغم إصدار أمر الشراء أو الإنتاج كما تنطوي الإجابة عن هذا السؤال على جميع العمليات المتعلقة بمستويات المخزون أو ما يشار إليه عادة بالحدود الدنيا والعليا ومستوى الطلب وبدون شك فإنه إذا أحسن تخطيط هذه المستويات في ضوء الطلب وطبيعة الأصناف التي تتعامل فيها المنشأة فإن ذلك يوفر الكثير من وقت المديرين وجهدهم من ناحية كما يسهل العاملين بالمخازن والمسؤولين عن مراقبة حركة المخزون من ناحية أخرى. ومن خلال ما يلي سنناقش كيفية تخطيط مستويات المخزون أخدين في هذا اعتبار هذا المفهوم وكيفية الاستفادة منه في الحالات المختلفة تغيير كل من مجالات الاستخدام وفترات التوريد.

مستويات المخزون: تنقسم مستويات المخزون لأغراض التخطيط والرقابة إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي²³:

1- الحد الأقصى للمخزون Maximum Inventory Level :

ويعبر عنه بالكمية التي يجب ألا يتجاوزها من صنف معين في أي وقت وقد تم تحديد هذه الكمية بقرار إداري بناء على تجارب سابقة أو طبقاً للمخصصات المالية المحددة للاستثمار في الصنف كما قد يتم تحديدها حسابياً في ضوء الاعتبارات الخاصة بمخزون الأمان وكمية الشراء والإنتاج والقاعدة العامة المتعارف عليها في تحديد الحد الأقصى للمخزون هي أن :

الحد الأقصى للمخزون = (مخزون الأمان + كمية المشتريات)

²² صونيا محمد البكري - تخطيط ومراقبة الإنتاج- ص 32

²³ محمد الطراونة، عبدالله حلمي سمارة، سليمان عبيدات، مصطفى نجيب شاويش- غدارة الشراء والتخزين.

وبصفة عامة فإن الأهداف الأساسية من تحديد كمية الحد الأقصى للمخزون تكون أهدافا مالية و اقتصادية ممثلة في تجنب تعطيل الأموال في أصل لا يدر المنشأة تقليل مخاطر التلف والتقدم تخفيض المصروفات الإدارية والبعد عن المشكلات المتعلقة بالمخازن من حيث أماكن التخزين ومساحاتها وسائل النقل والمناولة وما إلى ذلك، فضلا عن تجنب مشكلة المخزون الراكد التي تعاني منها الكثير من المنشآت.

2- الحد الأدنى للمخزون Minimum Inventory Level

و بداية يجب أن نفرق بين الحالة المثالية والتي نفترض أن الأمور كافة مرتبطة بعمليات توريد واستخدام صنف معين تسيير على كامل وجه والتي لا مجال فيها إطلاقا لعبارة *juste in case* حيث تستبدل بعبارة أخرى *juste in time*.

والحالة الواقعية التي تتبنى العبارة الأولى في حالة ما إذا حدث "....." ورغم أن دولة مثل اليابان قد وصلت بالفعل إلى التطبيق الكامل للحالة المثالية فيما يتعلق بالمخزون فإننا نعتقد أن أمام مجتمعاتنا الوقت الطويل حتى نصل إلى ما وصلت إليه اليابان في هذا المجال بالذات فالأمر ليمس قرارات إدارية تصدر، وبعيدا عن الجدل في هذا الموضوع فإن الحالة المثالية إن وجدت فلا حاجة لأي منشأة إلى الحد الأدنى للمخزون، وهو ما يعرف بمخزون الأمان أو احتياطي الطوارئ حيث لا يوجد أي احتمالات لتأخير ورود الطلبية عن الموعد المحدد لها أو زيادة الاستهلاك عن المخطط لها كما لا يوجد احتمال لحدوث خطأ في مواصفات المواد الواردة أو تلف في بعض وحداتها وخالصة القول مخزون الأمان يكون في هذه الحالة مساويا للصفر. أما في الواقع وفي ضوء الظروف البيئية المحيطة بنا فلا بد من الاحتفاظ بكمية أمان من المخزون لمواجهة الظروف الغير متوقعة أو الحالات الغير معتادة، ونود أن نلفت النظر هنا إلى ملاحظتين.

الأولى أن كمية مخزون الأمان لا تستخدم إلا في حالات الطوارئ، ومن ثم فإن تكاليف تخزين هذه الكمية تحسب على أساس ضرب تكلفة تخزين الوحدات كاملة وليس على أساس متوسط المخزون كما هو الحال في نمو الكمية الاقتصادية

والثانية هي أن القرار الخاص بتحديد كمية الحد الأدنى أو مخزون الأمان يجب أن يتخذ بعد دراسة وافية لمختلف البدائل المتاحة بهدف اختيار البديل الذي يحقق التوازن بين نوعين من التكلفة هما تكلفة التخزين وتكلفة نفاذ المخزون فإذا كان الاحتفاظ بكمية كبيرة يزيد من تكلفة التخزين فإنه في الوقت نفسه يقلل من تكلفة نفاذ المخزون والعكس صحيح ومن ثم لابد من تحقيق التوازن بينهما وقد تجدر الإشارة إلى أنه يجب إعادة النظر في حجم مخزون الأمان من وقت لآخر تبعا للتغير في العوامل المؤثرة في أهيته سواء من حيث التوريد أو الاستخدام

يعني أنها تقبل في 10% من الحالات أن تزيد الطلب خلال فترة التوريد عن الرصيد المتاح أو أنها ترغب في عدم تجاوز هذا الرصيد في 90% من الحالات.

المطلب الثاني: مؤنة المخزونات وعملية التسوية.

مفهوم الرقابة على المخزون:

يقصد بالرقابة على المخزون تلك الوسيلة التي تتبعها إدارة المخازن للتأكد من توفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب وحسب احتياجات المشروع مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر.²⁵

- أنواع الرقابة على المخزون: هنالك عدة أنواع تتم بموجها الرقابة على المخزون ومن أهم أنواع الرقابة على المخزون والتي أصبح استخدامها واسع النطاق وفي كافة القطاعات ما يلي:

أ- الرقابة إلزامية (السيطرة إلزامية): حيث أن المدة الزمنية تحدد حسب طبيعة المخزون والطلب عليه، فليس من المعقول مثلا أن تقوم إدارة المخازن بمراقبة مواد حيوية جدا كل سنة أو كل شهر، إن الرقابة على مثل هذه المواد يجب أن تجري بصورة مستمرة ودورية ومنتظمة، كأن تكون يوميا أو أسبوعيا أو مرتين في الأسبوع على الأقل.

ب- درجة التفصيل في الرقابة على المخزون: حيث أن درجة التفصيل في الرقابة لا تكون متساوية على كافة المواد المخزونة لأن من المستحيل إجراء رقابة تفصيلية على مجمل المواد خصوصا إذا كان المخزن يحتفظ بأنواع وأصناف كثيرة من المواد.

ج- درجة ومستوى الاتصال في الرقابة على المخزون: إن الاتصال المباشر بالمواد نفسها وبالإجراءات اللازمة لإتمام دورتي المواد الإدارية والتنفيذية وتحقيق مقوماتها تختلف تبعا للمستوى القائم بهذه السيطرة في الجهاز التنظيمي .

د- الرقابة المانعة للخطأ والرقابة المصححة والموجهة: إن هذا النوع من الرقابة مرغوب فيه على كافة المستويات لأن الرقابة تصبح مانعة للخطأ وذلك بالنسبة للأخطاء الجسيمة الظاهرة وبالنسبة لمخلفات السياسة والأخطاء العامة.

هـ- مجالات الرقابة على المواد: إن تحديد مجالات الرقابة على المواد أمر مهم لا بد من دراسته وإلا فقدت الرقابة أهميتها ودورها الحيوي في الرقابة على المخزون وتحقيق أهداف المشروع المنشودة فليس من المعقول تركيز الرقابة على أنشطة الاستلام والشحن

وإهمال موضوع السلامة، خصوصا إذا كان المخزن مخصص لحفظ المواد السامة والمتفجرات.²⁶

²⁵ محمد راشد الغدير – إدارة الشراء والتخزين- دار زهران للنشر- ط/2 سنة 2000 –ص327

²⁶ محمد الصير –إدارة المخزون السلعي- دار المناهج للنشر والتوزيع-سنة 2000 ص 184

-والرقابة على أداء المواد: تقاس درجة أداء المواد عادة بمدى مطابقة هذه المواد للمواصفات والمعايير المتفق عليها المشتري والمجهز وجودة المواد ومزاياها الكيماوية والفيزيائية وقدرتها على تحقيق المنفعة المتوخاة منها ورقابة الأداء مهمة جدا خصوصا بالنسبة للمواد الحيوية وكذلك الأجهزة وقطع الغيار.

ن- رقابة النوع والمقدار والمكان والزمان:

رقابة النوع: وتشمل هذه الرقابة على ما يلي:

- تقوم إدارة الفحص والاستلام بمهمة التأكد من مطابقة الأصناف الواردة للمواصفات والجودة المطلوبة ورفض المواد التي لا تطابق المواصفات وبالتالي تقوم إدارة المشتريات باستبدالها بمواد جديدة وفقا للمواصفات.

- تقوم الإدارة المسؤولة بالجرد بكافة أنواعه بمهمة التأكد من عدم الاستلام الخاطئ للصنف أو التلف أو الاستبدال أو الاختلاط بأصناف أخرى ... الخ

- إن اكتشاف المواد الراكدة والتالفة وفرزها واستبعادها من المخازن للتخلص منها يعتبر من أهم أوجه السيطرة أو الرقابة النوعية .

- السيطرة على ثبات النوع عن طريق الرقابة الجيدة أثناء التخزين أو أثناء الاستخدام بما في ذلك استخدام العبوات الجيدة ومنع الحوادث.... الخ

- من الضروري عدم التمسك بنوع واحد من الأصناف أو بعلامة تجارية واحدة، ولو أن هذا النوع جيد.

الرقابة الكمية (السيطرة على الكمية) : وتشمل السيطرة على ما يلي :

- يقوم أمين المخزن أو مساعدوه من مطابقة السجلات للمواد في المخزن، وتكون السيطرة في هذا المضمار مباشرة .

- السيطرة على المواد بكافة أنواعها والموجودة في المخازن عن طريق السيطرة وعلى مستوى أمناء المخازن ومراقبة مستويات التخزين والتأكد من التزامها.

- تتم مطابقة المخزون الفعلي مع أرصدة المخزون المدونة في السجلات المخزنية وسجلات رقابة المخزون عن طريق الجرد، ومطابقة سجلات مراقبة المخزون بقسم المخزون على سجلات المخزون، ومعالجة النواقص ومعاقبة المخالفين .

- تقوم الإدارة العليا دوريا وحسب الظروف بالتأكد من مقادير وقيم المخزون، الأصناف على أساس التقارير المرفوعة، ومقاييس كفاءة الأداء ومراجعة قيمة رأس المال المستثمر ومعدلات الدوران ومقدار العائد من الاستثمار²⁷.

• رقابة الحركة والمكان:

- الحصول على المواد من أفضل الموردين وأفضل المنشآت
- نقل المواد من وإلى المخازن باستخدام أحدث وسائل النقل وأسرعها وأكثرها كفاءة بأقل التكاليف
- سلامة العلاقة بين موقع التفريغ والشحن والاستلام والمخازن الرئيسية والفرعية والمخازن المركزية واللامركزية، والجهات المستخدمة للمواد
- سلامة إستراتيجية موقع المخازن وسلامة مباني المخازن
- تخطيط مساحات تخزين الأصناف وتخطيط المخازن ومجموعة المخازن وتحديد مسارات المواد داخلها ومدى مناسبة التخطيط لمعدات التخزين والنقل وطرق الصرف والاستلام والوقاية.

• رقابة الزمن:

- فترات السيطرة الدورية على المخزون
- الفترة الزمنية من تاريخ إرسال طلب الشراء إلى المجهز إلى حين استلام المواد وفحصها واستلامها في حالة عدم مطابقتها للمواصفات وكذلك الفترة الزمنية من تاريخ الاستلام لحين صرف المواد والزمن الاحتياطي اللازم لمواجهة أي عطل في هذه الدورة
- الزمن اللازم من تاريخ الاحتفاظ بالمواد إلى حين دفع المبالغ المترتبة بذمة المخزن إلى المجهز
- الزمن المناسب لتخزين الصف حتى لا يتلف بمضي الوقت أو المدة.
- توقيت شراء الأصناف الموسمية أو أصناف السوق الحرة للاستفادة من الخصوم والحصول على أفضل الأسعار وأنسب شروط التعاقد والشراء.
- توقيت مواعيد الجرد ومدتها وتوقيت مواعيد التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا

²⁷ مرجع سابق - إدارة المخزون السلعي-185

- توقيت الخطط السنوية والخطط المتفرعة منها وأيضا توقيت استلام العمليات والأوامر من الإدارة العليا

- توقيت المصادقة على تقارير الإدارة الوسطى والدنيا

• رقابة الكلفة:

حيث يقوم مسؤول إدارة محاسبة التكاليف بتدوين كل ما يتعلق بتكاليف المواد أو تكاليف الشراء والتخزين ومتابعة أي تطور قد يحدث على مستوى التكاليف من زيادة أو نقصان²⁸ وظائف الرقابة على المخزون:

• ضمان توفير الكميات المناسبة من المطلوبة حسب الخطط الموضوعة وتفادي النقص في هذه المواد وخاصة المواد سريعة الحركة

• ضبط حركة المخزون وتنظيم حركة دوران المواد وتجديدها لتفادي الازدواجية في خزن المواد

• التأكد من سلامة المواد المخزنة ومن تطبيق إجراءات السلامة عليها

• تخفيض تكاليف ونفقات ومصاريف التخزين إلى أقل ما يمكن

• تخفيض قيمة الاستثمار في المواد بطينة الحركة لتخفيض قيمة الاستثمار في المخزون إلى أقل ما يمكن

• قياس وتصحيح أداء العاملين في المخازن.

• جدولة وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والكميات والتقليل من خسائر التلف والسرقة

• ضبط استلام وتسليم المواد في المواعيد المحددة لمنع تأخير العمليات الإنتاجية²⁹

أهداف الرقابة على المخزون: يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

• حساب الحجم الأمثل لكمية المخزون وعدد دفعات الشراء وفترات التوريد وشراء الاحتياجات ذات

الاستهلاك المتغير ومعدل التخزين ومتوسط التخزين واحتياطي الطوارئ ورصيد الأمان ... الخ

• التأكد من أن الإنتاج لا يتأثر أو يتغير أو يتوقف نظرا تنقص في المواد أو الأجهزة أو قطع الغيار

• التأكد من وجود كميات كافية من المواد المخزونة لمواجهة الطلب غير الطبيعي عليها

²⁸ مرجع سابق – إدارة المخزون السلعي- ص186

²⁹ المصدر موقع الإنترنت: www.Saramnite.com

- السيطرة على المخزون عن طريق الاحتفاظ بسجلات كافية ودقيقة تبين مكان كل مخزون وكيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة وبأقل كلفة ممكنة.
- التأكد من أن الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة جيدة حتى تصبح عملية الرقابة المخزنية سهلة والنتائج جيدة.

المجالات التي تشملها الرقابة على المخزون:

تستخدم الرقابة على المخزون في المجالات التالية³⁰:

- المواد التي تم التعاقد على شرائها من أشياء داخلية أو خارجية وبعبارة آخر فالرقابة تشمل كافة المواد التي صدرت بها أوامر توريد من إدارة المشتريات.
- المواد التي تم تسليمها إلى المخازن فعلا والتي دخلت في قوائم المخازن.
- المواد التي تم صرفها في المخازن على طالبها بناء على أوامر صرف متعددة ولا يشترط بهذه المواد أن يكون ثمنها مدفوعا مقدما.
- المواد الموجودة فعلا في المخازن في متناول اليد.
- المواد المحتجزة لعمليات معينة والمواد التي تم التعاقد على صرفها من المخازن ولم تصرف بعد ولكنها تنتظر أوامر من المشتري لنقلها من المخازن إلى المكان الذي يرغبه المشتري .
- كافة المواد التي تم استرجاعها على المخازن أو المواد التي تنتظر دورها لدخول المخازن، وتشمل هذه المواد كل ما هو موجود بالجمارك ومراكز الفحص والاستلام الخ³¹.

³⁰ مرجع سابق -إدارة الشراء والتخزين- ص182-183

³¹ مرجع سابق- إدارة الشراء والتخزين- ص183

الفصل الثالث

مقدمة :

إن طبيعة موضوع مجل الدراسة فرض أسلوبه في اتخاذ طريقة البحث المنتهجة في جانبها التطبيقي ومن أجل الإلمام بالجوانب الهامة التي طرحتها إشكالية البحث ارتأينا إن اكتفاء بدراسة مؤسسة واحدة والتي تقصد بها مؤسسة محل التريص ربما لن نستخلص منه النتائج الموجودة وعلى هذا الأساس قمنا بتوسيع مجال الدراسة

المبحث الأول ولاية مستغانم

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية مستغانم

تعتبر ولاية مستغانم من بين 48 ولاية بين ولايات الجزائر وتأخذ رمز إداري رقم 27 وتمتد مساحتها إلى نحو 226 كيلومتر مربعاً وتتخذ من مدينة مستغانم مركزاً لها ويبلغ عدد سكانها ما يقارب 75 ألف نسمة أي ما نسبته 329 نسبة لكل كيلومتر مربع من حيث الكثافة السكانية.

يتأثر مناخ ولاية مستغانم بالمناخ شبه القاري حيث يكون معتدلاً شتاءً وتسجل معدل سقوط أمطار كمية تتراوح ما بين 330-400 مليمتر سنوياً فوق مرتفعات وخاصة مرتفعات الظهرة.

تصف الولاية إدارياً إلى عشر دوائر وهي (مستغانم، حاسي ماماش، عين تادلس، بوقيراط سيدي علي، عشعاشة، عين النويصي، ماسرى، سيدي لخضر، وخير الدين وكل من هذه الدوائر ينحدر منها عدد من البلديات تشكل مجموعها 32 بلدية .

يعتمد اقتصاد الولاية خاصة على القطاع الفلاحي والذي يتميز بإمكانيات هائلة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية للولاية حيث تقدر مساحة الأراضي الفلاحية بحوالي 143689 هكتار منها 131.17 هكتار صالحة للزراعة .

يمتاز إنتاجها للخضر إضافة إلى أنها قطب في إنتاج الحوامض كما تمتاز الجهة الشرقية منها بزراعة مختلف أنواع الكروم.

أما الجانب الصناعي لولاية مستغانم له دور مهم كذلك في اقتصاد الولاية حيث نجد عدة مصانع منها مصنع تكرير مادة السكر ومصنع الحليب ومشتقاته ومصنع العجائن الغذائية (مؤسسة متيجي) ومصنع للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)

المطلب الثاني: التعرف على مؤسسة (ENOF)

تعتبر مؤسسة ENOF وحدة من الوحدات الصناعية الموجودة في بعض ولاية الوطن وهي تابع إلى شركة الم وهي الشركة الوطنية لصناعة المنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة ومقرها بالجزائر العاصمة وبالضبط مدينة الحراش.

إن وحدة ENOF المتواجدة بمدينة مستغانم تقع داخل الميناء البحري المتواجد على طول الساحل بين صلامندر وخروبة.

أنشئت هذه المؤسسة سنة 1947م وكانت مؤسسة فرنسية ثم أممت تحت اسم الشركة الوطنية SONARAM ثم أصبحت مجموعة ENOF (المؤسسة الوطنية للمنتجات والمواد النافعة) وفي 30 ديسمبر 2000 م تأسست وحدة بنطال (BENTAL) وهي تابعة لمجموع (ENOF) المتخصصة في إنتاج البتوين وفي سنة 2016 م تم إعادة إدماجها مع مؤسسة (ENOF) ومن أهم منتجاتها ما يلي:

- BENTONITE , DECHARGE INDUSTRIELLE
- BENTONITE DE FORAGE HYDRAULIQUE

● BENTONITE DE FORAGE PETROLIER

وهذه الوحدة تركز على إنتاج النوع الأول الذي يستعمل لصناعة السدود وحفرها أم النوع الثاني والثالث يستعمل لحفر الآبار وتقوم بتصديره بكميات كبيرة إلى الصحراء أما في ما يخص المادة الأولية فيتم إحضارها من المحجر المتواجد ب "الحشاشطة" سيدي علي وتخزن لتحول إلى مصلحة الإنتاج وقبل ذلك تمر بالمخبر للتحليل وللمعاينة وجود هذه المادة.

إن هذه الوحدة التابعة للمؤسسة الأم متعلقة بوزارة الطاقة والمناجم تحصلت على شهادة (ISO) سنة 2003 م وتعتبر رائدة في السوق وإضافة إلى هذه الوحدة يوجد وحدات أخرى كوحدة مغنية ووحدة تيسمسيلت وهم متكاملين فيما بينهم حيث في حالة تعرض إحداها لمشكل في الإنتاج تطلب المساعدة من الوحدات الأخرى.

المطلب الثالث: توزيع العمال في مؤسسة ENOF مع الهيكل التنظيمي لها

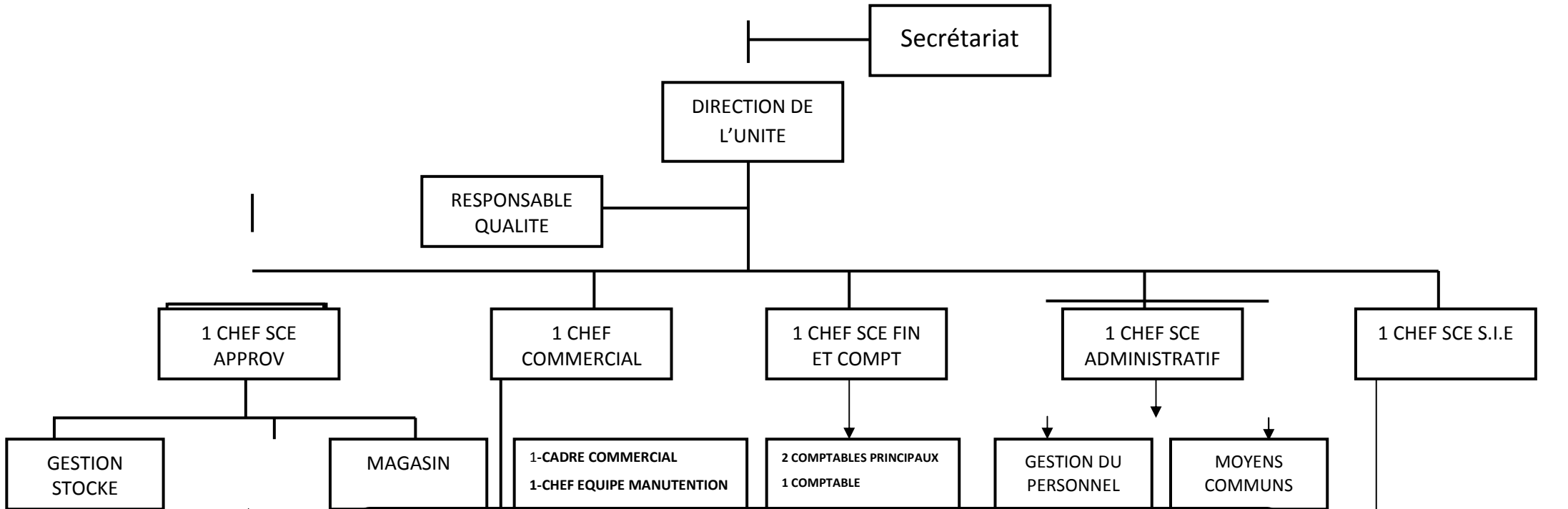
1- توزيع العمال الدائمين:

عدد العمال	
02	- الاطارات السامية
25	- الاطارات
27	- المنتدبون
09	- المتمهنون
70	- المستخدمون

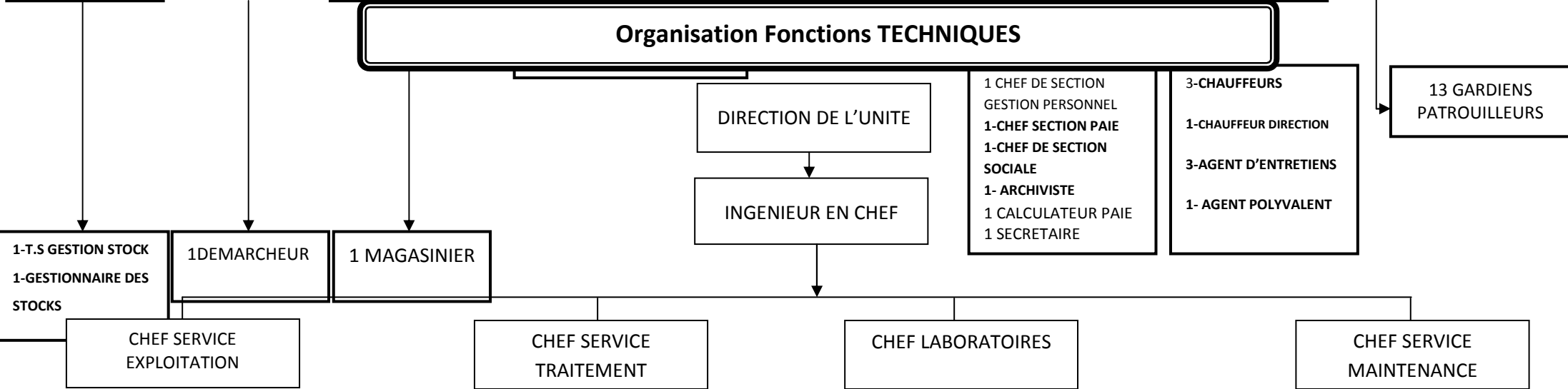
2- توزيع العمال حسب عقود العمل

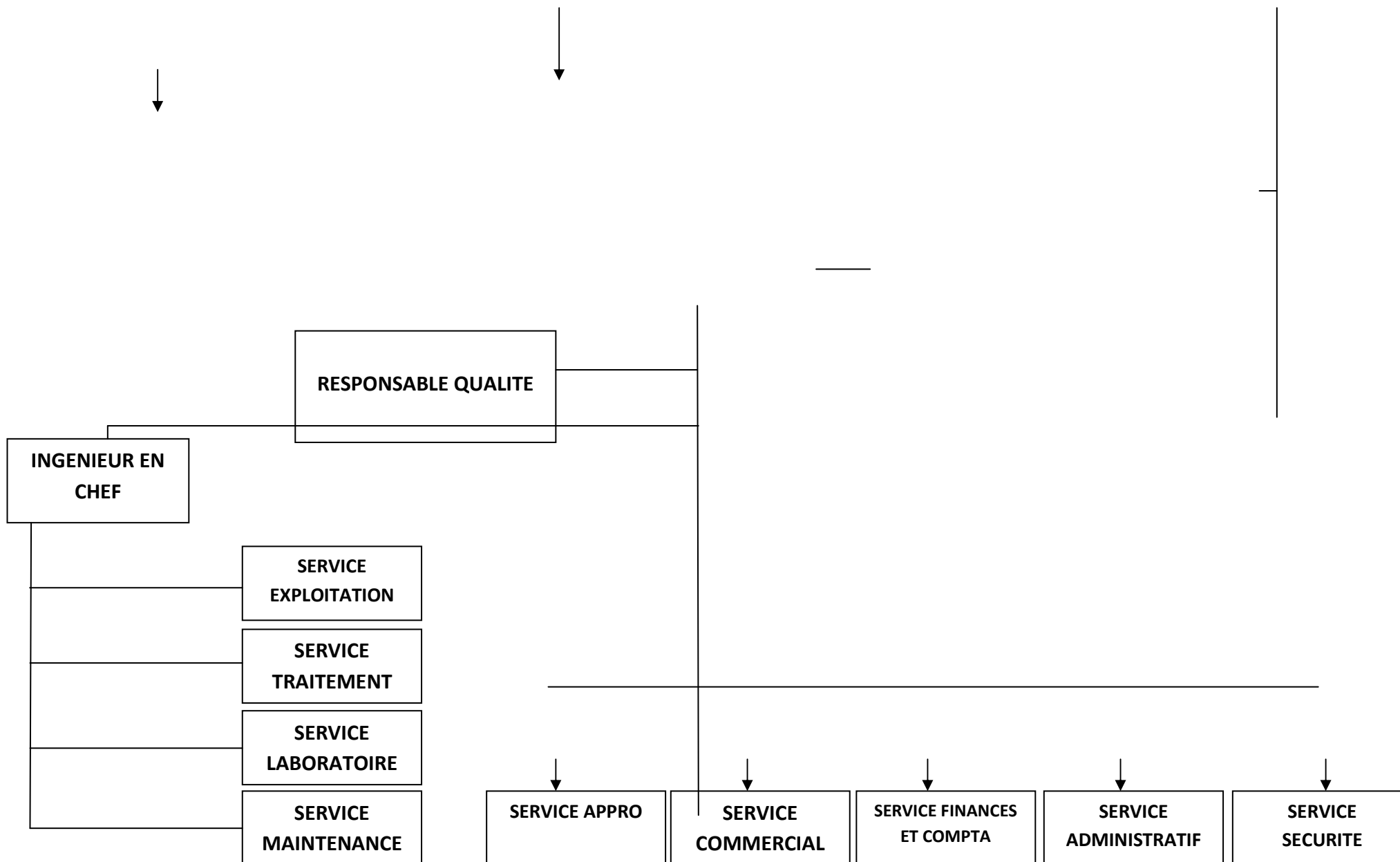
إناث	ذكور	عدد العمال	
09	94	103	الدائمين
03	16	19	المؤقتين

Organisation fonctions administratives



Organisation Fonctions TECHNIQUES





المبحث الثاني:دراسة المخزونات ومراحلها في مؤسسة (ENOF) مع عملية الجرد

المطلب الأول: دراسة مساحة التخطيط والمراقبة

بعدما حولنا أن نعطي نظرة شاملة حول مؤسسة (ENOF) ومن خلال الهيكل التنظيمي لها تبين لنا أن المصالح التابعة لها مرتبطة ببعضها البعض فعلى سبيل المثال قسم التسيير المخزونات له علاقة مباشرة بقسم مراقبة التموين وهذه الأخيرة لها علاقة بقسم المحاسبة المادية والتخزين وهذه الأقسام كلها تخضع إلى قسم رئيسي وه التخطيط والمراقبة .

وقبل ان نتطرق إلى تسيير المخزونات في مؤسسة (ENOF) و المناهج المتبعة ودرجة تطبيقها سنحاول التعريف بمهام دائرة التخطيط والمراقبة وكذا المصالح التابعة لها.

تعتبر دائرة التخطيط والمراقبة همزة وصل في مؤسسة (ENOF) والمناهج المتبعة ودرجة تطبيقها سنحاول التعريف بمهام دائرة التخطيط والمراقبة وكذا المصالح التابعة لها.

تعتبر دائرة التخطيط والمراقبة همزة وصل في مؤسسة (ENOF) إذ تتابع هذه الأخيرة تسيير مختلف اللوازم والسلع والمخرجات وهي تنقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة الاستقبال: من مهامها ما يلي:

- ✓ تسليم المواد و اللوازم
- ✓ تأكد من أن الكمية المسلمة موافقة لسند الطلب
- ✓ وضع برنامج مع التنسيق بين مصلحة التموين حتى يتم التأكد من مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة.
- ✓ تحديد وصل الاستلام.

- مصلحة التخزين: من مهامها ما يلي:

- ✓ إدارة حركة المخزون من دخول وخروج وتحويل
- ✓ كتابة كل حركة المخزون بالإعلام الآلي
- ✓ كتابة كل حركات المخزون في سجلات
- ✓ تحليل الوضعية شهريا لحركة المخزون بطريقة مراجعة لكل المستندات الشهرية وذلك قبل أن تحول إلى قسم المالية والمحاسبة.
- ✓ ضمان الوضع الجيد للوثائق المحاسبية (وصل الاستلام- وصل تحويل طلب المواد- وصل الخروج).
- ✓ المحافظة على المواد المخزنة وتكييف أماكن التخزين على حسب طبيعة السلعة
- ✓ تحقيق التدفق المادي للسلع واللوازم إلى الجهات الطالبة لها.

- مصلحة المراقبة والتموين:

- ✓ تقسم المخطط العام إلى برامج شهرية
- ✓ تسطير احتياجات للمواد واللوازم المستهلكة والغير المستهلكة من خلال البرامج المحصل عليها
- ✓ إصدار أمر بإطلاق عملية متابعة كل الورشات
- ✓ إصدار طلبية الشراء كل المواد التي تدخل بصفة مباشرة وغير مباشرة في عملية التسيير.

مهام رئيس مصلحة التخطيط والمراقبة:

إن رئيس مصلحة التخطيط والمراقبة بالنسبة لمؤسسة (ENOF) هو رئيس المخزن وتكمل مهامه في ما يلي:

- تعيين، وتخطيط الحاجات الضرورية للتموين وهذا من اجل تحقيق البرامج المحصل عليها
- الحرص الجيد والعقلاني لتسيير المخزونات
- إعداد سند الطالب (طلب الشراء)
- التأكد من أن التموين كافي لسد حاجيات الأقسام والورشات بدون إنقطاع
- مراقبة حالة المخزون
- القيام بالجرد الدوري بمساهمة المحاسبة المادية
- تحليل الفروق الموجودة في المخزون ومحاولة تبريرها
- ضمان استقبال الفعلي للمواد المستعملة من طرف مصلحة الشراء

المطلب الثاني: المراحل التي تمر بها المواد حتى دخولها المخازن

يعتبر التخزين في مؤسسة (ENOF) أساسيا في تحديد حاجة المشروع من المواد فقد يقتضي الاحتفاظ بكميات معينة من المواد، فإذا ما نقص المخزون عن مستواه كان ذلك دافعا لقسم المراقبة والتخطيط، ان يطلب المواد وذلك عن طريق شراء الكمية المطلوبة ويمكن معرفة الأصناف المخزنة عن طريق المراقبة المستمرة للموجودات المخزنة وذلك من خلال تفحصها لوثائق الخروج التي تبين حركة الصنف وكذا الرصيد المتبقي أو عن طريق المعاينة المباشرة.

1) الشراء والتموين: بعد استلام مصلحة التموين وطلب الشراء تقوم بمراقبة هذه الوثيقة عما إذا كان الطلب يلئم حاجيات وإمكانيات المؤسسة (ENOF) فنتسرع في تحرير طلب الشراء إلى المورد الذي تتعامل مع المؤسسة.

بعد وصول وثيقة الطلب إلى المورد الذي يقوم بدوره بإعداد وصل التسليم والفاتورة التجارية ثم يبعث هذه المواد إلى المؤسسة رفقة الوثائق (وصل تسليم الفاتورة) .

أ . مصلحة الاستقبال :

تقوم هذه الاخيرة بمراقبة الكميات المطلوبة و ذلك بعد مقارنتها بالكمية الموجودة في سند الطلب ثم يقوم عون الاستلام بتحرير وصل الاستلام ، و يحتوي على نسختين :

• الأولى ترسل إلى قسم التخزين

• الثانية ترسل إلى قسم المحاسبة

ففي حالة وجود نقص في الكمية المطلوبة تتم متابعة المورد حتى يقدم تبريره لهذا النقص، وهذا بعدما تتصل مصلحة الشراء والتموين وعند الانتهاء مصلحة الاستقبال عن مهامه تقوم بوضع وصل الاستلام إلى جانب كل مادة تم التحقق من كمياتها

ب . مصلحة تأمين النوعية:

بعد الانتهاء من العد للمواد المستعملة وتحديد وصل الاستلام فيسر قسم مراقبة النوعية للشروع بجانب مصلحة الاستقبال في المؤسسة من طرف أعوان مختصين بذلك وهذا طبق للمشروع المتفق عليه في العقد مع المورد وذلك بمقارنتها مع مواصفات الموجودة في الفاتورة وسند الطلب أو الاتفاقية وهذا يأخذ بطاقة خاصة لكل قطعة وعند إجراء عملية الفحص وإما بالنسبة للمواد الكيماوية فيتم الفحص بأخذ عينات التي تمثل بصفة دقيقة الكل إلى المخبر ثم بعد ذلك يحضر تقرير خاص برفض أو قبول هذه المواد مع تسجيل قرار الفحص على وصل الاستلام.

ففي حالة مطابقة المواد المطلوبة للمواصفات يتم إدخالها إلى المخزن الخاص بها .

أما في حالة عدم مطابقتها فينظم عن شأنها اجتماع بحضور ممثلين عن مصلحة تأمين النوعية ومتمثلة في مصلحة التخطيط والمراقبة وهذا من أجل الفصل فيها إما إجراء عليها تعديلات حتى تكون مطابقة للمواصفات والأخذ بعين الاعتبار رأي المورد في ذلك إما أن يحضر للمؤسسة المبلغ أو يرسل كمية إضافية وإما أخذ قرار برفض هذه المواد يتم إبلاغ مصلحة المشتريات التي بدورها تتصل بالمورد.

(2) تسيير المخزون بالمؤسسة (ENOF)

*- كيفية تعامل المؤسسة مع الادخالات:

عند استقبال المواد يقوم أمين المخزن بفحصها لمعرفة مدى مطابقتها مع المواصفات المحددة في الطلبية المقدمة ثم يحضر وصول الاستقبال وبطاقة المخزون لكل نوع من المواد ثم يسلم نسخة من وصل الاستلام إلى مصلحة المحاسبة مع الاحتفاظ بنسخة وفي نهاية كل شهر يجمع جميع الإدخالات والإخراجات في بطاقة والتي تسمى بحالة المخزون والتي تعد لكل نوع عن المخزونات حسب أصناف المواد.

*- كيفية تعامل المؤسسة مع الإخراجات:

تقوم المؤسسة بتموين المواد ورشاتها وأقسامها فعندما تحتاج أي ورشة لاي مادة معينة تتقدم إلى المصلحة الاقتصادية قصد إبلاغها بوجود هذه المادة مع إعطاء كافة المعلومات الخاصة بها وبعد

الاتفاق على إخراج هذه المادة نتجه إلى مصلحة التخزين التي تسلم البضاعة بعد إعداد وصل الخروج من طرف أمين المخزن والذي يعد عدة نسخ التسليم من إلى مصلحة الاقتصادية مع احتفاظ أمين المخزن بنسخة تتمثل في غراجات المخزونات في ما يلي:

- ✓ إخراجات موجهة لأعمال الصيانة داخل المؤسسة
- ✓ إخراجات الممولة للورشات التابعة للمؤسسة
- ✓ إخراجات اللوازم للوظائف العامة للمؤسسة كلوازم المكتب، واللوازم الكهربائية

3) ضرورة التخزين:

نظرا لتقلبات سوق من حين لأخر فإن عملية التخزين تلعب دورا كبيرا في مواجهة هذه التقلبات بتوفير المخزونات أثناء الطلب المتزايد لمواجهة ندرة المواد والبضاعة.

*- أعمال رئيس مصلحة التخزين:

تتمثل مهمة رئيس المخزن في ما يلي:

- ✓ المراقبة المستمرة للمخزون وتخص السلع عند دخولها إلى المخزن
- ✓ ملئ الاستمارات أو البطاقات المتعلقة بعملية التخزين
- ✓ في حالة نفاذ المخزون يقوم بإبلاغ مصلحة المشتريات من أجل أخذ الإجراءات اللازمة لذلك
- ✓ صيانة المخزون والمحافظة عليه باتخاذ الإجراءات الوقائية وترتيب هذه البضائع حسب نوعيتها
- ✓ تسليم وتوزيع المواد على الورشات والأقسام واستقبالها من المورد

- مخزون الأمان: هو الحد الأدنى من المخزونات التي تحتفظ بها المؤسسة في المخزونات لمواجهة مشكلة الندرة للمواد ولا يحق أن تنزل عن مستوياتها.

- أنواع المخازن في المؤسسة (ENOF):

- مخزن قسم A: يحتوي على قطع الغيار ذات المرتفعة للآلات .
- المخزون الرئيسي B: يحتوي على مواد ذات الاستهلاك الواسع
- مخزن المواد المستهلكة G: هو مخزن صغير مقارنة بالمخازن الأخرى يحتوي على لوازم المكتب مثل (الأوراق، والأقلام.....الخ)

المطلب الثالث: أنواع الجرد والوثائق المستعملة في الرقابة.

الجرد المستمر: وهو مراقبة كمية المخزون الواردة والصادرة ورصيد كل صنف فهو لا يختلف كثيرا عن الجرد الدوري إلا في بعض النقاط نذكر منها:

✓ لا توجد حاجة لوقف العمليات داخل المخازن

✓ يمكن الاستمرار في التقييد في الدفاتر

✓ يمكن إثبات الجرد نفسه على السجلات

الجرد الدوري:

هو الذي يتم في نهاية كل سنة ويشمل كل الموجوات المخزنة، تتوقف خلاله العمليات الخاصة بالدخول والخروج للمواد.

الوثائق المستعملة في الرقابة:

(أ) سجلات المخازن: تعتبر أهم الوثائق التي تسهل عملية الرقابة عن أتم وجه فهي توضح حركة المخزون وكذا الرصيد المتبقي من خلال كل عملية، كما أنها تعكس القيمة الحقيقية للمخزون في أي وقت من الأوقات وتختلف أهمية الاحتفاظ بهذه السجلات باختلاف حجم وكذا نشاط المؤسسة

ففي المؤسسة (ENOF) تعتبر سجلات المخازن أمر ضروري لأنها يسجل فيها كل حركات المخزون فهي تهدف إلى ما يلي:

✓ توضيح الكميات المخزنة لكل صنف من الأصناف

✓ تعتبر حلقة اتصال بين المخزون الفعلي وما هو في المستندات

✓ تعتبر أداة سليمة لتوضيح مسؤولية إدارة المخازن اتجاه كل صنف

✓ تساعد في الرقابة المخزونية بالأخص عملية الجرد.

(ب) بطاقة الصنف:

فهي تعتبر من حركة الصنف وكذا الرصيد المتبقي فمن خلالها يتسنى لأمين المخزن معرفة الرصيد المتبقي وهذا ما يساعد على ما إذا كان الرصيد المتبقي يلبي الطلب الموجه له بدون ما يعيب الكمية الموجودة فعلا.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لعملية تسيير المخزونات وقنا عند جوانب هذا الموضوع المختلف ظهرا لنا جليا أن وجود المخزونات هو ظاهرة تكاد تكون حتمية في مختلف أنواع النشاط الاقتصادي وتستعين به جميع المؤسسات وبالتالي فتسيير المخزون يجعل منه النسيج القاعدي الذي خلاله تتم جميع النشاطات الخاصة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

وحتى تكون عملية التسيير ناجحة وتعمل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة رأينا أهمية العمل ضمن الإطار العملي الصحيح لها الذي يتطلب الإحاطة بجميع جوانب موضوع التخزين من معرفة المخزون وأنواعه وطرق تنظيمية ومكانة وظيفة التخزين عن نشاط المؤسسة وضرورة تقييم المخزونات التقييم السليم الذي يعتبر فعلا عن قيمتها الحقيقية وهذه الأخيرة لا يمكن التوصل إليها إلا في ظل محاسبة دقيقة تبدأ في جمع البيانات وتبويبها إلى تسجيلها الشيء الذي يتطلب الدقة والمهارة من طرف المحاسب ودراية الجيدة بتقنيات المحاسبة الخاصة مع النظام المحاسبي.

والشيء المهم هو الذي نخلص إليه إن عملية تسيير المخزونات يجب أن تتم وفق الأساليب وأدوات تحليل عملية والدقيقة والاستعانة بتوظيف التقنيات الاحتمالية والرياضية الممكنة التي من شأنها تقديم نماذج يمكن استخدامها في عملية تسيير المخزونات.

ومن خلال دراستنا لتسيير المخزونات توصلنا إلى نتائج التالية:

- موضوع تسيير المخزونات يعتبر من أساسيات تكوين المعرفة المتكاملة لطلبة التسيير
 - تعتبر وظيفة التخزين أهم الوظائف المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة المحاسبة والمالية.
 - إدارة تسيير المخزونات تتضمن استمرارية المؤسسة واتخاذ إجراءات المحافظة على المخزون
 - إن البرنامج الآلي في المؤسسة له دور كبير في متابعة حركة دخول وخروج المواد من المخازن ورصدها
 - اعتماد المؤسسة على الجرد المفاجئ وقد يعرف أحيانا بالجرد الغير المعلن عنه وغالبا ما يكون الهدف من هذا النوع من أنواع الجرد التفتيش أو الرقابة المباشرة عن حركة الأصناف المخزنية وقد يقوم به رجال الوظائف العليا على عينة من المواد يتم اختيارها عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المؤسسة كما أن هناك جرد في نهاية السنة.
 - يتم تقييم الاخراجات في المؤسسة وفق التكلفة الوسيطة وطريقة (FIFO) وهذا عن طريق مجموعة من البرامج تسجل في الكمبيوتر
- وعليه ننصح المؤسسة باختيار السياسة النموذج اللذان يسمحان بتحقيق الوفرة المناسبة من المواد كذلك نظرا لأهمية المخزون فإن إجراءات دخوله وخروجه من المخازن تخضع لمعايير ومقاييس

لا ينبغي إهمالها في أي لحظة كما يجب احترام الوقت المحدد لصرف المواد للجهات المستخدمة وتحديد الطرق المثلى لصرف المواد من أجل ضمان أكثر فعالية وأكثر مردودية لها .

ونرجو أن نكون قد وفقنا ولو بقسط القليل في الربط وإعطاء نظرة واقعية عن واقع تسيير المخزون في المؤسسة وما تطرقنا إليه من خلال فترة تريضنا.

كما لا يمكن ان نضع نقطة نهاية لهذه الدراسة لان تسيير المخزونات موضوع يحتاج إلى تعميق خاص مع النظام المحاسبي المالي الجديد بل نفتح قوس فاسحين المجال لزملائنا الطلبة القادمين للبحث في موضوع تسيير المخزونات.

فاللهم يا ولي المؤمنين اجعل عملنا هذا في مناهج عمل صحيحا مقبولا وسعي فيه سعيا مرضيا مشكورا وانفع به اللهم من أخذ او عمل بما فيه

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة
- الدكتور مصطفى زهير: إدارة مشتريات المخازن – دار النهضة العربية-1976
- الدكتور صمويلي عبود: اقتصاد المؤسسة – ديوان المطبوعات الجامعية -1982
- المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط الوطني المحاسبي
- بسام أبو خضير إسماعيل: إدارة مشتريات المخازن
- بشير العلاق : إدارة الشراء والتخزين
- الدكتور الطراونة وآخرون: إدارة الشراء والتخزين
- الدكتور محمد الصير: إدارة المخزون السلعي – دار المناهج للنشر والتوزيع سنة 2000
- الدكتور مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن- دار النهضة العربية سنة 1986
- الدكتور علي غفار الحنفي: إدارة المواد والإمداد – مشتريات المخازن- دار الجامعة الإسكندرية
1997
- سعدون بركانوس : تنظيم وتمويل وتسيير المخازن في مؤسسة صناعية
- سليمان عبيدات: إدارة المشتريات والتخزين
- صونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج
- علي الغفار الحنفي: الرقابة على المخزونات بالمستودعات, إدارة المواد والإمداد
- علي الشرقاوي وعلي الشريف: إدارة المشتريات والتخزين – دار الجامعة للنشر والتوزيع
- كتاب "تنمية المهارات مراقبة وتحليل المخزون" السيدة عليوة
- منصور بن عوف- تقنيات المحاسبة العامة – أعمال نهاية المدة, التنظيم المحاسبي
- مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن- دار النهضة العربية 1976
- وعد رزوق اسطيفان وزملاؤه- إدارة مخازن المستشفيات- بغداد 1984

قائمة المراجع الأجنبية:

- Colton raymond : industrial purchasing principe and practices :charles e.merril books : inc 1962
- Warting of hand fine iv industrial purchasing john wiley : end sons ins 1961
- Aljan g.w (editor) purchasing hand book new york : me grow hill compagny
- Web : www.sarambite.com

الفهرس

الإهداء

التشكرات

الجانب النظري

01	المقدمة.....
06	الفصل الأول:عموميات ومفاهيم حول المخزونات.....
07	المبحث الأول:ماهية المخزونات
07	المطلب الأول: تعريف المخزونات وأنواعها.....
09	المطلب الثاني:وظيفة التخزين ومخاطر الاستثمار فيها.....
	أ- من حيث الطبيعة.....
	ب- من حيث الوظيفة.....
16	المبحث الثاني: إدارة تسيير المخزونات.....
16	المطلب الأول:اختصاصات إدارة تسيير المخزونات.....
17	المطلب الثاني:علاقة إدارة تسيير المخزونات بالإدارات الأخرى.....
19	(التموين . الانتاج . المبيعات . المالية)
20	الفصل الثاني: التسيير الإداري والمحاسبي للمخزونات.....
20	المبحث الأول: التسيير الإداري للمخزونات.....
20	- المطلب الأول:تعريف النظام الإداري للتخزين.....
21	- المطلب الثاني: طرق تقييم المخزونات مع عملية الجرد.....
	أ- نظرة الإدارة العليا إلى وظيفة التخزين.....
	ب- الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين.....
	ت- العلاقة بين وظيفة التخزين والوظائف الأخرى.....
	ث- مركزية التخزين واللامركزية.....

26	المبحث الثاني: التسيير المحاسبي للمخزونات.....
27	المطلب الأول: تعريف النظام المحاسبي للمخزونات.....
	أ- المفاهيم الأساسية للتخطيط على المخزون.....
	ب- نماذج التخطيط على المخزون.....
31	المطلب الثاني: مؤنة المخزونات وعملية التسوية.....
	أ- مفهوم الرقابة على المخزون.....
	ب- أنواع الرقابة على المخزون.....
	ت- وظائف الرقابة على المخزون.....
	ث- أهداف الرقابة على المخزون.....
	ج- المجالات التي تشملها الرقابة على المخزون.....

الجانب النظري

36	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة (ENOF) ولاية مستغانم.....
37	المقدمة.....
37	المبحث الأول: التعرف على ولاية مستغانم.....
37	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية مستغانم.....
38	المطلب الثاني: التعرف على مؤسسة (ENOF).....
40	المطلب الثالث: توزيع العمال في مؤسسة (ENOF) مع الهيكل التنظيمي لها.....
45	المبحث الثاني: دراسة المخزونات ومراحلها في مؤسسة (ENOF) مع عملية الجرد.....
45	المطلب الأول: دراسة مصلحة التخطيط والمراقبة.....
47	المطلب الثاني: المراحل التي تمر بها المواد حتى دخولها المخازن.....
49	المطلب الثالث: أنواع الجرد والوثائق المستعملة في الرقابة.....
51	الخاتمة.....

