



العنوان

دور إدارة المخزونات في تحسين ربحية المؤسسة

دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

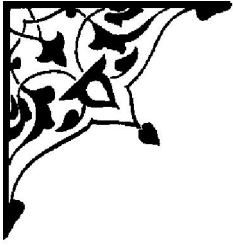
إعداد الطالب:

صدام زبيح

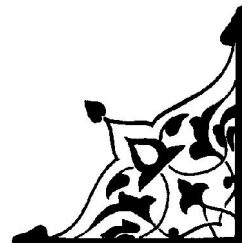
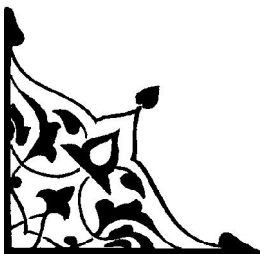
لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر " أ "	1.د. عبد الله خبايا
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر " أ "	2.د. عبد الحميد برحومة
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	3. موسى بن البار

السنة الجامعية: 2012 / 2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تشكرات

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه .

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجازه وإخراج هذا البحث

وأخص بالذكر: الدكتور الفاضل عبد الحميد برحومة على توجيهاته ونصائحه

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذان بدار عاشور، جباري عبد الوهاب

على الدعم الذي قدماه .

ولا يفوتني أن أعطر وأتركي عبارات الشكر والصدق إلى أصدقائي: خالد، سامي،

مصطفى، عبد النور، عصام، محمد .

إلى كل من تربطني به صلة من الصداقة والمحبة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل .

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حاز قطافها بعد طول

انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد .. إلى الشموع المتقدة التي تير ظلمة حياتي ..

إلى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ..

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

إخوتي .

وإلى جميع أفراد أسرتي .

صدام ذبيح .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	خاص بالمثال.	1-1
23	خاص بجل المثال	2-1
52	قدرة تخزين المادة الأولية.	1-3
53	يبين قدرة نقل المادة الأولية.	2-3

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	منحنيات الكلف (أ) كلفة الطلبة (ب) كلفة الاحتفاظ (ج) الكلفة الكلية	17
2-1	تحليل (أ ب ج)	25
1-2	يوضح تحديد نقطة التعادل	40
1-3	الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "	50
2-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحصنة بالمسيلة	53
3-3	الهيكل التنظيمي لدائرة التموين	58
4-3	أهم الوظائف في دائرة تسيير المخزونات	59

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	فاتورة البيع بالنسبة للمؤسسة.	01
79	تكاليف الإنتاج.	02

الصفحة	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول.
VII	قائمة الأشكال.
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة عامة.
21-6	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المخزونات
6	تمهيد.
7	المبحث الأول: ماهية تسيير المخزون.
7	المطلب الأول: تعريف المخزون و تسيير المخزونات.
8	المطلب الثاني: أهمية المخزون.
9	المطلب الثالث: أنواع المخزون.
11	المبحث الثاني: تقنيات تسيير المخزون.
11	المطلب الأول: تكاليف المخزونات.
13	المطلب الثاني: طرق تقييم المخزونات.
15	المبحث الثالث: نماذج تسيير المخزونات.
15	المطلب الأول: النماذج المؤكدة
19	المطلب الثاني: النماذج الإحتمالية
26	خلاصة الفصل الأول
42-28	الفصل الثاني: أثر تسيير المخزونات على الربحية
28	تمهيد.
29	المبحث الأول: ماهية الربحية.
29	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الربحية
32	المطلب الثاني: أنواع الربحية.
35	المبحث الثاني: أسباب تعددها، وطرق قياسها.
35	المطلب الأول: أسباب تعددها.
37	المطلب الثاني: طرق قياسها.

41	المبحث الثالث: مساهمة تسيير المخزونات في تحسين الربحية.
41	المطلب الأول: تخفيض تكاليف المخزونات.
42	المطلب الثاني: تخفيض تكاليف التمويل.
44	خلاصة الفصل الثاني.
70-46	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة.
46	تمهيد.
47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
47	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف.
50	المطلب الثاني: التعريف بالشركة التابعة "مطاحن الحضنة".
51	المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة.
56	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.
57	المبحث الثاني: طرق تسيير المخزون وأثرها على ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة .
57	المطلب الأول: نظرة عن تسيير المخزونات داخل مؤسسة مطاحن الحضنة.
60	المطلب الثاني: عملية التوريد لمؤسسة مطاحن الحضنة.
64	المطلب الثالث: عملية تصريف المواد بالنسبة لمطاحن الحضنة
65	المطلب الرابع: تحليل أثر تكاليف التخزين على الربحية.
69	خلاصة الفصل الثالث.
73-71	خاتمة.
76-75	قائمة المراجع.
79-78	الملاحق

مقدمة عامة

رغم ما عرفه حقل علوم التسيير من تطور في معالجة الكثير من المسائل والوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل جهد ممكن، تبقى المؤسسات الوطنية الإنتاجية العمومية منها والخاصة متأخرة جدا عن الركب الاقتصادي، بسبب افتقارها للكفاءات العلمية القادرة على فرض التقنيات الحديثة لتسيير مختلف مصالح المؤسسة.

ومن بين المشاكل التسييرية التي تستدعي اهتماما خاصا، مشكل تسيير المخزون، حيث يعتبر التخزين عملية ظاهرة ضاربة في القدم إذ تعود إلى آلاف السنين ويمكن التأصيل لها تاريخيا في عهد سيدنا يوسف عليه السلام حيث وضع أول تصور لتدبير المخزون في المدى الطويل (15 سنة) وذلك كما ورد في القرآن الكريم: (قَالَ كُنْ مِنْ سَبْعِ سِنِينَ دَابًا فَمَا حَصَدتْ فَذَرْوِهْ فِي سِنلِهْ إِلا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصُرُونَ). (الآيات 47،48،49 من سورة يوسف).

أما المعالجة العملية للمخزون فلم تعرف إلا حديثا (الأزمة المالية العالمية 1929) حيث يعتبر المهندس الأمريكي "ويلسن" أول من وضع نموذجا علميا لتنظيم المخزون، يحدد من خلاله الكمية الاقتصادية والفترة الاقتصادية لإعادة الطلب، كان هذا الاهتمام العلمي دافعا لظهور أدبيات غزيرة تعالج هذا الموضوع في الستينات من القرن الماضي في كل من أوروبا وأمريكا.

كما يعتبر مصطلح الربحية ليست مرادفا للإنتاجية (*Productivity is not equivalent to profitability*) حيث أن الربحية تقيس الموقف المالي للمؤسسة في الأمد القصير، بينما تقيس الإنتاجية موقف المؤسسة في الأمد الطويل، والربحية أيضا هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح .

تعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفاءتها، فالربحية كمييار لاتخاذ القرارات تعبر عن مدى الاستغلال الاقتصادي في المؤسسة، وتعتبر مقياساً للحكم على الأداء الاقتصادي، فهي تؤدي إلى تجميع موارد المؤسسة وتوجيهها نحو الاستغلال المربح، كما أن لها أثراً عاماً على الاقتصاد ككل حيث تزيد الربحية من مجالات التوسع والنمو، ولذلك فإن استغلال أموال المؤسسة استغلالاً جيداً يشكل أحد اهتمامات الإدارة المالية .

ورغم ما ذكر عن أهمية الأرباح، إلا أنها تعاني من بعض النواقص الفنية والتي تتلخص في كل من عدم وضوح الرؤية نحو الأرباح، والتوقيت الزمني للمردود، ولما كانت الربحية الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، فهي تبذل في سبيل ذلك كل طاقاتها الممكنة وتجد كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة، بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق النتائج المرجوة التي

تجسد هذه الغاية وبالتالي ضمان الاستمرارية، بما في ذلك العمل على تحسين أداء مختلف إدارتها ، حيث أن من أبرز و أهم الإدارات في المؤسسة نجد إدارة المخزون ، فالتسيير الأمثل لهذه الإدارة سيؤدي إلى المساهمة بصورة مباشرة في تحسين مختلف جوانب الداء بما في ذلك الربحية.

1. إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق فان الإشكالية الأساسية للبحث يمكن أن تطرح على شكل التساؤل التالي:

كيف تساهم إدارة المخزونات في تحسين ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التحكم الجيد في إدارة المخزونات في تحسين ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- هل التسيير الإداري للعملية اللوجيستية في مؤسسة مطاحن الحضنة يساهم في نجاح عملية تسيير المخزون؟

2. فرضيات البحث:

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم التحكم الجيد في إدارة المخزون في تحسين ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة.
- التسيير الإداري للعمليات اللوجيستية في مؤسسة مطاحن الحضنة له مساهمة ضعيفة في نجاح عملية تسيير المخزون.

3. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الموالية:

- 1- بتوفر سياسة تخزينية واضحة معدة على أسس منهجية وعلمية بإمكان إدارات المؤسسة المختلفة رسم خططها ووضع برامجها، حيث يسعى نشاط التخزين إلى تحقيق تكامل وتنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة.
- 2- يعتبر المخزون من أقل الأصول سيولة فالخطأ الذي يحصل ضمن إدارة المخزون يصعب تداركه أو معالجته بسرعة، فالإدارة السيئة لهذه الوظيفة لها عواقب وخيمة على المؤسسة.
- 3- كون المخزون يمثل حجما كبير من إجمالي رؤوس الأموال المستثمرة فإن ذلك قد ينجر عنه التأثير الواضح على أداء المؤسسة فتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تمثل نسبة عالية لا يستهان بها.

4- إن ارتباط الإدارات المختلفة بإدارة التخزين في المؤسسة الكمية المخزنة و تكلفة الاحتفاظ بها تؤثر على إجمالي التكلفة الكلية للإنتاج مما يؤثر على سعر بيع المنتج مما يكون له الأثر الواضح على استمرار الاحتفاظ بزبائن المؤسسة.

4. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى بلوغ الأهداف التالية:.

1. محاولة توضيح أثر تسيير المخزونات على الربحية بمؤسسة مطاحن الحضنة.
2. إبراز مختلف الجوانب العلمية المتعلقة بادرة و تسيير المخزون على مستوى المؤسسة .
3. محاولة تحليل مختلف التكاليف المتعلقة بالتخزين و التعرف أكثر على مختلف آليات تسيير المخزونات و تقنيات العملية الإدارية للتخزين.

5. حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهي شركة مساهمة والتي أعطي عليها تصورا شاملا من خلال استعراض موقع الدراسة.

ب- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة خلال الثلاثي الأول من سنة 2013 إذ تمكن الباحث خلال هذه المدة من جمع المعلومات والبيانات الضرورية لإجراء دراسة الحالة.

6. الدراسات السابقة:

1- بن ختو فريد، الأمثلية في تسيير المخزون حالة الرياض-وحدة ورقلة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص الإقتصاد القياسي، حيث تطرق إلى البحث عن الأمثلية في تسيير المخزون وتوصل إلى أنه لا يمكن تدنية تكاليف المخزون دون احترام قواعد التنظيم وإجراءات التسيير من طرف العاملين بالمخازن، أي ضرورة توفر الكفاءة والانضباط في أداء مختلف المهام المتعلقة بهذا الجانب الحيوي من الوحدة.

2- دريدي بشير، سياسات المزيج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الواحات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، حيث تطرق إلى كيف تؤثر سياسات المزيج التسويقي على الربحية وتوصل إلى أن الربحية تعد وسيلة للبقاء تسعى المؤسسة للوصول إليها، وفي سبيل ذلك تبذل كل طاقتها وإمكاناتها، وتتبنى سياسات عامة لبلوغها بكل كفاءة.

7. منهج الدراسة:

لغرض الإجابة على إشكالية البحث ودراسة مدى تحقق الفرضيات و بلوغ الأهداف السابقة اعتمدنا على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري للموضوع ، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للموضوع محل الدراسة.

8. هيكل الدراسة:

محاولة منا للإجابة على إشكالية البحث، عمدنا إلى تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول نوجزها على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخزونات وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض مفاهيم أساسية حول المخزون وتسيير المخزونات، كذا أهمية المخزون وأنواعه، بينما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى تقنيات تسيير المخزونات، من خلال تكاليف المخزونات والمتمثلة في تكلفة الاحتفاظ، تكلفة إعداد الطلبية، وتكلفة النفاذ، ثم طرق تقييم المخزونات، وفي حين تناول المبحث الثالث نماذج تسيير المخزونات من خلال النماذج التقديرية وكذا النماذج الاحتمالية.

الفصل الثاني الذي خصص لأثر تسيير المخزونات على تحسين الربحية تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تناول فيه ماهية الربحية ، بينما المبحث الثاني تم التطرق إلى أسباب تعدد الربحية وطرق قياسها، في حين تناول المبحث الثالث مساهمة تسيير المخزونات في زيادة الربحية.

الفصل الثالث فقد خصص لدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة في حين خصص المبحث الثاني تناول لطرق تسيير المخزون على وأثرها ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتسيير المخزونات

تمهيد:

إن عملية تسيير المخزون ليست مجرد خزن للمواد في أماكن معينة تسمى المخازن وإنما هي متابعة التطور المستمر والمتحدد للمخزون بحالة تجعل منه النسيج القاعدي الذي من خلاله تتم كل نشاطات المؤسسة، ومنه فإن عملية التخزين تعتبر استمرار حقيقي لا بد منه، حيث يضمن بقائها باستمرارية الموازنة بين مبيعاتها وإنتاجها بالنسبة للمؤسسات.

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المخزونات حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث: حيث يتناول المبحث الأول مفهوم وأهمية المخزون، حيث في المطلب الأول أعطينا عدة تعريفات عن المخزون وتسيير المخزونات، بينما المطلب الثاني بينا فيه أهمية المخزون والمطلب الثالث تضمن أنواع المخزونات، أما المبحث الثاني تقنيات تسيير المخزونات جاء فيه تكاليف المخزون ثم التطرق إلى طرق تقييم المخزونات، وفي المبحث الثالث تم تقديم عرض لنماذج تسيير المخزونات، حيث تم تكلم عن النماذج المؤكدة التي تخص تسيير المخزون ثم النماذج الاحتمالية.

البحث الأول: مفهوم وأهمية المخزون في المؤسسة.

يعد المخزون فاصلا في مرحلتين، فاصلا كمدخل للعملية الإنتاجية و المتمثل في مخزون المواد الأولية، و فاصلا كمخرج للعملية الإنتاجية كمنتجات تامة الصنع توجه للبيع أو التوزيع، فالمقصود بالمخزون و ما لأهمية التي يكتسبها هذا العنصر؟ .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية.

1- تعريف المخزون: توجد عدة تعريف للمخزون:

- تعريف **Pierr Zermati** " المخزون هو عبارة عن مجموعة من بضائع أو العناصر المختلطة والمنظمة داخله وهي موجهة للاستخدام في وقت لاحق أي تقوم بتقديمها إلى مستخدمها على حسب احتياجاتهم".
 - تعريف **02**: " المخزون كلفظ عام لا يقتصر فقط على الأرصدة، والكميات التي تحتفظ بها المؤسسة من الموارد لمواجهة الظروف المستقبلية"¹. وإنما يشمل أيضا جميع الموارد الأخرى بما في ذلك الأرصدة المالية و البشرية والاحتياطات المختلفة من الآلات والمعدات ومصادر الطاقة وغيرها من الموارد.
 - تعريف **03**: "هو تخزين السلع والمواد والأصول المختلفة الذي يجري إدامته خدمة لأغراض الشركة المختلفة كإعادة البيع أو الاستخدام في العمليات الإنتاجية المختلفة أو كقطع غيار و مواد احتياطية لأعمال الصيانة أو مواد وأصول لإدامة العمليات التشغيلية في الشركة. و يستخدم مفهوم المخزون في تعريف العديد من الأشياء منها:
 - المخزون الموجود الفعلي من المواد الأولية والمنتجات المختلفة والأصول في الوحدة الزمنية الذي بالإمكان قياسه والسيطرة عليه؛
 - جميع الموجودات المادية؛
 - الفعل المستخدم في تحديد كمية الأصول المراد خزنها؛
 - أداة لقياس القيود المحاسبية والمالية على أساس القيمة الكلية للمخزون السلعي الذي تملكه الشركة في وحدة الزمن (أسبوع، شهر، سنة)."²
- كما يمكننا القول أن المخزون هو كمية المواد والسلع التي تحتفظ بها المنظمة بشكل عاطل نسبيا في انتظار استخدامها أو بيعها، أي أن المخزون عملية خمود مؤقتة (*Temporary Lull*) بين نشاطين هما العرض والطلب حيث أن المخزون يحقق التوازن بين العرض والطلب في وقت آخر، لهذا يمكن ملاحظة أن توافق العرض والطلب في نفس الوقت والمكان يجعل المخزون غير ضروري ولا حاجة للاحتفاظ به، وكلما كان تفاوت بين العرض والطلب في المكان والزمان كلما برزت الحاجة إلى المخزون.³

1 - عبد العزيز جميل نخيم، إدارة المشتريات و المخازن ،جامعة الملك سعود 1997،السعودية، ص 175.

2 - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006، ص 360.

3 - نجيم عبود نجيم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 264.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي للمخزون:

هو مجموعة البضائع و العناصر المختلفة و الموجهة للاستخدام في وقت آخر لاحق، كما يشمل جميع الموارد الأخرى كالأرصدة المالية و البشرية و التي يحتفظ بها لغرض الاستخدام كلما برزت الحاجة إليها.

2- **تعريف تسير المخزونات** : هناك عدة تعاريف لتسيير المخزونات نذكر منها:

التعريف (01): "هي تلك الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد وتنسيقها والسيطرة عليها ومراجعة تدفق أو حركة المواد من خلال أنشطة فعاليات الشركة المختلفة."¹

التعريف (02): "هي استعمال وتطبيق كل المبادئ العلمية اللازمة للمحافظة على التخطيط الأمثل والفعال من مواد، والقضاء على إمكانية الوقوع في مشاكل مستقبلية بسبب زيادة سرعة خروج المواد من المخازن (سرعة دوران المخزون) أو عدم احترام مدة التموين من المموين

ومنه نستخلص أن تطبيق المبادئ والأسس العلمية ضروري لتسيير المخزونات والمتمثلة في التقنيات الكمية ووسائل القياس (منها الوزن) ومسك دفاتر إثبات الوقائع اليومية وإعداد جدول تظهر فيه حالة المخزون ومستواه ، كما تقوم بوضع دراسة التقديرات لمواجهة الظروف الطارئة وهذا ما نجده في:

- **تعريف (03) *J.D beaulien et Apegry*** : لتسيير المخزونات يجب أن تتبع آليات واضحة وهذا حتى نستطيع الإجابة على سؤالين متى وكم يتكون التموين؟².

- **تعريف (04) *Pierr Zermati***: التسيير الأحسن للمخزون هو الذي يكون دائما باستطاعته تلبية حاجيات الزبائن والعملية الإنتاجية من المواد المخزنة³.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي لتسيير المخزون:

هو استعمال و تطبيق الأساليب و المبادئ العلمية من تقنيات كمية و وسائل قياس حديثة لضمان السير الحسن لعملية التخزين على مستوى المؤسسة، وترشيد القرارات المتخذة ضمن وظيفة التخزين.

المطلب الثاني: أهمية المخزون:

مهما كان التدفق الإنتاجي من السلع كبيرا ومستمر، فإنه لا يستطيع تلبية الطلب الاستهلاكي لهذه السلع في المكان والزمان. إلا إذا كان كل ما ينتج يستهلك في حينه، وهذا بالضغط على المؤسسة الإنتاجية مما يؤدي إلى انقطاع الإنتاج، لان المؤسسة الإنتاجية بدورها تحتاج إلى استهلاك وسيط. ومنه فإن كل من المنتج والمستهلك بحاجة إلى خزان للمواد يلي لهم احتياجتهم متى شاءوا، وهنا تبرز أهمية المخزون بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والتجارية على السواء، حيث لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال لأنه يلعب دور الجسد أو

¹ - عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص360.

² - J P BEAUL et APEGRY, *Audit et Gestion Des Stocks, Collection wibert, paris, 1985, p18.*

³ - Pierre Zermati, *la pratiquee de la gestion Des stocks, edition DUNOS, Paris, 1984, p 07.*

المعدل الذي يربط بين مختلف أقطاب دورة البضاعة من الإنتاج إلى الاستهلاك حيث يستقبل المتوجات ويدفعها في حينها إلى مستحقيها.

كما أن المخزون يضيف أبعادا من المرونة في نشاط الشراء، مما يسمح بتطبيق سياسات شرائية اقتصادية يعتد تطبيقها إذا ما تم الشراء لمقابلة الاحتياجات الفورية، مثال ذلك: الاستفادة من الخـصم على الشراء بكمية كبيرة، والشراء المقدم توقعاً لارتفاع الأسعار، والاستفادة من وفرة الإنتاج عند التعاقد مع الموردين على تصنيع الاحتياجات الكبيرة، وكذلك خفض تكاليف النقل نتيجة لشحن المشتريات المحملة على عربات كاملة¹.

فمن أهم أسباب احتفاظ المؤسسة بالمخزون مايلي²:

- 1- كثرة الموارد الموسمية، حيث تنتج في موسم معين وتستهلك على مدار السنة، فتقوم المؤسسة باقتناء حاجياتها منها بكميات كبيرة وتخزينها لضمان استمرارية العمل والإنتاج وتفادي مخاطر تغيير أسعار هذه المواد في غير مواسمها.
- 2- صعوبة التنبؤ الدقيق مسبقاً بأحوال العرض والطلب بظروف الإنتاج والمواد فتحتاط المؤسسة بالتخزين.
- 3- هنالك الكثير من المواد التي ترتفع قيمتها النقدية أو منفعتها الإنتاجية بعد التخزين فتحصل بذلك المؤسسة على فروقات مادية أو منافع إنتاجية من جراء تخزينها.
- 4- تغلب الظروف الاقتصادية والسياسية في العالم يجعل المؤسسة تحتاط بالتخزين خوفاً من صعوبة الحصول على حاجياتها من بعض الدول المنتجة أو الشركات الاحتكارية (كالخروب، قطع).
- 5- تدعو الحاجة إلى التخزين عندما تقوم المؤسسة باستيراد احتياجاتها من المواد من أماكن بعيدة، تفادي لفترة الانتظار الطويلة واحتمالات النفاذ التي قد تحدث بسبب التأخر في الاستيراد.
- 6- تغيير ظروف النقل تجعل المؤسسة تحطاط بالتخزين لمواجهة تغيير مواعيد استلام المواد بسبب العواصف والأمطار.... المؤثرة على سير وسائل النقل أو عدم توفير حمولة كاملة.

المطلب الثالث: أنواع المخزونات.

تختلف أنواع المخزونات بحسب الحاجة إليها و الغرض من استخدامها ، و لهذا نجد الأشكال التالية من المخزون ضمن المؤسسة:

♦ **المخزون الانتقالي:** "هذه الفئة من المخزون تتكون نتيجة لاستمرار عملية الإنتاج أو عملية النقل أثناء الإنتاج كما يكون بفعل العمل المستمر وعليه فهو مخزون تحت العملية أو في الانتقال بين مراكز العمل ويدعى مخزون العملية (*Process Stock*) وفي عملية النقل يكون في حالة انتقال (*In Transit*) بين مراكز التوزيع ويدعى أيضا (*Pipeline Stock*)³.

1 - مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1976، ص417.

2 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص85.

3 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص264.

♦ **المخزون الأدنى:** يقصد به الحد الذي يجب الإحتفاظ به وأن لا يقل فيه مستوى المخزون من أي مادة عن هذا المستوى، فهو مستوى المخزون الذي يسمح باستمرار العمل في فترة التموين؛ لهذا يجب على أمين المخازن وصف كل مخزون أدنى وصل إليه وتسجيله في دفاتر المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن مستوى الحد الأدنى للمخزون يعبر عن نفاذه تماما، وبالتالي فإن استخدام الوحدة الأولى من المخزون الأدنى توافق لحظة الطلبية الجديد، ومن جهة أخرى المقصود به هو معدل التخزين الأدنى المسموح به والذي لا ينبغي أن يهبط التخزين في مستواه لان 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.

♦ **مخزون الدورة:** هو الشكل الشائع للمخزون يتكون بفعل الطلبية أو بفعل طلب للإنتاج، المخزون في هذه الدورة يكون حده الأعلى عند استلام الطلبية وفي حده الأدنى قبل استلام الطلبية الجديدة (أي عند المخزون صفر في حالة عدم استخدام مخزون الأمان)¹.

♦ **مخزون الأمان:** يقصد به الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المؤسسة من بعض أو كل أصناف المخزون المشار إليها سابقا ليس بهدف التشغيل وإنما بهدف مواجهة الظروف غير العادية التي قد تواجه المؤسسة، وكما هو واضح من التسمية فإن هذا النوع من المخزون يستخدم كوسيلة لتأمين المؤسسة ضد حالات زيادة الطلب أو معدلات الاستخدام عن المتوسطات العامة أو طول فترة التوريد عما كان متوقعا من الناحية الأخرى².

♦ **المخزون الموسمي:** يتكون هذا المخزون عندما يكون الطلب أو الاحتياجات تختلف بشكل كبير من وقت لآخر، فتكون هناك فترة ركود في الطلب (الطلب منخفض) وفترة رواج (فترة ذروة الطلب) لهذا يتم تكوين المخزون في الفترة الأولى من اجل استخدامه في الثانية بما يحقق مزايا اقتصادية حيث أن المخزون الموسمي (Seasonal Stock) يحقق الموازنة بين كلفة الإحتفاظ بالمخزون في فترة الركود والمزايا المتحققة من الإيفاء بالطلب العالي في فترة الرواج.

♦ **المخزون لأسباب أخرى:** وهذه الفئة تخدم أغراضا عديدة كما هو الحال في المخزون الذي يحتفظ به للاستفادة من الخصم أو لتحقيق المزايا جراء توقع ارتفاع الأسعار بشكل كبير في المستقبل³ ويصنف المخزون أيضا حسب المواد التي يمكن أن يضمها المخزن إلى مايلي⁴:

- 1- **البضائع:** كل ما تشتريه المؤسسة لبيعه أو استهلاكه دون تغيير حالته الأولية أي عدم مروره بمرحلة الإنتاج.
- 2- **التموينات:** وهي مجموعة من المواد المشتراة لتكوين السلع والخدمات قصد بيعها أو استثمارها وتحتوي التموينات على: المواد الأولية، المواد المستهلكة، الغلافات المتداولة.
- 3- **المواد الأولية واللوازم:** هي مجموعة من المواد المعدة والموجهة للاستعمال في:

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إدارة المخزونات، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 11.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 265.

⁴ - بن حتو فريد، الأمثلة في تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 1998، ص 38.

- تركيب المنتجات التي وقع عليها تغيير.
- تركيب المنتجات المصنعة.
- 4- المواد المستهلكة: هي مجموعة المواد المعدة للاستهلاك النهائي.
- 5- الأغلفة: هي مجموعة الأغلفة التي تحتوي على المنتجات والبضائع الموجهة للبيع.
- 6- منتجات قيد التصنيع: مفردات غير كاملة وما زالت في مرحلة التصنيع.
- 7- المنتجات الوسيطة: خرجت من مرحلة إنتاج وتدخل في مرحلة إنتاج أخرى.
- 8- النفايات والمهملات: هي تلك المخلفات الناتجة عن عملية التصنيع أو الزائدة من المواد المستخدمة في النشاط العادي.
- 9- ودائع العملاء: هي تلك المواد والأجزاء المتعلقة بعملية صناعية والتي يودعها العميل لإجراء عمليات عليها أو على الأجزاء الملحقه بتا.
- 10- قطع الغيار: هي القطع الموجهة لصيانة وإصلاح استثمارات المؤسسة.

المبحث الثاني: تقنيات تسيير المخزونات.

سنقوم في هذا المبحث للتطرق إلى تكاليف المخزونات وكيفية تدنية تخفيض هذه التكاليف، وكذا طرق تقييم المخزونات .

المطلب الأول: تكاليف المخزونات.

إن دور المخزون هو وضع في متناول المؤسسة الكمية التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التموين لا تقتصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضا تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات و تكلفة النفاذ.

و من أجل الوصول إلى تسيير عقلائي للمخزونات يجب تدنية و تخفيض هذه التكاليف.

الفرع الأول: تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

تتشكل تكلفة الاحتفاظ في مجملها من الأعباء الناجمة عن:

1- تكلفة رأس المال: وهي نفقات تتحملها المؤسسة مقابل توفير رأس المال اللازم لاحتياجاتها من المواد المختلفة حيث قد تكون في شكل فوائد تدفع للبنوك أو الجهات المقرضة أو في شكل عائد يصرف لحملة الأسهم.

2- تكلفة أماكن ومستلزمات التخزين: وهي نفقات تتحملها المؤسسة من أجل توفير وتجهيز أماكن التخزين مثال ذلك: إيجار المخازن، نفقات الكهرباء والغاز.

3- تكلفة التأمين: هي تلك العلاوات التي تدفع لشركات التأمين جراء التأمين على المباني، والمعدات والتجهيزات وكذا السلع المخزنة ضد أخطار الحريق، والأخطار الناجمة عن تكسر الزجاج والخسائر الناجمة عن تسرب المياه وخاصة تلك الأخطار الناجمة عن التلف والنفاذ اللذان تلجأ تتحملها شركات التأمين.

الفرع الثاني: تكلفة إعداد الطلبية.

بعد تحديد حجم الطلبية حسب سياسة التموين المعتمدة والتي تبني على ماضي المؤسسة (التنبؤ بالمبيعات) وعلى إجراءات الجرد التي تحدد الكميات المتوفرة. يقوم الجهاز الإداري المكلف بالشراء بجملة من الإجراءات تتمثل في:

- تحديد السلع المطلوب توفيرها والكميات اللازمة من هذه السلع.
- البحث عن مولين.
- إعداد وإرسال الطلبية.
- استلام الأصناف المطلوبة.
- مراقبة وفحص الأصناف.

لهذه الإجراءات الإدارية جملة من النفقات قسم منها ثابت والأجر متغير، فالقسم الثابت يتكون من رواتب وأجور الموظفين القائمين بالإجراءات السابقة الذكر بالإضافة إلى نفقات الاتصال الثابتة. أما قسمها المتغير فتتكون من المستلزمات الإدارية المتجددة اللازمة لعملية الإعداد، ونفقات تنقلات وتحركات الأفراد المساهمون في العملية (نفقات الاتصال المتغيرة) بالإضافة إلى مصاريف أخرى¹. أما في حالة التوريد الداخلي فتتعلق التكاليف بالجانب التقني الإنتاجي وتحول إجراءات إعداد الطلبية إلى أمر الإنتاج.

تجدر الإشارة إلى أن إعداد الطلبية بشيء من الرشادة والعقلانية يؤدي إلى الاستفادة من بعض التخفيضات مثل:

- الاستفادة من الخصم على الشراء بكميات كبيرة.
- الشراء المقدم توقعاً لارتفاع الأسعار.
- الاستفادة من وفورات الإنتاج عند التعاقد على تصنيع الاحتياجات الكبيرة.
- تخفيض تكاليف النقل عند الشحنات الكبيرة.

¹ - إبراهيم بخي، التنظيم المعلوماتي للمبيعات وتمذجتها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية الجزائر، دفعة 1994، ص34.

الفرع الثالث: تكلفة نفاذ المخزون.

تعتبر حالة نفاذ المخزون من الظواهر المكلفة للغاية والتي يجب تفاديها على الإطلاق، ونظرا لضعف قدرات التخزين في كثير من المؤسسات، بالإضافة إلى الأسلوب القديم في التسيير، فإنه من الصعب جدا إبعاد هذه الظاهرة، وعليه يجب أن تحاول التقليل من خطورتها إلى مستوى مقبول، آخذين بعين الاعتبار أن التكلفة قد تقتصر على علاوة مكاملة هاتفية، وقد تتجاوزها إلى علاوة خاصة لطبيعه غير عادية، وقد ترتبط بمدة النفاذ. على العموم تكلفة النفاذ مرتبطة بدرجة خطورة الظاهرة ومدتها وما ينجر عنها من إخلال في كثير من التوازنات المرغوبة في تحقيقها والتي نذكر منها:

- الإخلال في التوازن بين العرض والطلب.
- فقدان الثقة في طرق التسيير.
- الإخلال بعجلة الإنتاج.
- الإخلال ببرامج الإشهار.
- الإخلال في نظام إعادة التموين.

من أجل الإعداد لهذه الحالة والتقليل من الوقوع فيها نجيب على الأسئلة التالية:

- ماهو احتمال الوقوع في حالة النفاذ، وماهي مدته المتوسطة؟
- هل يمكن اتخاذ اجراءات مستعجلة؟ ماهي تكلفة هذه الاجراءات؟
- هل تكلفة النفاذ مرتبطة بمدة النفاذ؟ وكيف؟

نستخلص من ذلك أن هذه التكلفة التوقعية من الصعب قياسها حيث لا يمكن للمؤسسة أن تحدد المبيعات التي تضيع عليها نظرا لما عرف عنها في السوق من تعرضها لنفاذ المخزون ومن تأخيرها في التسليم للزبائن. ولهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى حساب التكاليف الإضافية غير العادية المترتبة عن هذه الحالة مثل الأجور الإضافية للعمال والأعباء المشتركة الإضافية وتكاليف النقل الغير العادية وغيرها... الخ.

المطلب الثاني: طرق تقييم المخزونات.

من بين الطرق المستعملة في تقييم المخزون في المؤسسات هي:

- طريقة المدخلات أولا والمخرجات أولا: *FIFO*.
- طريقة المدخلات أخيرا والمخرجات أولا: *LIFO*.
- طريقة متوسط التكلفة المرجحة: *CMP*.

أ- طريقة *FIFO*.

تعتمد هذه الطريقة على افتراض مفاده إن المؤسسة تستهلك أو تبيع المواد من الأصناف (المخرجات) التي دخلت الأولى للمخازن، أي أن أول المدخلان هو أول المخرجات ومنه يشكل المخزون النهائي من المواد

المشترىة مؤخرًا، والتي يتم تقييمها بأول سعر تكلفة معني ذلك إن تكلفة المخرجات من الأصناف هي تكلفة أول كمية دخلت ومازالت في المخزون¹.

من مزايا هذه الطريقة أنها:

- تكون ذات نجاعة في حالة انخفاض الأسعار أي يستحسن تطبيقها في هذه الحالة.
- القيمة المحسوبة بهذه الطريقة تكون عادة قريبة من قيمة البيع العادية.
- أما عيوبها فيمكن حصرها في نقطتين:
- رفض الطريقة من طرف مصالح الضرائب .
- في حالة الانكماش تؤدي إلى تضارب في الأسعار.

ب: طريقة *LIFO*

بموجب هذه الطريقة يتم تقييم المخرجات من الأصناف بتكلفة آخر المشتريات التي دخلت المخزون من الأصناف، أي أن السلع التي دخلت المخزون وقيمتها بتكاليف أولية، نعيد تقييمها عند الإخراج بتكاليف آخر السلع الداخلة للمخزون.

من مزايا هذه الطريقة أنها:

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

- غير معتمدة من طرف مصالح الضرائب.
- تؤدي إلى الخطأ في التقدير في حالة تغير الأسعار².

ج: طريقة التكلفة الوسطية المرجحة *CMP*:

تقوم هذه الطريقة على إيجاد تكلفة الصنف المباع (المخرج) والتي تحسب في لحظة بيع الصنف عن طريق المتوسط الحسابي لمختلف أسعار الموجودات من الصنف مرجح بالكمية المتوفرة حسب تاريخ شراءها. أي أننا نعلم في حسابها على قيمة الكمية المتبقية من الصنف والتي هي عبارة جداء الكمية المتبقية في تكلفة الوحدة الواحدة وتكلفة الكمية المشتراة من الصنف هي جداء الكمية المشتراة في تكلفة الشراء. ويمكن اختزال ذلك في العلاقة التالية:

¹- Philippe Berene, la rotation des stocks dans les magasins, Chotard et associates, Paris 1989, PP 76-77.

²-Philippe Berene, op.cit, P77.

$$CMP = \frac{Vi + Vj}{Qi + Qj}$$

Vi : هي قيمة الكمية المتبقية من الصنف i .

Vj : هي قيمة الكمية المشتراة من الصنف j .

Qi : هي الكمية المتبقية من الصنف i .

Qj : هي الكمية المشتراة من الصنف j .

المبحث الثالث: نماذج تسيير المخزونات.

هناك عدة نماذج يمكن للمؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، ومن خلال هذه النماذج يمكن تحديد الكمية المثلى للتخزين لكي يبقى المخزون في المستوى الأمثل.

المطلب الأول: النماذج المؤكدة.

تقوم هذه النماذج في مجملها على مبدأ أساسي و هو أن كلا من الطلب (معدل الاستخدام) و فترة التموين للصنف معروفة وثابتة و بالتالي يطلق عليها الحالة المؤكدة.

وسوف نتناول بشيء من التفصيل أنواع النماذج التقديرية لتسيير المخزونات.

1- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب:

تتعلق الكمية الاقتصادية للطلب مع تلك النقطة التي تمثل توليفة نوعين من الكلف وهما تكلفة أمر الشراء و تكلفة الاحتفاظ بالمخزون واللذان يمثلان التكلفة الكلية للمخزون. مما يتوجب توجيه الاهتمام الكبير نحو تقليل التكلفة الكلية. و تمثل الكمية الاقتصادية للطلب المؤشر الذي يؤدي إلى تحقيق التكلفة الكلية الدنيا للمخزون.

ولغرض بناء هذا النموذج الرياضي للكمية الاقتصادية للطلب لا بد من إجراء الفرضيات التالية:

1. أن معدل الاستهلاك ثابت طول العام أي أن متوسط الطلب ثابت من دورة طلبية لأخرى؛

2. أن توريد الطلبية يتم بدفعة واحدة وليس بالتدريج والنقص غير مسموح؛

3. أن فترة التوريد الممتدة بين وضع الطلبية واستلامها معروفة وثابتة ولا تتغير من دورة طلبية لأخرى؛

4. أن كلفة الشراء ثابتة أي أن سعر الواحد ثابت بدون خصم على كمية الطلبية.

ومع أن هذه الافتراضات تمثل حالة مثالية ونادرة في شركات الأعمال إلا أنها ممكنة في حالات عديدة في المدى القصير دون ضمان ذلك في المدى البعيد لكثرة التغيرات التي تحدث على الطلب وعلى السلعة والسعر والتوريد وظروفه . ومن اجل عرض وتحليل هذا النموذج لا بد من عرض للفئات الأساسية لكلفة المخزون حيث

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المخزونات

أن المخزون بأنواعه (مخزون المواد الأولية، المواد تحت الصنع، المنتجات النهائية، قطع الغيار) يترافق مع الكلفة الآتية:"¹

أولاً: كلفة الشراء (*Purchase Cost*): "وهي كلفة شراء المخزون في فترة معينة (عادة سنة) ويتم احتسابها بضرب سعر الوحدة أو كلفة الوحدة (*C*) بالطلب السنوي (مجموع المخزون في كل الطلبات في السنة)، ولأن كلفة الشراء ثابتة والطلب السنوي ثابت ، لذا فإن كلفة الشراء لا تستخدم في احتساب الكلفة الكلية للمخزون لاختصار هذه العمليات في احتساب هذه الكلفة .

ثانياً : كلفة الطلبية (*Order Cost*): وهي الكلفة المترافقة مع وضع الطلبية واستلامه وتتطلب كلفة إعداد الطلبية، نماذج الاستثمارات المستخدمة، المكالمات الهاتفية، فحص الســـــــلع من الناحية الكمية والجودة عند استــــلامها، حركة السلع عند الخزن المؤقت وغيرها. وعادة يعبر عنها بمقدار ثابت بغرض النظر عن حجم الطلبية لهذا فإن زيادة كمية الطلبية (Q^*) يؤدي إلى انخفاض عدد الطلبات في السنة وكذلك إلى انخفاض كلفة الطلبية الكلية .

يمكن ملاحظة أن هناك علاقة عكسية بين عدد الطلبات وكمية الطلبية فكلما انخفضت كمية الطلبية ازداد عدد الطلبات."²

ثالثاً: كلفة الاحتفاظ (*Holding Carrying Cost*): "وهذه الكلفة تتضمن كلفة الخزن لكل وحدة من المادة المخزونة في السنة، التبريد، التلف، والتقادم التكنولوجي الذي يخفض من قيمة المخزون، وكلفة استثمار رأس المال في المخزون وعدم استخدامه في استثمارات أخرى (أي كلفة الفرصة البديلة).

تحدد عادة تكلفة الاحتفاظ كنسبة من سعر الوحدة أو كنسبة من القيمة الدينارية لمتوسط المخزون، وتحسب كلفة الاحتفاظ الكلية (في السنة) كنتاج لكلفة الاحتفاظ بالوحدة في السنة مضروبة في بمتوسط المخزون. ومتوسط المخزون في السنة (هو نفسه متوسط المخزون في كل فترة من فترات الطلبية) يحسب كمتوسط الحد الأعلى للمخزون (هكذا يكون عند استلام الطلبية) والحد الأدنى للمخزون (عند استهلاك الطلبية كلها) حيث أن الحد الأدنى في حالة عدم استخدام المخزون الأمان يساوي صفراً، إذن يمكن التعبير عن متوسط المخزون كالآتي:

$$\text{متوسط المخزون } (Q_m) = \frac{\text{الحد الأعلى} + \text{الحد الأدنى}}{2} = \frac{Q_{max} + Q_{min}}{2}$$

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 268.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 268-269.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخزونات

لان الحد الأعلى يساوي كمية الطلبية (Q^*) والحد الأدنى يساوي صفرا (لعدم وجود مخزون الأمان) فان متوسط

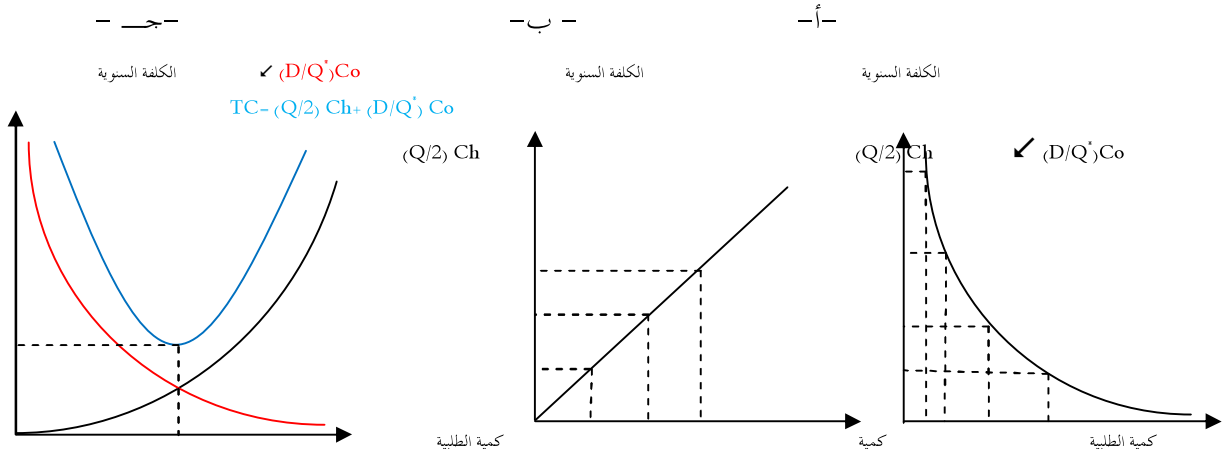
$$\frac{Q}{2} = Q_m \text{ هو : المخزون}$$

ولإيجاد تكلفة الاحتفاظ الكلية السنوية للاحتفاظ بالمخزون: $TCh = Q_m(Ch) = (Q/2) Ch$

يمكن ملاحظة أن هناك علاقة خطية بين كمية الطلبية و تكلفة الاحتفاظ الكلية، فكلما انخفضت كمية

الطلبية انخفض متوسط المخزون¹

الشكل رقم (1-1): منحنيات الكلف (أ) كلفة الطلبية (ب) كلفة الاحتفاظ (ج) الكلفة الكلية



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 270.

إيجاد النموذج الرياضي للكمية الاقتصادية للشراء (EOQ) بدلالة الأتي:

إيجاد الكلفة الكلية السنوية والتي تمثل حاصل جمع كلتا التكلفتين أعلاه:

$$TC = (Q/2) Ch + (D/Q) Co$$

إذن: أن الكمية الاقتصادية لأمر الشراء عبارة عن نقطة التعادل بين: $(Q^*/2)Ch = (D/Q^*)Co$

حيث أن (Q^*) تمثل القيمة الأقل للكمية (Q) التي تساوي كمية الشراء الاقتصادية (EOQ).

ويمكن حل المعادلة السابقة من خلال نقل (Ch) إلى الطرف الثاني:

$$\frac{Q}{2} = \frac{Co}{Ch} \left(\frac{D}{Q} \right).$$

$$Q^2 = 2 \left(\frac{Co}{Ch} \right) (D).$$

$$\therefore Q = \sqrt{\frac{2(D)(Co)}{Ch}} \text{ إذن :}$$

¹ - نجم عبود نجم، مرجع نفسه، ص 269-271.

2- نموذج الكمية الاقتصادية مع خصم كمية أو مع تخفيض في السعر:

"المقصود بخصم كمية الشراء هو التكلفة الدنيا أو السعر الأقل للوحدة المشتراة الذي يقدمه المورد لغرض تحفيز عمليات الشراء بكميات كبيرة.

ويجري احتساب خصم كمية الشراء بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: إيجاد الكمية الاقتصادية، Q^* بواسطة نموذج الكمية الاقتصادية، EOQ على أساس تكلفة (أو سعر) الوحدة ذات علاقة مع كل فئة من فئات الخصم .

الخطوة الثانية: بعد الحصول على قيم الكميات الاقتصادية لكل فئة...، يتم البحث عن أقل تكلفة كلية لكميات الشراء لغرض تقريب كمية الطلب إلى أقرب كمية من الفئات المختلفة و التي من الممكن أن ترشح للشراء بالسعر المنخفض، وهذا يعني الأخذ بنظر الاعتبار خصم كمية الشراء، فان التكلفة السنوية للشراء (كمية الطلب السنوي مضروبا في تكلفة أو سعر الوحدة يصبح ضمن نموذج التكلفة الكلية كالاتي:

$$TC = \left(\frac{Q}{2}\right) Ch + \left(\frac{D}{Q}\right) Co + D(C)$$

وباستخدام هذه المعادلة يمكن حساب الكمية الكلية الاقتصادية للشراء.

الخطوة الثالثة: حيث يجري احتساب التكلفة الكلية السنوية لكل كمية من كميات الشراء الناتجة من تطبيق الخطوتين الأولى والثانية السابقتين، وذلك باستخدام سعر الوحدة المناسب و الذي يأخذ عادة من كل فئة من الفئات الخصم بدلالة المعادلة السابقة. وتمثل كمية الشراء الناجمة عن التكلفة الكلية الدنيا الكمية الاقتصادية للشراء¹.

3- تحليل الحساسية:

"إن نموذج كمية الطلبية الاقتصادية (EOQ) يمثل وصفا منطقيا للعلاقات بين معالم القرار وهي الطلب، كلفة الطلبية، كلفة الاحتفاظ، و كمية الطلبية، والعوامل الثلاثة الأولى عادة ما يتم تقديرها على أساس الخبرة وفي أحسن الأحوال على أساس البيانات التاريخية (تجربة الماضي) مما يجعلها عرضة للخطأ وبالتالي التأثير في الكلفة الكلية للمخزون."²

¹ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات ، مرجع سبق ذكره، ص.ص 91-92.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 287.

"إلا انه في الواقع العملي فإن الحالة من الممكن أن تكون مغايرة لذلك تماما؛ مما يستوجب إجراء تقديرات على درجة كبيرة من الدقة لهم. ولتحقيق ذلك يتوجب التعامل مع نماذج الكمية الاقتصادية من خلال تحليل الحساسية. وعلى ضوء ذلك، يجري تحديد نموذج الكمية الاقتصادية للشراء الأساسي على انه نموذج تقديري كالاتي:

$$EOQ = Q^* = 2D * Co / Ch$$

وكذلك، تحديد نموذج الكمية الاقتصادية للشراء الأساسي على انه النموذج الفعلي كالاتي:

$$EOQ^a = 2D^a * Co^a / Ch^a$$

حيث أن الحرف (a) المضاف إلى متغيرات النموذج يمثل الحالة الفعلية المتحققة (*Actual*) في حين أن المتغيرات في النموذج الأول تمثل القيم التقديرية للنموذج، وعلى ذلك، لابد من إيجاد نسبة التغير (r) مابين النتائج التقديرية والفعلية لنموذج الكمية الاقتصادية للشراء و كالاتي:

$$r = \frac{Q^a}{Q^*} = \frac{\frac{2D^a \times Co^a}{Ch^a}}{\frac{2D \times Co}{Ch}}$$

$$.. r = \frac{Q^a}{Q^*} = \left(\frac{D^a}{D}\right) \left(\frac{Co^a}{Co}\right) \left(\frac{Ch^a}{Ch}\right)$$

وتعتبر القضية الأكثر أهمية هي مقدار قيمة الأخطاء في تحليل الحساسية لنموذج الكمية الاقتصادية لشراء وتأثير هذه الأخطاء (أو التباينات) على التكلفة الكلية للمخزون¹.

المطلب الثاني: النماذج الاحتمالية.

يصعب قبول الفرضية بثبات الطلب على صنف معين أو فرضية التأكد التام من عملية التموين للكمية المتفق عليها، ففي أحيان كثيرة يكون معدل الاستخدام للصنف مختلف من فترة لأخرى كما أن التموين قد يتم بكميات اقل من المتفق عليها، كما أن فترة التموين ذاتها نادرا ما تتطابق مع الفترة عليها.

وفي هذا النموذج يفترض أنه يمكن تقدير كل من معدل الاستخدام، وفترة التموين في شكل توزيع احتمالي محدود، ولذلك يطلق عليها النماذج الاحتمالية.

و الأسلوب الناجع لمواجهة مثل هذه المشكلة هو الاحتفاظ بما يسمى باحتياطي المخزون "مخزون الأمان" وتنشأ الحاجة إلى احتياطي المخزون للأسباب التالية :

- معدل الاستخدام أعلى من متوسط الاستخدام مع ثبات فترة التموين.
- فترة التموين أطول من الفترة المتوقعة مع ثبات معدل الاستخدام.

¹ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 383.

• زيادة كلا من معدل الاستخدام، وفترة التموين عن الأرقام المتوقعة.

والنماذج الاحتمالية أنواع وهي مايلي:

أولاً: معدل الطلب متغير وفترة التوريد ثابتة:

للتعبير عن هذه الحالة دعنا نأخذ الشكل الموالي الذي يوضح حالة الطلب غير المؤكد والمتغير في حالة عدم وجود احتياطي المخزون، "مخزون الأمان" و في هذا الشكل يأخذ مستوى المخزون شكل منحرج للدلالة على عدم ثبات معدل الاستخدام للصنف، ولا توجد أية مشكلة حقيقية قبل وصول المخزون إلى مستوى إعادة الطلب "ع"، فكل تأثير يكون إما في الوصول إلى مستوى "ع" أما المشاكل الحقيقية فتبدأ عندما نصل إلى مستوى إعادة الطلب، أي خلال فترة التوريد، فإذا حدث وكان معدل الاستخدام خلال فترة التوريد أعلى من المتوسط فإن المنشأة سوف تواجه بعجز في الصنف يعبر عنه الجزء أسفل المحور الأفقي.¹

لنعود الآن إلى حالة وجود عجز (معدل الاستخدام < متوسط الاستخدام المتوقع) و التي نحتاج فيها إلى مخزون الأمان.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتم تحديد مقدار مخزون الأمان؟

" في حالة ما إذا كان المسير يريد تحقيق معدل خدمة على شكل نسبة من الاستهلاك، الطرق التي تحدد بها مخزون الأمان هي طرق إحصائية أما إذا كان يسعى إلى تقليص التكاليف الإجمالية لتسيير المخزون، فالطرف في هذه الحالة تركز على التفكير الاقتصادي.

هناك طرق أخرى لتحديد مخزون الأمان، تتمثل في التعرف إذا ما كان النظام يخضع لعدد متغيرات عشوائية، ففي حالة ما إذا كان خاضع لمتغير واحد فقط يمكن استعمال الطرق الإحصائية، لكن إذا كانت متعددة، فالحل الوحيد هو بناء طرق التظاهر .

فكلما زادت الكمية الاحتياطية كلما قل احتمال نفاذ المخزون، بمعنى زادت قدرة المنشأة على تلبية الطلب حتى إذا زاد على متوسط الاستخدام، و لكن من الناحية الأخرى المبالغة في تقليل احتمال النفاذ قد يترتب عليه الاحتفاظ بكميات زائدة من الاحتياطي، و هي تمثل تكلفة إضافية مما يؤثر على الأداء الاقتصادي للمشروع.

مخزون الأمان = متوسط إعادة الطلب - متوسط الاستخدام للصنف خلال فترة التوريد²

و للفهم أكثر نستعين بهذا المثال:

¹ - إسماعيل السيد، محمد توفيق ماضي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية مصر، 2000، ص 334.

² - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 385.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخزونات

تقوم شركة أبو عادل ببيع إحدى السلع ذات الكلب الموزع توزيعاً معتاداً، بمتوسط قدره 600 وحدة أسبوعياً وانحرافاً قدره 100 وحدة في الأسبوع، وكانت فترة التوريد مدتها أسبوعين ويفترض أنها ثابتة. والتكاليف الثابتة في كل أمر شراء هي 72 دج، كما أن تكاليف الاحتفاظ بالوحدة لمدة سنة هي تقدر بـ 1.8 دج، فإذا وضعت الشركة سياستها على أساس أن يسمح مرتين نفاذ المخزون على مدار العام. أحسب الكمية الاقتصادية للشراء والكمية اللازمة كاحتياطي مخزون بافتراض أن السنة بها 52 أسبوع.

الحل :

متوسط معدل الاستخدام = 600 وحدة.

الانحراف المعياري $\delta = 100$ وحدة الأسبوع الواحد.

الانحراف (δ) خلال فترة التوريد = جذر التباين خلال فترة التوريد.

التباين خلال فترة التوريد = مجموع التباينات لكل فترة توريد.

التباين = 2 (100) للأسبوع الأول + 2 (100) للأسبوع الثاني

إذاً التباين = 20.000 .

الانحراف المعياري (δ) = 20.000 = 141.6

متوسط الطلب السنوي = وحدة 31200 = 52 X 600

الكمية الاقتصادية لشراء 1.8 = $\sqrt{[(72) \cdot (31200) \cdot 2]}$ / 1580 وحدة.

عدد مرات الشراء: [31200 / 1580] = 20 مرة.

احتمال النفاذ المسموح به = [20 / دورة شراء] = 0.1 .

هذا يعني أن مستوى الخدمة المرغوب هو 0.9 .

مستوى إعادة الطلب = وحدة 1381,44 = (2) (600) + (1.285)(141.6)

احتياطي المخزون "مخزون الأمان" = وحدة 181.44 = 141.2 x 1.285¹

ثانياً: معدل الطلب الثابت وفترة التوريد المتغيرة.

لأن أكثر من سبب يمكن أن يتأخر التوريد عن التوقف المتفق عليه، فتكون فترة التوريد من عدة أجزاء كل

جزء منها من الممكن أن يتغير عن التقديرات المتوقعة له، فتدخل فيها فترة إنتاج الصنف والتي قد تطول عن الوقت

المحدد بسبب تعطل الآلات، تغيب العاملين، رفض وحدات بسبب رداءة الجودة... الخ. و هي تتضمن أيضاً مدة

¹ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، نفس المرجع، ص 387.

الشحن و التي عادة ما تخضع لعوامل غالبا ما تكون خارج إرادة الإدارة, خصوصا إذا كانت تلك الأصناف يتم شراؤها من دولة أخرى, و في مثل هذه الحالات يتم جمع معلومات و بيانات عن فترات التوريد الفعلية السابقة وتحسب المتوسطات و يوضع توزيع إحصائي يصور شكل توزيع فترة التوريد¹.

"فعموماً يجب على مسيري التموين أو الشراء تسجيل كل الفترات التوريد لمورديهم من أجل تحديد المدة أو الفترة المتوسطة و تحديد الانحرافات المعيارية للفترات, إلى جانب تسجيل جميع الملاحظات الخاصة بالتأخر في التوريد من أجل التقليل من حالة عدم التأكد".

ففي هذه الحالة يكون تأثير الزيادة في فترة التوريد مشابها تماماً للزيادة في معدل الاستخدام, فسوف يؤدي أيضاً إلى تعرض المنشأة لمشكلة نفاذ المخزون عند تأخر ورود الطلبية عن موعدها

في هذه الحالة يكون معدل الطلب ثابتا (معلوما) إلا أن فترة التوريد تكون متغيرة و لهذا يعتبر النموذج احتماليا. وفي هذا النموذج يفترض أن فترات التوريد موزعة توزيعا طبيعيا وكذلك الطلب المتوقع خلال هذه الفترات، إلا إن تباينه لا يكون مجموع التباينات كما في النموذج السابق ذلك لان فترة التوريد في أية دورة ستكون رقما واحدا بدلا من سلسلة من الأرقام.

وفي هذه الحالة فإن الانحراف المعياري يكون مساويا إلى (Q) أي الطلب في فترة التوريد كما إن الطلب المتوقع سيمثل (M) حيث (D) تمثل معدل الطلب الثابت و (It) تمثل فترة التوريد المتوسطة وان نقطة إعادة الطلب (R) .

مثال:

تقوم مؤسسة الرشا بشراء 260 وحدة من مادة الجلود سنويا على أن تورد على شكل دفعات حجم الواحدة منها يبلغ 25 وحدة. و يبلغ معدل الطلب الأسبوعي الثابت 5 وحدات أسبوعيا. وتبلغ تكلفة كل من الاحتفاظ بالمخزون 10 دج للوحدة و تكلفة الطلب المتوقع 10 دج للوحدة.

¹ - إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص344.

الجدول رقم (1-1): الإحتمالية المثلى لحالة نفاذ المخزون للطلبات المتوقعة.

فترة التوريد T	الإحتمالية $P(T)$
3	0.25
4	0.35
5	0.25
6	0.10
7	0.05
المجموع	1

المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 396.

الحل :

يبين الجدول السابق الاحتمالية المثلى لحالة نفاذ المخزون للطلبات المتوقعة التي تحسب كآلاتي:

$$P(s) = \frac{Ch \times Q}{Cl \times D} = \frac{10 \times 25}{10 \times 260} = 0.096$$

إن نقطة إعادة الطلب المثلى المتعلقة باحتمالية نفاذ المخزون البالغة 0.096 تقع ما بين الاحتمالات 0.05

و 0.15 ذات الصلة بمستويات الطلب البالغة 25-30 وحدة لذا فان نقطة إعادة الطلب المثلى هي 30 وحدة في حين يبلغ مخزون الأمان 8 وحدات¹

جدول رقم (1-2): خاص بجل المثال.

احتمالية نفاذ المخزون $P(M > R)$	$M P(M)$	الطلب احتمالية $P(M)$	الطلب خلال فترة التوريد (M)
0.75	3.75	0.25	15
0.40	7	0.35	20
0.10	6.65	0.25	25
0.05	3	0.10	30
00	1.75	0.05	35
	$M=21.75$	1	

المصدر : عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 396-397.

¹ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 396-397. بتصرف

ثالثا : معدل الطلب متغير و فترة التوريد متغيرة:

"تعتبر هذه الحالة أكثر تعقيدا لأنها تتسم بدرجة أعلى من التغير لان الطلب وفترة التوريد كلاهما متغيرات. لهذا فإن مخزون الأمان سيكون اكبر بالمقارنة من الحالتين السابقتين حيث كان واحد فقط هو المتغير وليس كلاهما. ولان الطلب المتوقع هو حاصل ضرب الطلب اليومي (متغير) وفترة التوريد (متغيرة)، لهذا فان التباين الكلي سيكون اكبر لأنه يمثل مجموع تباينات الطلب وفترة التوريد. وكذلك الحال مع الانحراف المعياري. وسنفرض أن الطلب اليومي وفترة التوريد وكلاهما توزيعا طبيعيا، وعندئذ لان الطلب الكلي أيضا سيكون موزعا توزيعا طبيعيا."¹

رابعا :تحليل (أ ب ج):

إن نماذج المخزون السابقة تتعامل مع منتج واحد أو مادة واحدة، وعند تعدد المنتجات أو المواد فان ذلك يتطلب احتساب كمية الطابية الاقتصادية ونقطة إعادة الطلب لكل مادة أو منتج كما يتم كذلك تحديد المواد أو المنتجات الأكثر الأهمية واحتساب كمية الطلبية الاقتصادية لضمان السيطرة عليها في حين معالجة المواد الأخرى الأقل أهمية والأكثر عددا بطريقة اقل تعقيدا وبرقابة أدنى وتحليل *ABC* يقدم أداة مهمة لتصنيف المواد حسب أهميتها ليتم إعطاء أقصى اهتمام للفتة الأكثر أهمية وإعطاء اقل اهتمام اقل للفتات الأخرى. إن تحليل أ ب ج يستخدم للسيطرة على المخزون في الشركات التي تستخدم مئات ربما آلاف الأنواع من المواد وذلك بتصنيف مواد المخزون إلى ثلاث فئات أساسية على أساس معيارين:

- الأول: هو القيمة أو معيار المبيعات الدينارين

- الثاني: هو معدل الاستخدام السنوي.

وهذه الفئات هي:

الفتة (أ): وهي عادة لا تمثل إلا حدود 10% من حجم المواد الموجودة إلا أن كلفتها تمثل في حدود 70% من مجموع كلفة المخزون، وهذه يجب أن تحظى باهتمام وسيطرة عاليين؛

الفتة (ب): وهي تمثل حوالي 20% من حجم المواد الموجودة إلا أن قيمتها أو مبيعاتها تمثل 20% من مجموع كلفة المخزون. وهذه تتطلب اهتمام و سيطرة متوسطتين؛

الفتة (ج): وهذه تمثل حوالي 70% من حجم المواد الموجودة إلا أن قيمتها متواضعة لا تزيد على 10 من مجموع كلفة المخزون ولا تتطلب إلا رقابة محدودة.

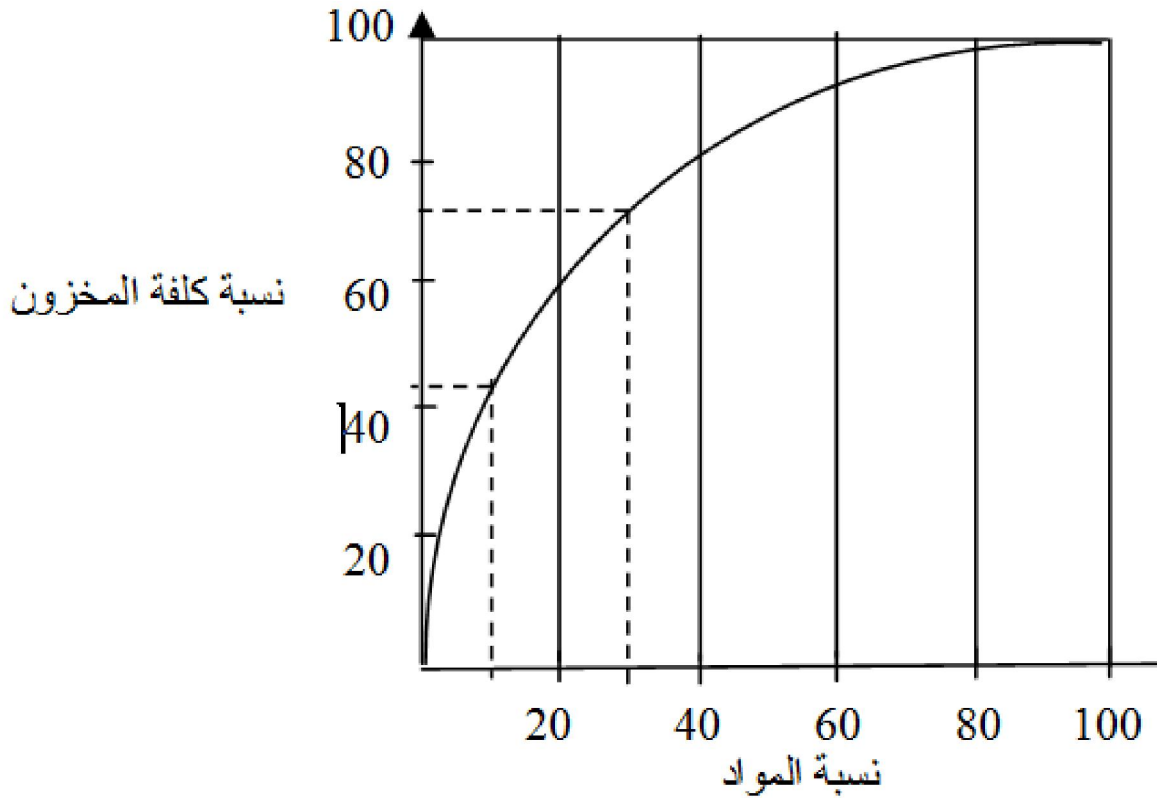
¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 298-299.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخزونات

الشكل التالي يوضح هذه الفئات باستخدام منحني باريتو، على تصنيف المواد المخزونة وتحديد الفئات (أ) و(ب) و(ج). كما يمكن استخدام نظام (أ ب ج) عن طريق التوصل إلى كلف المخزون ومن ثم تصنيفها وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- تحديد عدد الأنواع في المخزون؛
- تحديد الطلب السنوي على كل نوع من هذه الأنواع؛
- استخراج الكلفة الكلية السنوية لكل مادة من هذه المواد؛
- ترتيب هذه المواد تنازليا حسب كلفتها الكلية؛

الشكل رقم (1-2): تحليل (أ ب ج)



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص301.

خلاصة الفصل:

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

كما تطرقنا إلى أهم النماذج المستعملة في تسيير المخزون التي تؤدي إلى الاحتفاظ بمخزون أمثل في حدود أدنى تكلفة ممكنة، حيث تناولنا النماذج التحديدية التي تتميز بثبات الطلب وفترة إعادة التموين، ثم النماذج الاحتمالية التي تتميز بالتغير العشوائي لأحد المتغيرات.

الفصل الثاني

أثر تسير المخزونات على الربحية

تمهيد:

إن لكل مؤسسة غايات أساسية تسعى إلى تجسيدها، ولذلك ستعمل كل الطرق والوسائل المتاحة أمامها، ولعل من أهم هذه الطرق وأجمعها هو إدارة جيد للمخزونات الذي قمنا بدراسة في الفصل السابق، وسنحاول في هذا الفصل دراسة أثر تسيير المخزونات على الربحية باعتبارها أهم هدف ومؤشر تسعى المؤسسة لتحقيقه.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الربحية.
- المبحث الثاني: فتندرج تحته أسباب تعددها وطرق قياسها.
- المبحث الثالث: مساهمة تسيير المخزونات في تحسين الربحية.

المبحث الأول: ماهية الربحية.

تعد الربحية الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وفي سبيل ذلك تبذل كل طاقتها الممكنة وتجنّد كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة، وذلك بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق النتائج المرجوة التي تتجسد هذه الغاية وبالتالي ضمان الاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الربحية.

تكتسي الربحية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، و لهذا خصصنا هذه الفقرة للتطرق إلى مفهومها وأهميتها.

أولاً: مفهوم الربحية.

يعتبر مفهوم الربحية من المفاهيم الأكثر تعقداً وتشعباً نظراً لتعدد أوجهه، رغم أن التعاريف الخاصة بهذا المصطلح قد تبدو متفقة كما سنرى أدناه، إلا أن ذلك لا يعني أن هذه التعاريف لا تختلف في مضمونها أو محتواها، وقد تعزى حقيقة هذا الاختلاف بالدرجة الأولى، إلى اختلاف الآراء ووجهات النظر بين الباحثين والمستعملين لهذا المصطلح في إعطاء وتحديد مفهوم دقيق وواضح لها، ومن أهم هذه الآراء نذكرها كمايلي :

1. الربحية هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة، وأن قياسها يعتبر مسألة دقيقة، وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة زمنية معينة، كما أنها مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية ويعبر عنها بالعلاقة ما بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.¹

ويركز هذا التعريف على أن الربحية تعبر عن العلاقة ما بين النتيجة والإمكانيات المستعملة لتحقيقها.

2. الربحية هي مفهوم تشغيلي، بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة.²

يركز هذا التعريف على أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية أكبر من العناصر المستخدمة.

3. الربحية هي الكفاءة الذاتية للمؤسسة في إعادة الإنتاج المالي.³

¹ - Pierre Conso, *La gestion financière de L'entreprise*, Dunod ebtrise, 7^{eme} édition, 1985, p 203 .

² - سيد الهواري، الاستثمار والتمويل، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1982، ص 14 .

³ - A Larbi, *Analyse financière de l'entreprise. et éléments de décisions à court terme*, Mémoire de fin. Etude pou obtenir la licence en finance, U d'ORAN, 1983/1984, p 232.

يعتبر هذا التعريف الربحية بمثابة مقياسا لكفاءة المؤسسة في تسيير مواردها المالية.

إضافة إلى هذا فإننا نستطيع القول بأن الربحية مفهوم واسع وشامل، وله مجالات مختلفة بناء على النتائج المتعددة التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومن هذا المنطق فإن التعدد في هذه النتائج ينعكس بشكل أساسي على مفاهيم للربحية باعتبارها أحد المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء العام للمؤسسة، وبما أن الهدف العام لهذه الأخيرة والمتمثل في الربحية التي تتجسد من خلال تعظيم الربح. والاستخدام الأمثل للمواد المتاحة بالضغط على التكاليف والتحكم فيها، فإنه يمكن التعبير عنها بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ترضي المستثمرين في معرض تحقيق الهدف الأهم، وهو تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم قيمة أسهمها¹.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الربح والربحية، فالأول يقيس الفرق بين الإيرادات والتكاليف أما الثاني فيقيس الفرق بين مردودية رأس المال وتكلفته التي تساوي سعر الفائدة الحقيقي، بمعنى آخر فالربح يعبر عن المحصلة النهائية للجهود المبذولة في مختلف العمليات (شراء، إنتاج، بيع، تحصيل) والتي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، بينما الربحية فهي تعبر عن العائد على الأموال المستثمرة والذي يمثل حاصل مقارنة الربح (النتائج المحققة أو الفوائض المحققة من الإيرادات عن تغطية المصروفات) بالأموال المستثمرة، فالربح قد لا يعتبر مؤشرا للنجاح بالنسبة للمؤسسة حتى لو كان كبيرا إذا كانت الأموال المستثمرة لتحقيق هذا الربح كبيرة، وفي الحقيقة فإن زيادة الربحية تعني بالضرورة زيادة الربح، أو التخفيض في التكاليف، إذا كان التقليل في التكاليف يبنى أساسا على التحكم فيها بالضغط عليها وترشيد استخدام الوسائل المتاحة، فإن زيادة الربح تبني على زيادة المبيعات (رقم الأعمال).

وفي هذا السياق، واستنادا على كل ما ورد سابقا، يمكن القول بأن الربحية تجسد فعليا النتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة (الملاك، المساهمون، أو المقرضون، الموردون، العمال... الخ) وهذا ما يجعل مفهومها أكثر نسبية، يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات.

¹ - علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية: الوظائف والاستراتيجيات، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 121.

ثانيا: أهمية الربحية.

للربحية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونها تمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه في ظل التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة التسويقية، وعلى هذا الأساس فإن استمرار المؤسسة وبقائها لفترة طويلة مرهون بتحقيقها لمستوى مرضي من الربحية.

إن تحقيق هذا المستوى المطلوب يعني زيادة الاستثمار في المجالات التي ترغب المؤسسة في التوسع والنمو فيها بطريقة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق الذي تنشط فيه، مع المحافظة على استقلاليتها المالية، وهذا ما يعكس التأثيرات المختلفة للربحية من وجهة نظر إيجابية ليس على المؤسسة فحسب، بل و حتى المتعاملين معها.

ومن هذا المنطلق فإن ربحية المؤسسة تمس جميع المتعاملين معها وتعزز ثقتهم بها، فالمالكون للمؤسسة والذين يتمثلون المصدر الأساسي للتمويل بالنسبة لها لا يقدمون على الاستثمار في فرصة معينة أو التوسع والنمو في مجال معين ما لم يضمنوا عائدا مقبولا من إجمالي رأس المال الذي يردون استثماره في هذه الفرصة أو ذاك المجال، على أنه يمكن التعبير عن هذا العائد بنسبة من النتائج السنوية المحققة من طرف المؤسسة استنادا إلى رأس المال الممتلك الذي يتم أو سيتم استثماره.

إضافة إلى أن أهمية ربحية المؤسسة بالنسبة للموردين باعتبارهم أحد الأطراف المالية التي تتعامل مع المؤسسة فإن القوى العاملة تعتبر هي الأخرى الأطراف التي يهتمها تحقيق الربحية بالمستوى المطلوب، لأجل هذا تسعى جاهدة إلى ضمان، وتحقيق الإنتاج بالنوعية، والكمية المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وذلك على خلفية أنه إذا استطاعت المؤسسة التي يعملون فيها أو لحسابها أن تحقق الربحية بالمستوى المرغوب به فهذا يعني استمراري بممارسة نشاطها وكذا استقرارها في السوق الذي تعمل فيه بالتالي ضمان بقائها وتوسعها، مما يساهم في بعث الشعور بالارتياح والطمأنينة لدى العاملين فيها لمستوى النمو الذي حققته، بل ويدفع معنوياتهم خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تخصص جزءا من أرباحها لتوزيعه عليهم.

والواقع أن أهمية الربحية وتحقيقها بالمستوى المطلوب لا يقتصر فقط على المالكين والجهات المالية الأخرى أو الموردين والعاملين لوحدهم بل يمتد لباقي المتعاملين مع المؤسسة، وخاصة الزبائن الذين يسعون للحصول على السلع والخدمات التي يرغبون فيها، وهذا لا يكون إلا في ظل وجود المؤسسة التي يرغبون في التعامل معها بشكل دائم من منطلق الوفاء والولاء لها في وضع تنافسي ممتاز.

كما لا ننسى أن نشير إلى أهمية ربحية المؤسسة وتحقيقها بالمستوى المطلوب بالنسبة للاقتصاد الوطني، إذ أن مجموع الفائض المتحقق من قبل المؤسسات العاملة عبر الوطن يمثل التراكم في الثروة الوطنية ويعبر عن صافي الناتج الداخلي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جزء مهم يقتطع من أرباح هذه المؤسسات على شكل ضرائب تذهب إلى تمويل الخزينة العمومية للدولة¹.

وأخيرا فإن أهمية الربحية نابعة من كونها تعتبر عن الهدف الأساسي لأي مؤسسة، وذلك أنه إذ لم تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق ربحية وفق لما هو مطلوب فإن ذلك يعني أنه لن نستطيع تحقيق مبدأ الاستمرار والبقاء في السوق لفترة طويلة.

المطلب الثاني: أنواع الربحية.

أولا: الربحية التجارية وربحية الأصول المتداولة.

1- الربحية التجارية:

يتم احتساب الربحية التجارية للمؤسسة وذلك بإيجاد العلاقة ما بين النتائج التي تحققها المؤسسة ورقم الأعمال، ويمكن عرضها بالصيغة التالية²:

$$\text{الربحية التجارية} = \frac{\text{إجمالي فائض الاستغلال } EBE}{\text{رقم الأعمال}} \times 100 . .$$

إن أهمية هذه النسبة تكمن في أنها تمنح الإطارات ومسيرى المؤسسة القدرة على تقييم القرارات المتخذة في مجال الإنتاج والاستغلال والتسويق، وكذلك مقارنة ما هو مخطط وما تم تحقيقه وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها. إلا أن هذه النسبة لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتلاكات وأثرها على التكاليف، وكذلك لا تدخل في حساباتها التكاليف والمنتجات المالية التي تحققها المؤسسة.

¹ - دريدي بشير، سياسات الميزج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، دفعة 2005، ص 93-94.

² - A . Capiez, *Eléments de gestion financière*, Masson, 2^{ème} édition, Paris, 1982, p 78.

2- ربحية الأصول المتداولة:

يعبر عن ربحية الأصول المتداولة بالصيغة التالية¹:

$$\text{ربحية الاصول المتداولة} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال الصافية}}{\text{مجموع الاصول المتداولة}} \times 100 \dots$$

ونعني بنتيجة الاستغلال الصافية بالنتيجة الاقتصادية، فهي مجموع المبيعات الصافية مطروحا منها كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة لغرض الإنتاج وبيع المنتجات، وبذلك تستبعد أثر الأنشطة خارج الاستغلال وكذلك أثر الضرائب على الأرباح، وبهذا تكون النتيجة أكثر موضوعية في التعبير عن قابلية المؤسسة على تحقيق الأرباح.

إن قياس ربحية الأصول المتداولة ومتابعة تطورها يمكن اعتماده واستعماله كأداة لتقييم كفاءة إدارة المؤسسة عامة وإدارة التسويق خاصة ومستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانيا: الربحية الاقتصادية والربحية المالية.

1- الربحية الاقتصادية:

يعبر عن الربحية الاقتصادية بالعلاقة ما بين نتيجة الاستغلال (بعد استبعاد المنتجات والتكاليف المالية، والضرائب، وأثر نتيجة خارج الاستغلال) والوسائل المستخدمة (مجموع الأصول أو الخصوم) وفي نفس الفترة، ويمكن عرض الربحية الاقتصادية كما يلي²:

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \frac{\text{فائض الاستغلال الاجمالي EBE}}{\text{مجموع الأصول (أو الخصوم)}} \times 100 \dots$$

إن هذه الصيغة تعبر عن إمكانية ممتلكات المؤسسة (أصولها) على تحقيق النتيجة الاقتصادية والتي يطلق عليها فائض الإجمالي للاستغلال.

وهناك رأي أو صيغة أخرى للتعبير عن الربحية الاقتصادية، حيث يفضل أصحاب هذا الرأي عدم الأخذ بمجموعة الأصول (أو الخصوم) في مقام المعادلة، وإنما استبدالهم برؤوس الأموال التي تمول الأصول غير الجارية

¹ – J. Force et G. Broncy, *Les ration Marges ; Rentabilités ; structures, les éditions foncher, Paris 1982, p 33.*

² – خالص صاني صالح، من أجل رقابة تسيير ذات فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد: 10، العدد 02، الجزائر 2000، ص148.

الفصل الثاني.....أثر تسيير المخزونات على الربحية

مضافة لها الحاجة إلى رأس المال العامل اللازم للقيام بدورة الاستغلال..بمعنى آخر الأخذ برؤوس الأموال الدائمة بدلا من الأصول والخصوم، حيث أنهم يعتقدون وجود العلاقة ما بين الفائض الإجمالي للاستغلال والأصول التي ساهمت فعليا في تحقيق هذه النتيجة أكثر منطق، ويعبر عن هذه العلاقة كمايلي¹:

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \frac{\text{فائض الاستغلال الاجمالي EBE}}{\text{رؤوس الأموال الدائمة}} \times 100 ..$$

2- الربحية المالية:

إن الربحية المالية للمؤسسة هي عبارة عن المحصلة المعبرة عنها بالعلاقة ما بين النتيجة الصافية ورؤوس الأموال الخاصة، التي استثمرت في المؤسسة ويعبر عنها كمايلي²:

$$\text{الربحية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رؤوس الاموال الخاصة}} \times 100 ..$$

نلاحظ من هذه العلاقة أن النتيجة الصافية مستخرجة من نتيجة الاستغلال، وأن رؤوس الأموال الخاصة تكون جزء من رؤوس الأموال الدائمة، ومنه يمكن القول أن الربحية المالية مشتقة من الربحية الاقتصادية للمؤسسة، وأن المصدر الأساسي الذي يمكن للمؤسسة عن طريقه تحقيق الأرباح هو رقم الأعمال.

إن الربحية المالية للمؤسسة تعبر عن معدل رأس المال المستثمر، وأن هذا المعدل يستعمل في تقييم ومقارنة إمكانية المؤسسة على تحقيق استعمال أفضل لرأس المال المستثمر، ولذلك فإن المؤسسة التي تحقق معدل عائد مرتفع تكون قيمتها أكبر من تلك التي تحقق عائد استثمار أقل ويجعلها ذلك في وضع تنافسي أفضل. لذا يجب أن تبلغ هذه النسبة أعلى مستوى ممكن.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أنه مهما كان المفهوم أو الصيغة المعتمدة للتعبير عن الربحية، فانه من الضروري التأكد من الأهداف المرجوة من قياس الربحية وتحديد التطورات الحاصلة فيها تعتبر من العوامل المحددة أو المؤثرة في تبني هذا المفهوم أو ذاك.

¹ -A. Capiez, Op.cit, p79.

² - S. Ballada et J.C. coille, Outils et mécanismes de gestion financière, maxima la ment de mesuil, édition, Paris, 1993, P253.

المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية وطرق قياسها.

يعود تعدد الربحية لاختلاف وجهات النظر بين المحاسبين والاقتصاديين حول مفهوم التكلفة والربح وبهذا سنتناول أسباب تعددها، وطرق قياسها.

المطلب الأول: أسباب تعدد الربحية.

إن تعدد مفاهيم الربحية واختلافها يعود بشكل رئيسي لاختلاف وجهات نظر المحاسبين والاقتصاديين حول مفهوم التكلفة والربح والتي سنذكرها كما يلي:

إن التكلفة بشكل عام بأنه "عبارة عن قدر معين من القيمة المقاسة لغرض معين يتم التنازل عنها، بقصد الاستحواذ على الموارد الاقتصادية، أو خلق هذه الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة"¹.

كما وتعرف أيضا بأنها "تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية، بحيث أن تكون ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية يتحتم أن لا تقل قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن قيمة التضحية"².

ومن هنا يتضح أن التكلفة هي تنازل أو تضحية بقيمة اقتصادية قابلة للقياس لقاء مقابل، رغم اتفاق المحاسبين والاقتصاديين على ذلك من حيث المبدأ إلا أنهم يختلفون في محتوى ومضمون التضحية والمقابل.

فمن وجهة نظر المحاسبين فان قيمة التضحية التي تعتبر عن التكلفة هي القيمة التاريخية (الدفترية) أي قيمتها بتاريخ تحقيقها، حيث يأخذون بمبدأ ثبات النقود، على عكس، بينما الاقتصاديين الذين ينادون بضرورة اخذ التغيير في قيمة النقود المرتبة عن تقلبات الأسعار وحالة السوق في الاعتبار، وكذلك ضرورة الأخذ بقيمة الفرص الضائعة، لأن توجيه الموارد وإنفاقها في مجال ما يؤدي إلى ضياع فرصة لإنفاقها في مجال آخر.

لذا فان الاقتصاديين عند احتسابهم للتكلفة يدخلون الفائدة المفقودة على رأس المال والتي لم يتم الحصول عليها نتيجة للاستثمار في المجال الذي أنفقت فيه الموارد، بينما المحاسبين لا يأخذون بعين الاعتبار بل يأخذون بالتكلفة الفعلية.

¹ - خالص صافي صالح، الربحية: مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 1، 2001، ص32.

² - مرعي عبد الحفي، الربحية و التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص ص5-6.

أما المقابل أو ما يعرف بالإيراد" فهو سبيل من الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من الجهات التي تتعامل معها مقابل بيعها (أو تنازلها) للسلع أو الخدمات التي تنتجها أو تتاجر بها"¹.

ومنه فالإيراد في المحاسبة يعتبر مكتسبا أو متحققا عندما يتم تجهيز الزبون بالمنتج أو البضاعة أو الخدمة بعد أن تم الاتفاق مسبقا على المقابل الواجب الحصول عليه وشروط تسديده، لذلك لا يعتبر الإيراد متحققا. بمجرد صنع المنتج أو استلام طلب من الزبون، أو توقيع عقد البيع، بل يجب أن يسلم الشيء المباع إلى المشتري، بمعنى أن الإيراد يتحقق ويسجل للفترة التي قامت بها المؤسسة بغالبية الأنشطة المتعلقة بالحصول على هذا الإيراد، ويكون هناك دليل موضوعي مع ذلك، وفي نفس الوقت تكون درجة كافية من التأكد من تحصيل المقابل، ولا يشترط أن تقوم المؤسسة بالتحصيل الفعلي لهذا المقابل خلال نفس الدورة².

من هذا يتضح الخلاف الواضح في المفهوم المحاسبي عن الاقتصادي، حيث أن المحاسبة لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة المضافة للمنتجات التي يتم صنعها، وأن هذه المنتجات تسجل بسعر تكلفتها عند إدخالها مخازن المنتجات تامة الصنع، وتتحقق القيمة المضافة فقط عند بيع هذه المنتجات أو وجهة نظر الاقتصاديين فهي تقوم على القيمة المضافة التي تتحقق بعد عملية الصنع وانجاز متطلباتها والحصول على المنتج التام الصنع.

ولغرض تحديد الربح محاسبيا يفترض مقابلة الإيرادات المحققة خلال فترة زمنية معينة مع المصاريف التي تحملتها المؤسسة بتحقيق هذه الإيرادات في تلك الفترة، ويتحقق الربح عندما يكون هناك فائض في الإيرادات على المصروفات، لذلك فإن مضمون الربح يتوقف على كل من مفهومي الإيرادات والتكاليف. وهنا يجب تحديد مفهوم المصروف وتحديد الفرق بينه وبين التكلفة.

يعرف المصروف على أنه "عملية خروج حقيقي لقيم جاهزة مباشرة أو بعبارة أخرى خروج النقود"³، بينما التكلفة هي التضحية في سبيل الحصول على منفعة مستمرة في الحاضر أو كلاهما لذلك فعندما تتحمل المؤسسة مصروفا فهذا يعني أن موارد قد استهلكت خلال فترة محاسبية معينة، مما يؤدي إلى انخفاض حقوق المالكين في المؤسسة بمقدار المصروف كنتيجة للعمليات التشغيلية خلال تلك الفترة، أما التكلفة فهي تضحية تقدم خلال الفترة المحاسبية التي حصلت فيها، تؤثر على حقوق المالكين وقد لا تؤثر.

¹ - خالص صافي صالح، الربحية: مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² - نفس المرجع، ص 24.

³ - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير محاسبة تحليلية، دار المحمدية، الجزائر 1999، ص 13.

الفصل الثاني.....أثر تسيير المخزونات على الربحية

إن ما يستهلك من موارد خلال الفترة المحاسبية التي تعد عنها المؤسسة حسابات النتائج تسمى بالمصاريف السنوية، لأنها تمثل ذلك الجزء من التكلفة الذي استهلك خلال الفترة المحاسبية، أما الجزء المتبقي فيسمى التكلفة المتبقية، وهذا يمثل ذلك الجزء من قيمة المواد واللوازم والبضائع والأصول والخدمات التي لم يتم استهلاكها بعد نهاية الفترة المحاسبية، وتدرج هنا المخزونات لنهاية المدة والمصاريف المدفوعة مقدما.

إن قيم هذه الأصول في الميزانية تظهر بالكلفة التاريخية حسب المنظور المحاسبي وهذا المبدأ هو الذي يثير خلاف وجدل بين المحاسبين والاقتصاديين، حيث ينتقد الاقتصاديين طريقة إعداد الميزانية وأنه لا يمكن اعتبارها الصورة التي تعكس أوضاع المؤسسة.

إن الربح الاقتصادي يختلف عن الربح المحاسبي السابق الذكر، وذلك لاختلاف مكوناته وطريقة تحديده، حيث يتحدد عن طريق النتيجة الاقتصادية المذكورة سابقا وهي بطبيعتها تختلف عن النتيجة المحاسبية.

المطلب الثاني: قياس الربحية عن طريقة تحليل التعادل.

إن نقطة التعادل يطلق عليها عدة تسميات أخرى منها: نقطة التوازن، النقطة الحرجة، النقطة المتينة، وعتبة الربحية.

ومنه فتحليل نقطة التعادل من قبل إدارة المؤسسة يعتبر من الوسائل المستخدمة في إدارة التكاليف والسيطرة عليها وإيجاد العلاقة ما بين حجم الإنتاج المتحقق والمبايع وتكلفة وأسعار البيع والإيرادات المتحققة وكذلك يستخدم تحليل التعادل لغرض تحديد الحد الأدنى من المبيعات التي تجنب المؤسسة تحمل الخسائر.

ولتحليل نقطة التعادل هناك فرضيات تقليدية تقوم عليها وهي¹:

- التكاليف الثابتة لا تتغير خلال فترة التحليل.

- التكاليف المتغيرة مرتبطة بحجم النشاط.

- ما ينتج يتم بيعه.

- المؤسسة تنتج منتجا واحدا وتبيعه.

¹ - خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية في المؤسسة الصناعية مع تطبيق لاختيار النتائج في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في العراق منذ تأسيسها لغاية 1980، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 1999/2000، ص82.

الفصل الثاني أثر تسيير المخزونات على الربحية

- سعر البيع ثابت خلال فترة الدراسة.

وبهذا فإن نتيجة الاستغلال R تساوي إلى الفرق بين سعر البيع p للوحدة المنتجة وتكلفتها المتغير CVm بدلالة عدد الوحدات المباعة أو مستوى النشاط Q مطروحة بعد ذلك من التكاليف الثابتة Cf .

$$\pi = (P - CVm) Q - Cf$$

وتكتب هذه العلاقة كالتالي:

بحيث:

R : تمثل نتيجة الاستغلال.

P : سعر بيع الوحدة المنتجة، ويفترض أنه ثابت.

CVm : التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

Q : حجم النشاط معبرا عنه بعدد الوحدات المنتجة والمباعة.

Cf : إجمالي التكاليف الثابتة.

وبعبارة أخرى تمثل نتيجة الاستغلال P ذلك الفرق بين رقم الأعمال CA والتكاليف الكلية CT ، أو

الفرق بين الهامش على التكاليف المتغيرة M وإجمالي التكاليف الثابتة Cf .

ويمكن كتابة هذه العلاقة على النحو التالي:

$$\pi = RT - C_T$$

أو

$$\pi = M - C_f$$

بحيث:

CA : يمثل رقم الأعمال، ويساوي $CA = P \cdot Q$

CT : تمثل التكاليف الكلية للمؤسسة، وتساوي:

مجموع التكاليف المتغيرة ($CVm \cdot Q$) + مجموع التكاليف الثابتة C_f .

$$CT = (CV_m Q) + C_f. \quad \text{أي:}$$

M: تمثل الهامش على التكاليف المتغيرة ويساوي:

$$\text{رقم الأعمال (CA) - التكاليف المتغيرة (المناسبة له) (CV_m . Q)}$$

$$M = RT - (CV_m . Q)$$

$$M = (P Q) - (CV_m . Q)$$

$$\text{ومنه } M = (P - C_{vm})Q$$

$$M = (U)CA$$

بحيث تمثل U : معدل الهامش على التكاليف المتغيرة.

$$u = \frac{M}{CA} \quad \text{ومنه:}$$

$$\text{هكذا نستطيع تحديد نقطة التعادل كمايلي: } CA_0 = \frac{C_f}{u} .$$

$$CA_0 : \text{ نقطة التعادل.}$$

$$C_f : \text{ التكاليف الثابتة.}$$

$$u : \text{ معدل الهامش على التكاليف المتغيرة.}$$

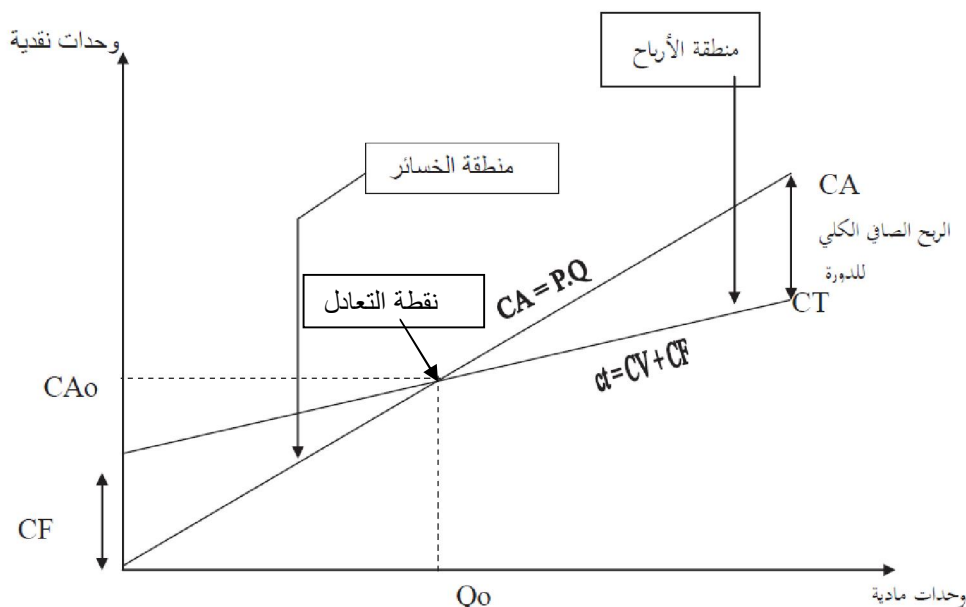
ويتم بلوغ نقطة التعادل بيانيا عندما يتقاطع خط الإيرادات (رقم الأعمال) مع خط التكاليف الكلية،

عند حجم نشاط الذي يشمل عدد الوحدات التي يجب إنتاجها وبيعها بحيث: (عند نقطة التعادل) Q_0

$$R=0 \quad \text{أي:} \quad CA - CT = 0$$

ثم تبتدئ المؤسسة انطلاقا من هذا الحجم (Q_0) في تحقيق الأرباح، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : يوضح تحديد نقطة التعادل.



SOURCE: Bernard Calasse, *la rentabilité de l'entreprise: Analyse prévision, et contrôle*, 3^{ème} édition, Paris, 1982, p 7.

Q_0 : نقطة التعادل التي يتساوى عندها رقم الأعمال (CA) مع التكاليف الكلية (CT) وتبدأ انطلاقاً منها، المؤسسة في تحصيل الأرباح.

وهكذا يصبح واضحاً لدينا من خلال التحليل السابق لنقطة التعادل بأن العوامل التي تؤثر على ربحية المؤسسة هي مايلي:

- الكمية المنتجة والمباعة: فكلما ارتفعت هذه الكمية، ارتفعت ربحية المؤسسة (على فرض بقاء العناصر الأخرى الثابتة).
- سعر البيع: فكلما ارتفع هذا السعر ارتفعت ربحية المؤسسة.
- التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة والمباعة: فكلما ارتفعت أثرت سلباً على ربحية المؤسسة والعكس صحيح (على فرض بقاء العناصر الأخرى ثابتة).
- التكاليف الثابتة: فكلما ارتفعت هذه التكاليف انخفضت ربحية المؤسسة والعكس صحيح (على فرض بقاء العناصر الأخرى ثابتة).

المبحث الثالث: مساهمة تسيير المخزونات في تحسين الربحية.

إن تحسين الربحية تساهم فيه جملة من العوامل كزيادة الإنتاجية، وزيادة كفاءة ودورة الإستغلال، وتخفيض التكاليف وهذا ما يهتما في هذا المطلب حيث سنتطرق إلى كيفية مساهمة تخفيض تكاليف المخزونات والتموين في تحسين الربحية.

المطلب الأول: تخفيض تكاليف المخزونات.

المخزون لأي مؤسسة يمثل أحد أهم عناصر الاستثمار الملموس للمشروع الذي يقوم على التصنيع أو التجارة سواء كانت جملة أو تجزئة.

ومن بين العوامل التي تساهم في تخفيض تكاليف المخزون¹:

- استخدام أسلوب الوقت المناسب في إدارة المخزون:

كما في عملية التصنيع فإن طريقه " الوقت المناسب " تعنى الحصول على المادة الخام المناسبة، في الوقت المناسب و بالكميات المناسبة التي تحتاجها لإنتاج سلعه مطلوبة. عكس إدارة المخزون التقليدية، فإن أسلوب الوقت المناسب للإدارة تجعل المواد الخام تُطلب عند الحاجة و ليس في ميعاد سابق مما يخفض المخزون الذي يصنع استعدادا للطلب و التكلفة المصاحبة له.

- تدريب الموظف جيدا:

إن كل موظف مسؤول عن طلب أي شئ يدخل من باب المؤسسة، سواء كانت مواد خام، يجب أن تدربه المؤسسة على إدارة المخزون حتى لا يبالغ فيما يطلبه أو يهدر الموجود دون حساب.

- استخدام التكنولوجيا:

هناك اختيار واسع لبرامج المخازن وإدارة المخزون في السوق هذه الأيام. اختيارك للبرنامج الصحيح يعني تنظيم عالي الجودة للمخزون فيخفض تكاليف التخزين ويمنع تلف المخزون نتيجة طول وقت التخزين.

- قياس دورة المخزون وتحديد أهداف عالية:

في كثير من الصناعات، نجد إن أربعه دورات للمخزون في السنة تعتبر جيدة و تدر ربح مناسب للمنشأة. ولكن مع التعقيدات الحالية في مجال التخزين، فإن برامج التخزين عالية التطور و التقنيات الحديث المتبعة

¹- نبيهة جابر، كيف تخفض تكلفة المخزون، مقال منشور في 21 نوفمبر 2010، من الرابط <http://drnabihagaber.blogspot.com> تاريخ الاطلاع:

مثل أسلوب " الوقت المناسب " يمكن للمنشآت تحقيق عدد دورات أكثر. اعرف ما هي عدد الدورات الشائعة في مجال ما تنجه و ضع أهدافك أعلى منها. إذا فعلت ذلك بصوره صحيحة فإن الزيادة في عدد الدورات تعني عائد ربح أكبر و تدفق نقدي أعلى.

- تقليل عدد وحدات المخزون:

الشائع انه كلما زاد عدد المنتجات لديك كلما زادت قدرتك على المنافسة لوجود بضائع جاهزة للتسليم الفوري، ولكن نجد أن الزيادة في المخزون هي تذكرة أكيدة نحو الخسارة والفشل، بدلا من ذلك تحديد ماهي السلعة التي يزيد عليها الطلب والاحتفاظ بمخزون كافي لتغطية الطلب عليها، وتقليل المخزون من السلع بطيئة الحركة في البيع.

- النظر للمخزون بصورة واقعية:

يساعد ذلك على التعرف على حقيقة الموقف في المخزن، مثل النقدية الموضوعية على الأرفف في صورة البضائع، وفي المخزن ككل، وعلى أرضية المصنع أمام الماكينات لتصنيعها، إن ذلك يسهل عليك اتخاذ القرار فيما الإجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع الزائد من المخزون، سواء كان عليك الاحتفاظ به أو بيعه بخصم لتسترد ما دفع فيه وتستفيد من النقدية الجمدة فيه.

المطلب الثاني: تخفيض تكاليف التموين.

التموين هو المسؤول على تلبية احتياجات الإنتاج و في بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء و مسؤولية تسيير المخزونات للمواد الأولية و البضائع, و يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، المهم هو الضبط الجيد للمسؤوليات كل على حدى و تحديد التناسق اللازم بينهما.

و تزداد مكانة التموين إذا ما علمنا أن أغلب مصادر التموين خارجية، وهذا يتطلب سيولة مالية كبيرة والتي تعد عائقا يقف في وجه المؤسسة، لهذا يجب وضع خطة إستراتيجية قصيرة و متوسطة المدى في كفاءات التموين, هذا إذا علمنا أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة و مهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

إن القيام بوظيفة الشراء و إنجاز العملية الشرائية بكفاءة يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وذلك من خلال تخفيض تكاليف المواد الأولية الداخلة بالإنتاج وهذا يقابله بصورة متساوية ارتفاع في هامش الربح الناتج عن عملية البيع.

الفصل الثانيأثر تسيير المخزونات على الربحية

فأي تخفيض تحققه وظيفة الشراء في قيمة المواد الداخلة في الإنتاج سوف يؤدي إلى مضاعفة القيمة التي سوف تتحقق من خلال العمليات الإنتاجية وهذا يؤدي إلى ارتفاع قيمة الأرباح إن كفاءة وظيفة الشراء تؤدي إلى انخفاض تكلفة الأصول المتمثلة بتكلفة رأس المال من خلال تكلفة الأموال المخصصة لشراء البضائع وذلك عند الشراء بالكمية الاقتصادية المناسبة وتقليل فترة الاحتفاظ بالمخزون وتخفيض تكاليف التخزين كما أن توفير المواد ذات جودة عالية تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

فعملية التمويل تنطوي على : الشحن و التفريغ النقل التأمين وغيرها، فمن خلال الاعتماد على وسائل شحن و تفريغ ذات تكلفة منخفضة وفي وقت ملائم كما أن تكلفة النقل المنخفضة و التي يمكن الحصول عليها عن طريق وسيلة نقل تضمن خفض التكلفة وسرعة النقل، و أيضا تكلفة التأمين يمكن أن تؤثر على عملية النقل خاصة في حالة المسافات البعيدة أو حالة وجود حواجز جمركية، كل هذه التكاليف من شأنها التأثير في تكلفة التمويل والتحكم فيها حتما سيؤدي إلى التسيير الرشيد لتكاليف التمويل.

فالخفيض في تكلفة التمويل سينجر عنه التخفيض المباشر في تكاليف التخزين ، و كنتيجة حتمية تنخفض مختلف التكاليف المرتبطة بعملية التخزين من إنتاج و توزيع، وهذا ما يساهم بصورة مباشرة في تحسين مختلف مستويات الأداء بما في ذلك الربحية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نلخص أن الربحية مفهوم واسع ومتعدد، ويعزى إلى اختلاف وجهات نظر المحاسبين والاقتصاديين حول التكلفة والربح و باقي العناصر المتعلقة بالعملية التسييرية، والى النتائج المتعددة التي تحقّقها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

ولكن مهما تعددت الصيغ المعبرة عنها إلا أنّها تبقى مؤشرا لقياس فعالية نشاط المؤسسة، وهدف أساسي يستدعي تحديد السياسات وتجنيد كل الطاقات الممكنة البشرية والمالية لتحقيقه، كونه مؤشر يقيس و يبين مدى كفاءة السياسات المنتهجة داخل الوظائف الإدارية للمؤسسة.

فالاهتمام بهذا الجانب من العملية التسييرية يستوجب الإلمام بالأساليب العلمية الحديثة المدرجة ضمن مختلف التقنيات المساعدة على تسيير مختلف الوظائف في المؤسسة، و التي من أبرزها وظيفة التخزين التي تأتي في صميم مختلف الوظائف، إذ تعد همزة وصل بين وظيفتي الشراء و الإنتاج و بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحفنة بالمسيلة

تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش تحولات تتمثل في إصلاحات متوالية كان الهدف منها دائم الارتقاء بالأداء والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي ظل هذه الإصلاحات أصبحت المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة تبحث باستمرار عن موقع يسمح لها باستغلال الفرص وتحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها كمستوى مرضي من الربحية.

ولكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من التمرکز وضمان موقع جيد في السوق، وتحقيق مستوى مقبول من الربحية، يجب الاهتمام بالوظيفة التمويينية وخاصة التسيير الجيد للمخزونات.

وحتى نستطيع الخروج بنتائج أكثر واقعية وأكثر تمثيلية لواقع المؤسسة الاقتصادية، خصصنا هذا الفصل الأخير لدراسة وتشخيص تسيير المخزونات وانعكاساتها على مستوى الربحية لأحد المؤسسات العمومية وهي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- طرق تسيير المخزون وأثره على تحسين ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الأم " رياض سطيف".

نشأت المؤسسة الأم " الرياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست " الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسي.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي " سمباك" إنبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 376/82 بتاريخ 1982/11/27. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الإستقلالية ابتداء من 1990/04/02 واتخذت شكل مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأسمالها الإجتماعي تتكون من:

- 80% : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية .
- 11% : المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.
- أشخاص طبيعيين.

ويمكن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي.

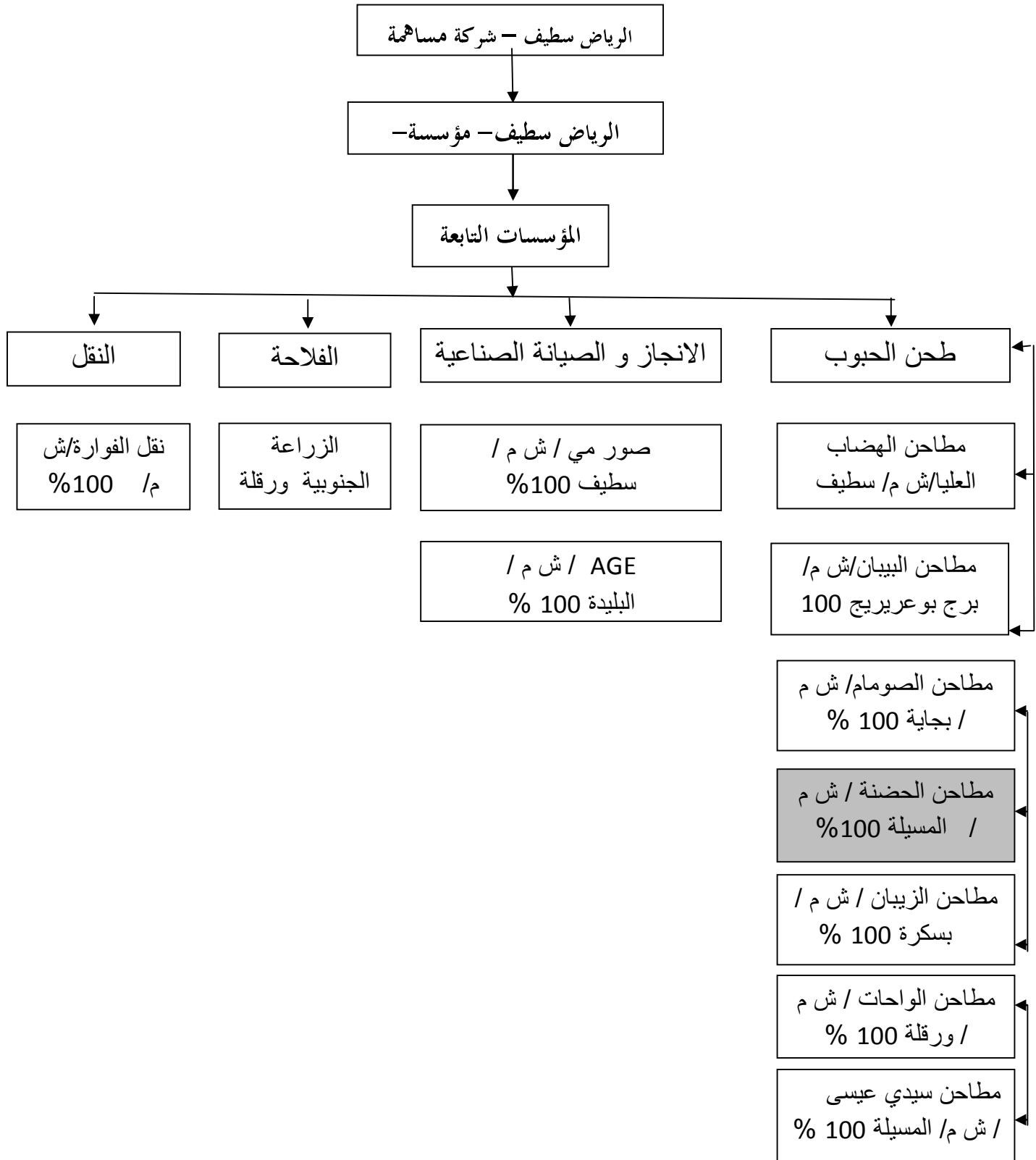
ويستغل هذا النشاط بإستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/ يوم من السميد من القمح الصلب.
 - 1130 طن/ يوم من الدقيق من القمح اللين.
 - 60 طن/ يوم من العجائن الغذائية.
 - 12 طن/ يوم كسكسي.
 - 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
 - 6 طن/ يوم من الدقيق اللين للأطفال.
- وما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة التابعة " مطاحن الحضنة" بالمسيلة

1. نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة . أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها يقدر بـ 497.000.000 دج سنة: 2005/04/30 .

2. المقر الاجتماعي :

طريق برج بوعريريج
Route de B.B.A M'sila
صندوق بريد رقم 111 المسيلة
Boite Postale N° : 111 M'sila
الهاتف : 035.55.16.86
Téléphone : 035.55.16.86
الفاكس : 035.55.00.60
Télé fax : 035.55.00.60
السجل التجاري : 98.B.562030
R.C.N : 98.B.562030

3. الممتلكات: تمتلك المؤسسة مطحنة ومسمدتان.

__ بالنسبة للمسمدتين: واحدة تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "Buhler" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت 100طن/يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما المسمدة الثانية تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "Golfitto" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 400طن/يوم.

4. قدرة الطحن:

- القمح الصلب: 5500 قنطار يوميا.

- القمح اللين: 1500 قنطار يوميا

5. القدرة الإنتاج :

- السميد : 3630 قنطار يوميا.

- الفريضة: 1110 قنطار يوميا.

6. قدرة التخزين للمواد الأولية.

جدول رقم (3-1) يبين قدرة تخزين المادة الأولية.

Blé Dur	62.500 Qx	القمح الصلب
Blé tendre	62.500 Qx	القمح اللين
Total	125.000 Qx	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير المخزونات.

جدول رقم (3-2) يبين قدرة نقل المادة الأولية

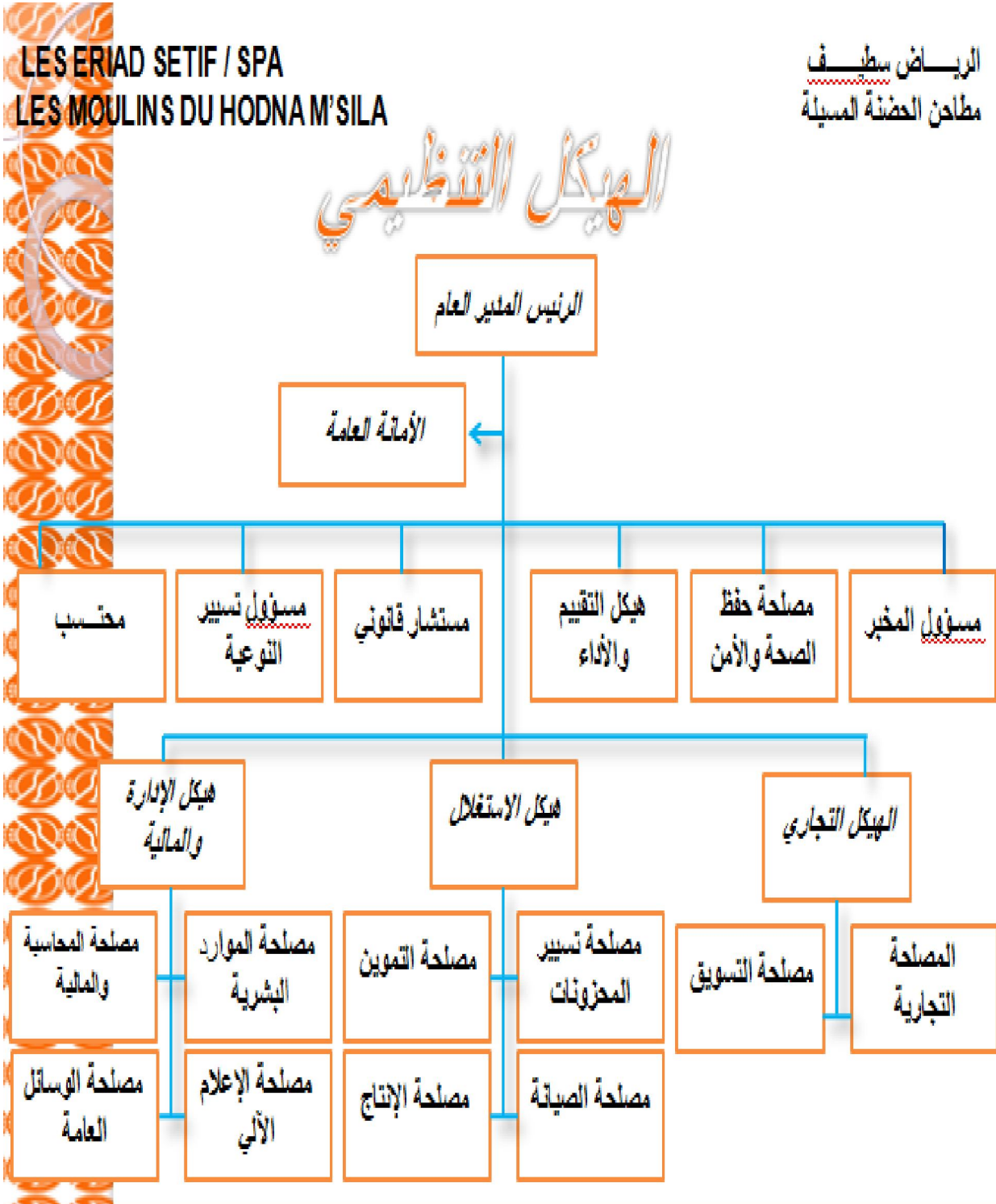
Nombre d'unités	12 unités	عدد الشحنات
Charge utile	193 tonnes	الحمولة الإجمالية

المصدر: مصلحة تسيير المخزونات.

المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة.

أولا: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي.



المصدر: مديرية الإدارة والمالية.

ثانيا: مهام مصالح المؤسسة

1. المدير العام : مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع .
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة .

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

أ - قسم التنظيم و تسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

أ.1 - الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

أ.2 مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

أ.3- المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

أ.4 - المستشار القانوني: : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى المؤسسة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين المؤسسة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

أ.5 - مكتب مساعد الأمن و الوقاية : ومهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ب- قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات:

ويحتوي هذا القسم على ثلاث مديريات أساسية هي:

ب.1 - مديرية الإستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

ب.1.1- مصلحة التموين : و من مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
- تزويد مختلف المصالح و المديرات بال تجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

ب.2.1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

• مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

• مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد .
- فرع الطحن و الإنتاج .
- فرع الشحن و التوزيع .

و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص. أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

ب.1.3- مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكترونيكانيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .
- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات .

ب.1.4- مصلحة تسيير المخزونات : تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

- فرع استقبال و تخزين الحبوب.
- فرع تسيير مخزونات الأكياس .
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق : هي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة و المالية : و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

1.3- مصلحة المحاسبة و المالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية و الصندوق .
- فرع المحاسبة العامة.
- فرع محاسبة المبيعات .
- فرع المحاسبات .

2.3- مصلحة الموارد البشرية : لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.
- فرع الخدمات الاجتماعية.

3.3 – مصلحة الوسائل العامة : من مهامها :

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة .
- المتابعة الميدانية للإستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته .

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية .

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة عالية. تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفريينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

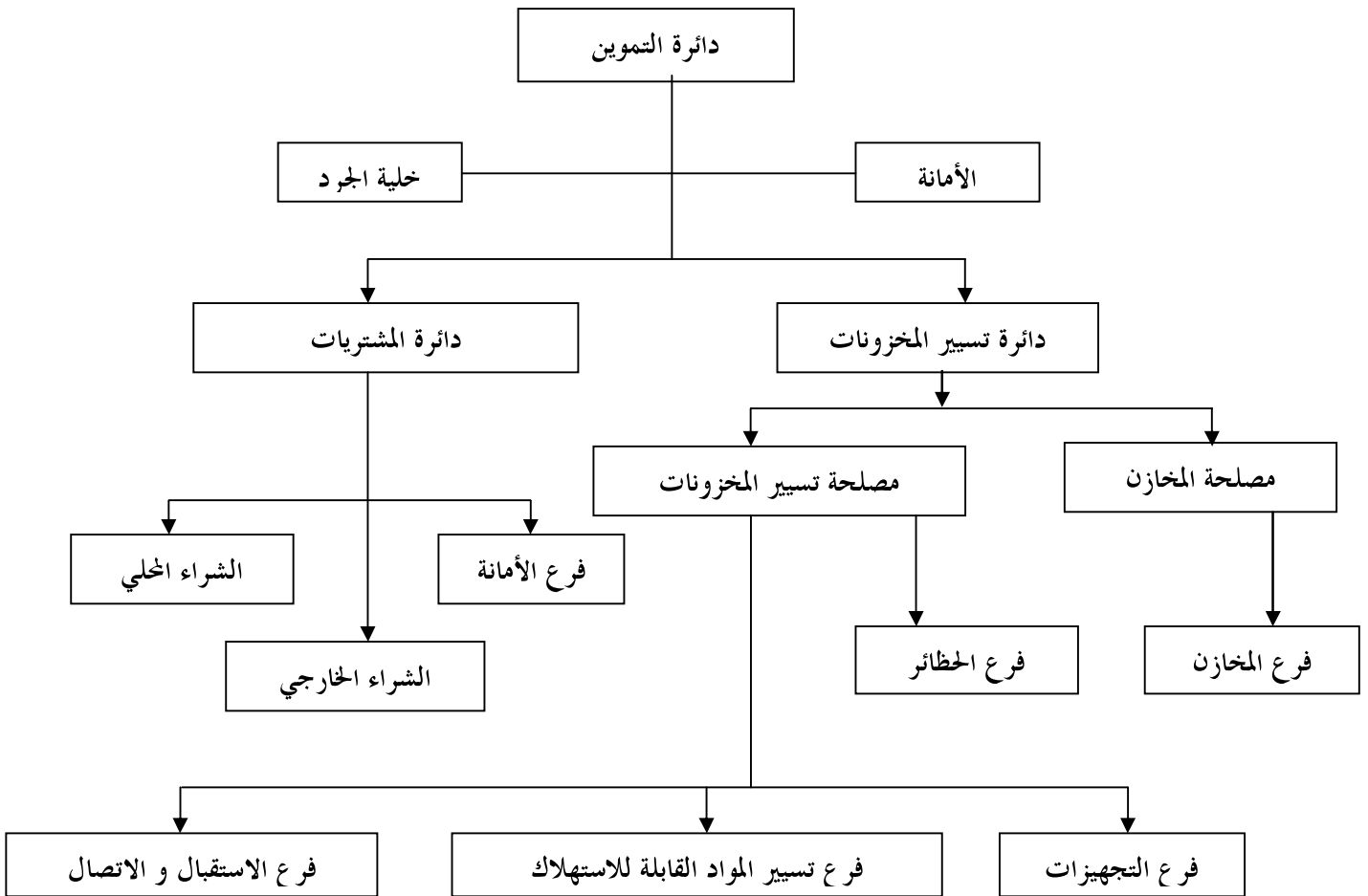
المبحث الثاني: طرق تسيير المخزون بمؤسسة مطاحن الحضنة.

بعدما تم تطرقنا في المبحث الأول تعريف المؤسسة محل الدراسة سوف نحاول في هذا المبحث أن نعرف عملية توريد أو شراء المواد وكيفية تصنيفها داخل المخازن وكذا عملية تصريف المواد مع حساب تكاليف للمخزون أثره على الربحية، ولكن قبل تقديم هذا المبحث، أردنا إعطاء نظرة عن تسيير المخزونات بداخل مؤسسة مطاحن الحضنة.

المطلب الأول : نظرة عن تسيير المخزونات بداخل مؤسسة مطاحن الحضنة.

إن إدارة تسيير المخزونات ذات إتصال مباشر بالمخزون في المؤسسة، و هي دائرة تابعة لمديرية التموين و لها علاقة مباشرة و متكاملة مع دائرة المشتريات ،و يمكن عرض الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي لدائرة التموين



المصدر : مصلحة تسيير المخزونات

وبشكل عام إن إدارة تسيير المخزونات هي المسؤولة عن جميع العمليات التي تتم من أجل الحصول على المادة الأولية و قطع الغيار ، حيث تقوم بتسيير أربعة مخازن أساسية و تتمثل فيما يلي :

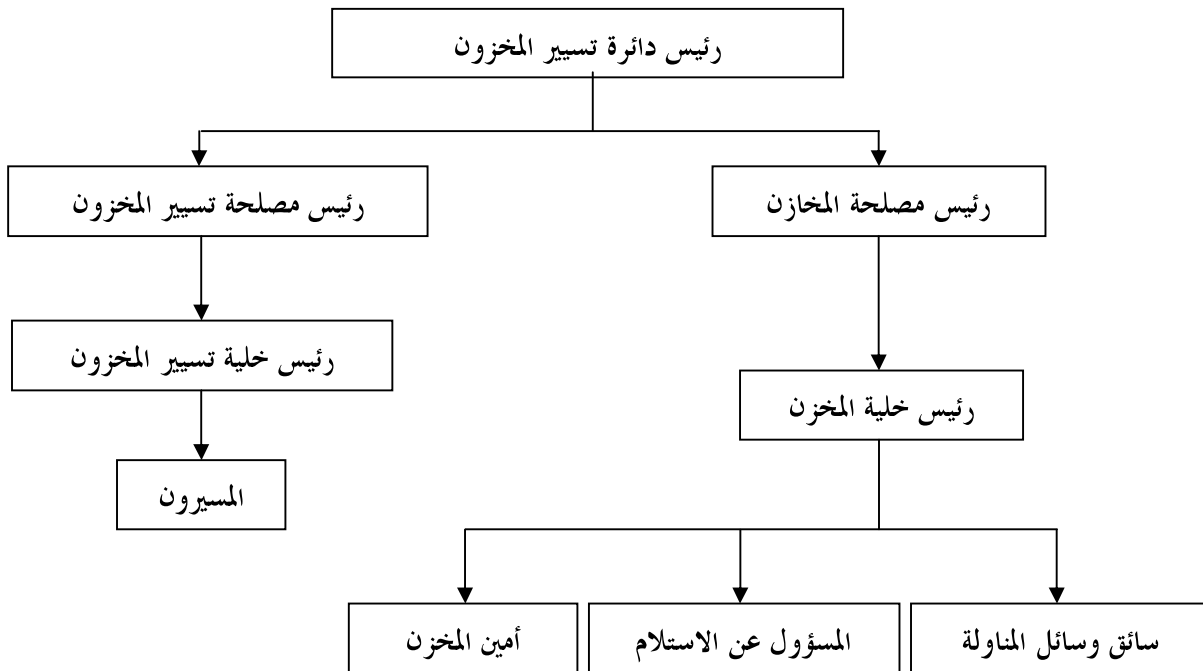
- المخزن الأول : يحتوي على المادة الأولية تتمثل في القمح اللين و الصلب .
- المخزن الثاني: و هو مخزون الأكياس.
- المخزن الثالث: هو مخزن لقطع الغيار و التجهيزات المكتبية.
- المخزن الرابع : يقوم بتخزين المنتج النهائي .

و تقوم بتوفير الظروف الملائمة للمادة الأولية و قطع الغيار للحفاظ عليها و صرفها بشكل منتظم وفق إجراءات معينة و تلخص أهم مهامها في :

- تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية أو قطع الغيار .
- استلام المواد و هناك إجراءات متبعة للقيام بذلك .
- التخزين و جميع الإجراءات المتعلقة بماته العملية .
- صرف المواد : و هناك خطوات يجب إتباعها من أجل ذلك .

ولكي نستطيع معرفة أهم الوظائف في هذه الدائرة سوف نعرض هيكلها التنظيمي البشري كالآتي:

الشكل رقم (3-4) أهم الوظائف في دائرة تسيير المخزونات



المصدر: مصلحة تسيير المخزونات.

و لكل مسؤول مجموعة من المهام تحل محل بطاقة المنصب و سوف نوردتها فيما يلي :

- رئيس دائرة تسيير المخزون : وهو المسؤول عن متابعة سير العمليات المخزنية و تطبيق جميع الإجراءات اللازمة لتسيير المخزون .
- رئيس مصلحة المخزون : المسؤول عن سير العمليات المخزنية مع السهر على تنفيذ الإجراءات اللازمة لعمل جميع الخلايا التابعة ، كما أنه المسؤول عن حل أي نزاع أو أي مشكل يشب المصلحة ، و يقوم بتحديد الأخطاء و من المسؤول عنها بالنتيجه للأخطاء الممكنة و نوعها ، كما يمثل همزة الوصل بين المصلحة و مختلف المصالح و الدوائر في المؤسسة .
- رئيس المخازن : المسؤول على تنظيم و ملاحظة التوزيع المادي للمواد المخزنة سواء مواد أولية أو قطع غيار، يسهر على تعيين النقص و على تطبيق الإجراءات اللازمة للصرف ، مع مراقبة وصلات الخروج والدخول ، كما يقوم بإعادة طلب التموين ، كما يقوم بعمليات الجرد المفاجئ و المستمر و يعمل على سلامة المخزن من أي مخاطر .
- سائق وسائل المناولة : يقوم بعمليات الشحن و التفريغ و إدخال المواد للمخازن و إخراجها .
- المسؤول عن الاستلام : يقوم باستقبال جميع المواد عند وصولها للمؤسسة خارج المخازن بحيث يطابق رفقته مسير من المكتب التقني ما تم استلامه بما هو مطلوب ثم يقوم بتحرير وصل استلام في حالة التطابق أو الرفض في حالة الاختلاف ، كما يقوم بالإشراف على نقل المواد للمخازن و ترتيبها و تسجيلها و يرسل طلبات الشراء و يتابع دخول و خروج المواد و يشارك في عملية الجرد .
- أمين المخزون : و هو المسؤول عن إدارة المخزون التابع له و سير المواد التي بداخله سواء مواد أولية أو قطع الغيار و يقوم باستقبال المواد و إدخالها إلى المخزون و إعداد بطاقات مخزنية لها و ترتيبها و صرفها مع إعداد وصلات الخروج ، كما يتابع مستويات المخزون و ضمان سلامته و سلامة العمال .
- رئيس مصلحة تسيير المخزون : من الوظائف الأساسية الموكلة إليه ما يلي : يقوم بالتسيير المحاسبي للمخزون خلال تعدد المستويات الاقتصادية له من حد أعلى و حد أدنى و نقطة إعادة الطلب و له اتصالات مباشرة مع المديرية التقنية لتحديد مواصفات قطع الغيار الجديدة من ناحية التسيير ، كما له اتصالات مع إدارة المشتريات لإعداد طلب إعادة تموين و متابعته ، يعمل على سير المعلومات و يقوم بالرقابة على جميع العمليات التي تتم داخل المصلحة و يسهر على تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة .

المطلب الثاني: عملية توريد المواد.

سنتناول في هذه العملية كيف تتم عملية التخطيط للمادة الأولية ألا وهي " القمح " و المتمثلة في:

المساحة المخصصة و كذلك طاقة الإنتاج الاستيعابية لوحدي الإنتاج حيث أن القدرة الإنتاجية لوحدة قولفيطو 5500 قنطار "قمح صلب" و 1500 قنطار "قمح لين" بالنسبة لبيلا .

بعد تحديد الكمية التي سيتم شراؤها ، تقوم المصالح المختصة بتوصيف المادة المطلوبة "القمح" وهذا بالتدقيق في تحديد مواصفاتها لكي تتمكن من التزام المورد بتلك المواصفات و الشروط المطلوبة حيث تتم هذه العملية بمعايير ومقاييس مدروسة و هذا للحصول على منتج ذا مقاييس عالمية تتمثل في :

- بالنسبة لحبة القمح الصلب تكون ذات لون أصفر بلوري (كرستالي) حيث تتكون هذه الأخيرة من 95 % من جزئيات السميد و 5 % من الغلاف الخارجي (نخالة) .

- بالنسبة لحبة القمح اللين تكون ذات لون أحمر أجوري و تتكون من 81 % حبيبات فرينة و 5 % غلاف خارجي (نخالة) و 14 % جنين (germe) الذي له أهمية في صناعة المتوجات الغذائية للأطفال .

و بتحديد الكمية المطلوبة تقوم الوحدة باختيار المورد المناسب لها ، باعتبار أن القمح مادة استهلاكية أساسية وبسبب ندرة هذه المادة في الجزائر ، نجد وحدة مطاحن الحضنة كغيرها من وحدات الرياض مضطرة للاستيراد عن طريق إبرام عقد بينها و بين الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) و الذي بدوره يقوم باستيراد القمح من أسواق عالمية (سويسرا ، كندا فرنسا) وهذا بعد تخطيط مسبق من حيث دراسة تفصيلية عن المورد و كذا سمعته في الأسواق العالمية ومن ناحية السعر و الوقت المناسبين .

يستورد (OAIC) هذه المادة في موسم حصادها أي من عام إلى عام و بالضبط من جوان إلى جوان لإيجاد مادة "القمح" في سعرها المناسب و في جودتها العالمية .

بعد أن حددت وحدة مطاحن الحضنة احتياجاتها من المادة و قامت (OAIC) بتوفير هذه المادة بالمواصفات المطلوبة ، يقوم المعير لوحدة مطاحن الحضنة بالذهاب إلى (OAIC) وهذا لمعاينة و معايرة القمح لمعرفة فيما إذا كان حقا مطابقا للشروط المطلوبة و ذلك قبل دخوله إلى المؤسسة تفاديا لجميع التكاليف التي يمكن أن تنجم عن إحضار القمح للمؤسسة .

وبعد معاينته يتم جلبه إلى المؤسسة عبر شاحنات مخصصة لهذه الأخيرة و عند وصولها تمر بعدة مراحل أهمها :

- مرور الشاحنات على الميزان و هذا للتأكد من الكمية المجهولة .

- توجه الشاحنات لتفريغ الحمولة في المخازن بعد التطابق .

- وصول الفاتورة : حيث تسلم إلى مصلحة التمويل و تقوم هذه الأخيرة بتحرير نسختين نسخة إلى مصلحة تسيير المخزونات و التي تقوم بتسجيلها ثم إرفاقها بوصول استلام و إعادتها إلى مصلحة التمويل تقوم هذه الأخيرة بإرسال الفاتورة مع وصل الاستلام و طلب بالتسديد إلى مصلحة الإدارة و المالية و تقوم بالدفع عن طريق تحرير شيك أو على الحساب أو نقدا إذا كان المبلغ المدفوع صغير .

بعد تخزين هذه المادة يتم تداولها بالكيفية التالية :

1- **مرحلة التموين الداخلي :** وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن وحدات الإنتاج وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات منها تعطل آلات الطحن، أو التقليص من الإنتاج أو نقص في عملية التموين و يتم ذلك عن طريق ناقل آلي أفقي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية .

2- **مرحلة التنظيف الأولي :** بعد تموين مخازن وحدات الإنتاج تأتي عملية التنظيف الأولي ، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية هذا القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة حيث توجد آلات خاصة بتنقية هذا الأخير من مادة الحديد ، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة و خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الأوساخ والشوائب.

3- **مرحلة التنظيف النهائي :** تنتقل كميات القمح بواسطة مصنفات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية بحبيبات القمح و كذلك وجود ميل يحدد للسطح الذي فوقه كميات القمح ، و خلاصة هذه العملية تتمثل في تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل حيث تتجمع في مجاري التخزين ، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي و التي تشبه حبيبات القمح تدحرج إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ .

4- إضافة كمية من الماء : تكون كميات القمح الصافية المخزنة ذات درجات رطوبة مختلفة ، ومسؤول الإنتاج يقوم بإضافة كميات من الماء من أجل أن تصل درجة من 15 إلى 15.5 % و هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد ، و كذلك مساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي ينتج عنه بقايا الطحن ، و هناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجة الرطوبة .

5- إعطاء وقت الراحة: من أجل امتصاص كميات القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك وكذلك من أجل رفع درجة الرطوبة إلى المستوى المرغوب.

ف نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 %.

6- عملية الطحن: تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح وفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

7- عملية الغربلة : تتبع كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة ، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات ، و تنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً ، إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف ، وتشكل عمليتي الطحن و الغربلة حلقة مغلقة ، أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة .

8- تجميع الأصناف و تخزينها : ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج ، حيث سيسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى خلايا التخزين للمواد الجاهزة .

9- عملية التوظيف و التخزين : بعد عملية التخزين في خلايا التخزين للمادة الجاهزة تأتي عملية التوظيف، حيث يقوم العامل المكلف بتحضير الأكياس ، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد ، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة بالمنتج و من ثم إخراج المنتج من وحدات الإنتاج إلى مخزن المنتج النهائي بناقلات ، و منها يصبح المنتج قابلا للتسويق .

ثم تأتي بعد عملية التخطيط للمخزون عملية تنظيمه ولكن قبل ذلك يجب أن تقوم المؤسسة بتنظيم المخازن حسب الأصناف التي ستخزنها ونجد وحدة مطاحن الحضنة تنظم وتقسم مخازنها إلى أربعة مخازن هي:

مخزن المادة الأولية (القمح بنوعيه).

مخزن الأكياس.

مخزن قطع الغيار والتجهيزات المكتبية.

مخزن المنتج النهائي.

أما التصنيفات التي تعتمد عليها وحدة مطاحن الحضنة فهي كالتالي:

1- التصنيف على أساس نوع المخزون: يعد تقسيم المخزون على أساس نوعية المواد المخزنة من أكثر الطرق شيوعا في الحياة العملية وطبقا لهذا الأسلوب غالبا ما يتم تقسيم المخزونات إلى الأصناف التالية:

1.1- المواد الخام: تقوم بتحويل المادة الخام "القمح" من خلال بعض العمليات الصناعية إلى سلع قابلة للاستهلاك المباشر (سميد، فرينة، نخالة...)

2.1- مواد الإصلاح والصيانة: تتضمن أنواع المعدات والأدوات اليدوية والميكانيكية التي تحتاج إليها الوحدة لإجراء عملية الإصلاح والصيانة ويشمل أيضا ما يعرف بالمواد المساعدة و مواد التشغيل ومن أمثلتها: (الوقود ، الزيت ، الشحومات ، الأدوات الكتابية والمكتبية ودواليب حفظ المستندات وغيرها).

3.1- مواد التغليف والتعبئة: تتمثل في الأكياس، الخيوط، الغراء والملحقات.

4.1- المنتجات النهائية أو تامة الصنع: وهي السلع الجاهزة أو المعدة للبيع (سميد، فرينة) .

2- التصنيف حسب أهمية الصنف: حيث تصنف المواد طبقا لأهميتها إلى ثلاث مجموعات:

1.2- مجموعة المواد الأساسية الرئيسية في العملية الإنتاجية "القمح".

2.2- مجموعة المواد المتوسطة الأهمية كالأكياس ، الخيوط والتجهيزات المكتبية.

3.2- مجموعة المواد قليلة الأهمية مثل مواد التنظيف.الخردة).يف حسب دوران المواد المخزنة: وتصنف المواد طبقا لمعدل سرعة دورانها أو معدل حركتها بمعنى كم تشتري المواد في السنة وتخزن ثم تصرف للاستخدام، عدد المرات هذه تسمى بمعدل دوران المخزون ولذا فان حركة المواد يمكن أن تكون كالآتي:

- مجموعة مواد سريعة الحركة (قمح- سميد) بأنواعه .
- مجموعة مواد عادية الحركة (الأكياس والخيوط) مواد التغليف .
- مجموعة مواد بطيئة الحركة (قطع الغيار والتجهيزات المكتنية) .
- مجموعة مواد راكدة الحركة (قطع غيار غير مستعملة: الخردة) .

المطلب الثالث: عملية تصريف المواد.

تتم عملية خروج المخزون على مراحل وهي:

أ- إعداد طلب شراء من طرف الزبون ويوجه إلى نقاط البيع أو مراكز التخزين التابعة للوحدة بحيث تحدد فيه

الكميات اللازمة و نوعية المواد المراد اقتنائها.

ب- التأكد من طرف المخزني على توفر المواد بالكميات ونوعياتها اللازمة والرد يكون ايجابي أو سلبي.

ت- حالة الرد الايجابي تبدأ عملية خروج المواد بالكميات المناسبة والنوعيات المناسبة من المخزن مع إعداد المخزني لوصل خروج تحدد به الكميات والمواد التي خرجت وتاريخ خروجها.

ث- عملية التسديد تتم بتحرير فاتورة المواد من طرف المحاسب ويحدد فيها: .أنظر الملحق رقم(1)

- الكميات.

- نوعية المواد.

- أسعار المواد.

- تواريخ استلام المواد

وذلك طبقا للنصوص والقوانين المعمول بها ثم يسلمها رفقة نسخة من طلب الشراء إلى الزبون.

ج- عند استقبال الفاتورة من طرف الزبون تبدأ عملية التدقيق ومراقبة الحسابات مع التأكد من أن جميع

المعلومات صحيحة ويقوم بتسديدها سواء نقدا أو بشيك.

المطلب الرابع: تحليل أثر تكاليف التخزين على الربحية

لغرض تحديد أثر تكاليف التخزين على الربحية في المؤسسة سنقوم بدراسة حالة تتعلق بأحد أهم المنتجات على مستوى المؤسسة و المتمثل في السميد من النوع الجيد " سميد 25 كغ" و الذي ينتج باستخدام المادة الأولية المتمثلة في القمح ، سنقوم بتحليل تكاليف التخزين للمادة الأولية، حيث أن تكلفة التخزين تمثل جزء مهم من تكلفة الانتاج المتعلقة بمنتوج " السميد 25 كغ".

أولاً: تحديد معطيات الدراسة

- سنهتم بالمادة الأولية المتمثلة في القمح و الذي يعتبر أهم عنصر داخل في تركيبة المنتوج.
 - كما نحدد تكاليف الطلبية المتعلقة بالمادة الأولية: C_0 .
 - تكاليف الاحتفاظ بالمخزون Ch .
 - الاستهلاك السنوي من مادة القمح D .
- في ظل غياب المحاسبة التحليلية على مستوى الوحدة، والتي بقيت مجرد مشروع منذ إنشاء المؤسسة لم يتم تطبيقه حتى الآن سوف نلجأ إلى حساب التكاليف اللازمة كما يلي :

1- تكلفة الإحتفاظ بالمخزون Ch :

لغرض تحديد تكلفة الإحتفاظ بالنسبة للقنطار الواحد للمواد المخزنة في مخازن مؤسسة الرياض وحدة المسيلة نقوم بما يلي:

أ- حصر جملة التكاليف المتعلقة بمخازن القمح و المتمثل في قسط الاهتلاك الشهري لبناية المخزن، بالإضافة إلى أجرة العامل المسؤول عن التخزين، لنحصل على:

تكلفة التخزين الشهرية = قسط الاهتلاك الشهري + أعباء عمال المخازن الشهرية

$$42805,5 + 300803,77 =$$

$$= 343609,57 \text{ دج.}$$

الطاقة التخزينية الشهرية محدد في الجدول 62500 قنطار ، من الجدول رقم (3-1)

- حساب تكلفة تخزين الوحدة شهريا: من خلال قسمة تكلفة التخزين شهريا على طاقة التخزين.

- تكلفة التخزين = $343609,57 / 62500 = 5,5$ دج شهريا للقنطار.

تكلفة الإحتفاظ سنويا للقنطار الواحد من القمح تقدر بـ: $5,5 \times 12 = 66$ دج.

إذن: $Ch = 66$

2- تكلفة إعداد الطلبية:

من أجل الحصول على الطلبية فان الوحدة تقوم بإعداد مايلي:

- أمر بمهمة مع وصل الشحن، حيث يتم إعداد الوثيقتين على مستوى الوحدة بواسطة موظفين تابعين للمصلحة التجارية وبوثائق وتجهيزات مكتبية، حيث سعر هاتين الوثيقتين في السوق يقدر بحوالي 400 دج لكل وثيقة.

- بعد حصول سائق الشاحنة على القمح من الديوان الجهوي للحبوب ومشتقاتها فانه يسجل في سجل الدخول وبعدها يمر على عملية الوزن والتفتيش، حيث تستغرق العملية حوالي نصف ساعة، وبعد مطابقة وزن الشاحنة وهي فارغة مع وزنها وهي محملة يتم تحديد وزن الكمية التي تحملها، يتم تسليم وثيقة للسائق من طرف عامل الميزان لتقارن مع الوثيقة المسلمة من طرف الديوان الجهوي للحبوب ومشتقاتها، وسعر هذه الوثيقة هو الآخر 400 دج في السوق، ثم من أجل المخالصة تقوم مصلحة التخطيط بإعداد وثيقة المطابقة إلى مصلحة المحاسبة وسعر هذه الوثيقة هو الآخر 400 دج، وبعد المقارنة لجميع الوثائق من طرف مصلحة المحاسبة يتم تسليم شيك لأحد عمال الديوان الجهوي للحبوب وهو العامل المكلف بهذه العملية.

وفي نهاية هذه العملية ترسل نسخ هي الأخرى أصلية إلى المديرية العامة بسطيف وهذا نظرا المركزية القرار في المؤسسة الأم وعليه:

تكلفة إعداد الطلبية = تكلفة إعداد 8 وثائق + تكلفة إرسالها إلى ولاية سطيف

$$2 \times 2000 + 400 \times 8 =$$

$$= 7200 \text{ دج للطلبية الواحدة}$$

3- تحديد الاستهلاك السنوي (المتوقع) :

237711 قنطار سنويا. أي أن $D = 237711$ (أنظر الملحق رقم 2)

ثانيا- تحديد أدنى تكلفة للتخزين باستخدام نموذج " ولسون":

- تكلفة الإحتفاظ: $Ch = 66$

- تكلفة تقديم طلبية واحدة محددة سابقا بـ: $C_0 = 7200DA$

- الاستهلاك السنوي محدد سابقا بـ: $D = 237711$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 7200 \times 237711}{66}} \approx 7202$$

إذن الكمية الاقتصادية للطلب كل مرة هي : 7202 قنطار سنويا.

حساب عدد مرات التوريد نرمز لها بالرمز N:

$$N = \frac{D}{Q^*} = \frac{237711}{7202} \approx 33$$

طلبية في السنة 33

$$C_t^* = C_0 \times \frac{D}{Q^*} + Ch \times \frac{Q^*}{2}$$

حساب التكاليف الكلية:

$$C_t^* = 7200 \times \frac{237711}{7202} + 66 \times \frac{7202}{2}$$

$$C_t^* = 475310,98$$

- هل يمكن اعتبار أن هذه التكلفة هي أدنى تكلفة ممكنة للتخزين في ظل عدد الطلبات السابق؟

للإجابة على التساؤل سنقوم بتغيير عدد الطلبات إلى مستويين مختلفين، مستوى أدنى: 30 طلبية سنويا ، ومستوى أعلى 36 طلبية سنويا:

1- عند مستوى 30 طلبية سنويا:

$$Q^* = \frac{D}{N} = \frac{237711}{30} \approx 7924$$

تكلفة التخزين السنوية:

$$C_t^* = 7200 \times \frac{237711}{7924} + 66 \times \frac{7924}{2}$$

$$C_t^* = 477483,82$$

2- عند مستوى 36 طلبية سنويا:

$$Q^* = \frac{D}{N} = \frac{237711}{36} \approx 6603$$

تكلفة التخزين السنوية:

$$C_t^* = 7200 \times \frac{237711}{6603} + 66 \times \frac{6603}{2}$$

$$C_t^* = 477102,27$$

إذن مستوى 33 طلبية في السنة بكمية مثلى تقدر بـ: 7202 قنطار سنويا من مادة القمح ، يعتبر أفضل مستوى للطلب من المادة الأولية لتغطية الاستهلاك السنوي من مادة القمح، كما أن المستوى الأقل منه سيرفع من تكاليف التخزين ومما يخفض من الربحية ، كذلك المستوى أكبر منه سيرفع أيضا من التكاليف ويقلل من الربحية.

الحصول على كميات من خلال النتائج المتوصل إليها و المتعلقة بالكمية الاقتصادية المثلى للمادة الأولية المتمثلة في القمح، يمكن للمؤسسة أن تحقق ربحية أكبر من خلال تخفيض تكاليف المخزون إلى 475310,98 دج سنويا.

وعليه نقترح على المؤسسة و لغرض تغطية احتياجاتها السنوية من المادة الأولية أن تطلب المادة ما مقداره 33 طلبية في السنة، مع مراعاة تعديل السياسة التخزينية المعتمدة حاليا في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تمت الدراسة الميدانية لموضوعنا بمؤسسة مطاحن الحضنة، حيث من خلال المرور بمعظم مصالحها لتعرف بشكل دقيق على كيفية تسيير مخزونها، وبالتالي فإن تطبيق المفاهيم المدروسة في الجانب النظري يمكننا من الوصول إلى نتائج مختلفة، التي تدخل في بناء نموذج لتسيير المخزون ، لغرض ترشيد تكاليف المخزون، و التي لها الأثر البالغ في التكلفة الكلية لمنتجات المؤسسة.

و من خلال التطبيق العملي لأحد أهم النماذج العلمية لتسيير المخزون و المتمثل في نموذج " ولسون" تمكنا من تحديد الحجم الأمثل للكمية الاقتصادية وكذلك تحديد العدد الأمثل للطلبات و الذي يضمن تدنية تكاليف التخزين إلى أدنى مستوى ممكن، حيث إفترضنا ثبات الطلب وفترات التوريد. و كنتيجة نجد أن تكلفة التخزين تؤدي إلى تدنية تكلفة الانتاج مما يؤدي إلى تدنية التكلفة الكلية للمؤسسة عنه تعظيم الربحية بصورة مباشرة.

كما أن الإخلال بشروط النموذج المقترح لتسيير المخزون سيؤدي إلى الأثر السلبي على النتيجة المحققة، مما يبرز لنا أن النموذج المستخدم في تسيير المخزون له أثر على النتيجة و بالتالي على الربحية.

الخاتمة

يعتبر تسيير المخزون أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال من حيث مفهوم وأهميته ومكوناتها وممارستها في المؤسسات المتقدمة، فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها و اتساع خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة المتعلقة بتسيير المخزون و التي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات و التي تهدف إلى خدمة الزبائن مع تحقيق الميزة التنافسية.

وتعتبر الربحية أيضا هدفا أساسيا لجميع المؤسسات، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة، وتتأثر الربحية بعدد من العوامل التي تؤدي إلى زيادتها، ونقصانها وتأتي في مقدمة هذه العوامل المخزون، فتصنيف التكاليف إلى تكاليف إنتاج وتكاليف دورية يمكن المدراء أثناء فترات نمو المخزون تصنيف بعض التكاليف الهامشية كتكاليف إنتاج بدلا من تكاليف دورية مما يؤدي إلى تدنيه التكاليف و تحسين ربحية المؤسسة.

كما أن تقييم المخزونات عن طريق نظام محاسبة التكاليف حيث أنها تهتم بحساب تكاليف المخزون وتحليلها والتحكم فيها، وبالتالي تمكن المؤسسة من الحصول على أكبر ربحية ممكنة مقابل أقل تكلفة.

أولا: النتائج: بينت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة جملة من النتائج أهمها:

- لم يعرف نظام تسيير المخزون تطورا ملحوظا في المؤسسة محل الدراسة، حيث تتم عملية إمداد المؤسسة بطريقة غير عقلانية؛
- تسيير للمخزونات داخل المؤسسة محل الدراسة يتم من خلال توفير الكميات اللازمة من المادة الأولية في الوقت المحدد، دون مراعاة إيجاد توازن بين تكلفة الإحتفاظ بالمخزون من جهة وتكلفة الطلب من جهة ثانية أي عدم وجود تنظيم مسبق للمخازن؛
- غياب نظام معلومات مبني على أسس علمية رشيدة على مستوى المؤسسة يقلل من الحصول على معلومات دقيقة حول مختلف التكاليف بما في ذلك تكاليف التخزين؛
- عدم إحترام قواعد التخطيط وسياسات التخزين من طرف العاملين بالمخازن داخل المؤسسة؛
- إدارة المخزون بالمؤسسة بالأساليب الحالية تساهم بشكل كبير في تدنية ربحية المؤسسة؛

- بصورة عامة المؤسسة تعاني من أزمة مالية ترتبت عن تناقص الربحية العائد من تناقص الكمية المنتجة، وهذا يرجع لغياب الأساليب العلمية الحديثة في إدارة مختلف الوظائف، خاصة ما تعلق بإدارة المخزونات من المواد.

ثانيا: إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى يساهم التحكم الجيد في إدارة المخزون في تحسين ربحية مؤسسة مطاحن الحضنة

النموذج المستخدم في تسيير المخزون أعطى كمية اقتصادية تضمن تحقيق أدنى مستوى ممكن من تكاليف التخزين، مما يساهم في تحسين الربحية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: التسيير الإداري للعمليات اللوجيستية في مؤسسة مطاحن الحضنة له مساهمة ضعيفة في نجاح عملية تسيير المخزون.

من خلال دراسة الميدانية على مستوى المؤسسة تبين أن المؤسسة لا تتبنى نموذج واضح لتسيير مخزونها أو إدارة عملياتها اللوجيستية مما أدى إلى التقطعات في التموين بالمادة الأولية في العديد من المرات وتوقف العملية الإنتاجية ككل.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أي أن التسيير الإداري للعمليات اللوجيستية في مؤسسة مطاحن الحضنة له مساهمة ضعيفة في نجاح عملية تسيير المخزون.

ثالثا: الإقتراحات:

إستنادا إلى النتائج التي عرضناها يمكن لنا تقديم بعض الإقتراحات التي يمكن أن تساعد إدارة المؤسسة في زيادة ربحيتها وتمثل في:

- إستخدام الطرق العلمية الحديثة في تسيير المخزون لما لها من تأثير واضح على النتائج المحققة على مستوى مختلف الوظائف بما فيها وظيفة التخزين؛
- توظيف إطارات مختصة في تسيير المخزونات من خلال الانتقاء الجيد للخبرات المهنية المتخصصة في إدارة المخازن؛

- ضرورة إدخال المحاسبة التحليلية والمعلوماتية إلى الوحدة لتحديد الدقيق للتكاليف المختلفة داخل وحدات المؤسسة ككل؛
- ضرورة إدخال تكنولوجيا جديدة ذات مواصفات عالية على الآلات لغرض تحسين إنتاجية الآلات بدلا من الآلات ذات المواصفات التقليدية؛
- تأهيل الموظفين بإخضاعهم لدورات تكوينية في تسيير المخزون والمعلوماتية؛
- إن تسيير المخزونات بطريقة عقلانية وأكثر فعالية يقلل من تجميد الأموال وحالات النفاذ وضمان إستمرارية العملية الإنتاجية من جهة و تدنية التكاليف من جهة ثانية و بالتالي تحسين المركز المالي للمؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لموضوع تسيير المخزونات، وعرضنا للنتائج، برزت العديد من النقاط التي لازالت مبهمة في ثنايا البحث، و التي يمكن أن تكون موضوعات بحوث مستقبلية ، وإشكاليات تنتظر المعالجة، و التي يمكن أن تصاغ في النقاط التالية:

- استخدام الأساليب الكمية في ترشيد تكاليف التخزين.
- دور أنظمة إدارة المخزونات في تنافسية المؤسسة.
- التنظيم المعلوماتي للمخزون ودوره في ترشيد تكلفة التخزين.

وفي الأخير نأمل أننا قد وفقنا إلى حد ما في معالجة الموضوع، و يبقى البحث مفتوح للدراسة والإثراء.

قائمة المراجع

1- الكتب.

- إسماعيل السيد، محمد توفيق ماضي، إدارة المواد و الإمداد، الدار الجامعية مصر، 2000
- مرعي عبد الحفي، الربحية و التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993
- مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1976، ص 417
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير محاسبة تحليلية، دار المحمدية، الجزائر 1999،
- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007،
- عبد العزيز جميل محيم، إدارة المشتريات و المخازن ،جامعة الملك سعود 1997.
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط02، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- علي حسين ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية: الوظائف والاستراتيجيات، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- سيد الهواري، الاستثمار والتمويل، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1982.

2- المذكرات:

- إبراهيم بخي، التنظيم المعلوماتي للمبيعات وتمدجتها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية الجزائر، دفعة 1994
- بن ختو فريد، الأمثلة في تسيير المخزون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، دفعة 1998
- دريدي بشير، سياسات المزيج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، دفعة 2005
- خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية في المؤسسة الصناعية مع تطبيق لاختيار النتائج في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في العراق منذ تأسيسها لغاية 1980، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 1999/2000،

3- المجلات:

- خالص صافي صالح، من أجل رقابة تسيير ذات فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد:10، العدد 02، الجزائر، 2000.
- خالص صافي صالح، الربحية: مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 1، 2000.

كتب بالأجنبية:

- A . Capiez, *Eléments de gestion financière, Masson, 2eme édition, Paris, 1982.*
- A Larbi, *Analyse financière de l'entreprise. et éléments de décisions à court terme Mémoire de fin. Etude pou obtenir la licence en finance, U d'ORAN, 1983/1984.*
- J. Force et G. Broncy, *Les ration Marges ; Rentabilités ; stuctures, les éditions foncher, Paris 1982.*
- J P BEAUL et APEGRY, *Audit et Gestion Des Stocks, Collection wibert, paris, 1985.*
- Philippe Berene ,*la rotation des stocks dans les magasins, Chotard et associes, paris 1989.*
- Pierre Conso, *La gestion financière de L'entreprise, Dunod ebtrise, 7eme édition, 1985.*
- Pierre Zermati, *la pratiquee de la gestion Des stocks, edition DUNOS, Paris, 1984.*
- S. Ballada et J.C. coille, *Outils et mécanismes de gestion financière, maxima la ment de mesuil, édition, Paris, 1993.*

المواقع الإلكترونية:

- [http://drnabihagaber.blogspot.com; 06/05/2013.](http://drnabihagaber.blogspot.com; 06/05/2013)

الملاحق

مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف

ERIOD SETIF SPA

LES MOULINS DU HODNA M'SILA
AU CAPITAL DE 1,449,460,000 DA
BP 111 ROUTE DE B B A - M'SILA

Tel : 035 55 16 86 / 55 39 88 Fax : 035 55 00 60
E-mail : eriadmsila@yahoo.fr

N° RC 98 0 036 2030
Id Fiscal N° 091828056203093
C.B. N° 904 300 005 316 43
RADR M'SILA
CE PVC
NIS : 099728010199003

شركة الصناعات

FACTURE N°

DATE :

PAIEMENT

Prélevez le N°
v/B.CCP N° Du
Chèque N°

DOIT

N.P/R.S
Adresse
N° RC
Classification
NIS
Code Client

Quantité	Designation du produit	Condit.	Unité Mesure	TVA	Quantité	PU en HT	Montant
NET A PAYER							

Après vérification de la présente facture à la somme de.

NET A PAYER

Facture établie par

N° Aquit Transport du
Immatric. Véhicule
Propriétaire

الملحق رقم (02): جدول التكاليف.

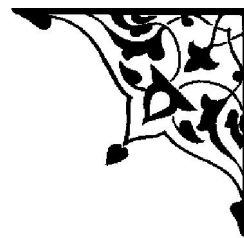
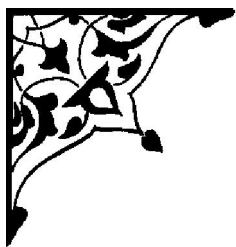
RECAPITULATION DES COUTS NETS DE PRODUCTION
ET RECONSTITUTION DES CHARGES NETTES INCORPORABLES

Journée du : 05/02/13

Handwritten notes and signatures in Arabic, including "صحة الإنتاج" and "مراجعة".

	C O U T S D I R E C T S				C O U T S I N D I R E C T S						COUTS NETS PROD.	AUTRE PRODUITES	COUTS GLOBALS	
	MAT. & FOURN.COMS	SERVICES	FRAIS PERSONNEL	AMORTISSEMENT	MAT. & FOURN.COMS	SERVICES	FRAIS PERSONNEL	AMORTISSEMENT	FRAIS GÉNÉRAUX	FRAIS ADMINISTR.				
-1- SEMOULERIE														
SEMULE SUP. 50 KG	3212.59	9.63	85.07	12.89	0.11	0.00	124.34	12.36	32.50	187.05	3595.74	18827.80	38931876.98	
SEMULE SUP. 25 KG	3231.11	9.63	127.62	12.61	0.11	0.00	126.65	12.59	33.10	189.04	3662.46	188756.50	691313130.99	
SEMULE SUP. 10 KG	3298.27	9.63	255.26	14.17	0.12	0.00	133.99	13.32	35.82	115.40	3875.18	29885.50	1158584443.69	
M.COMB.CATREG1 25KGS	2843.66	8.45	122.42	11.20	0.10	0.00	111.84	11.12	29.23	96.30	3234.32	6325.00	28457074.00	
EM ALLOLA 10KG	2875.14	8.45	258.86	12.76	0.10	0.00	115.96	11.53	38.31	99.88	3354.19	1986.80	6395769.49	
-2- MINOTERIE														
URENE SUP. 05 KG	2896.25	5.45	418.30	18.65	0.09	0.00	97.45	9.69	25.47	84.20	2825.55	2812.38	5686880.31	
URENE CORR. 50 KG	1658.71	4.92	99.25	12.66	0.06	0.00	65.99	6.56	17.25	57.01	1814.41	218932.58	419124567.33	
URENE CORR. 25 KG	1668.23	4.92	141.88	13.18	0.06	0.00	68.29	6.79	17.85	59.88	1881.12	3685.88	7141897.68	
-3- RECONSTITUANT														
ISSUES	586.43	1.78	18.48	2.61	0.02	0.00	23.51	2.33	6.14	20.25	651.55	211921.88	139588869.55	

TOTAL : 1443403849.9360
 ADDITIF AEB : 262.86
 S / TOTAL : 1443403311.9960
 CH/NET/INC : 1442947262.89
 Bcart : 456889.1060



عَمَّ بِحَبْرٍ لِّلَّهِ

