

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم تسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

عنوان الموضوع:

تسيير المخزون في المؤسسات
العمومية والخاصة - دراسة حالة
مؤسسة بيوباك-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت الإشراف

- زريق عمر

من إعداد الطلبة:
الأستاذ:

-ساكر محمد الأمين
-بركة محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
غلاب فاتح	أستاذ محاضراً	المسيلة	رئيساً
زريق عمر	أستاذ محاضر ب	المسيلة	مشرفاً ومقرراً
تاھمي نادية	أستاذ محاضر ب	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم تسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

عنوان الموضوع :

تسيير المخزون في المؤسسات العمومية والخاصة - دراسة حالة مؤسسة بيوباك-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

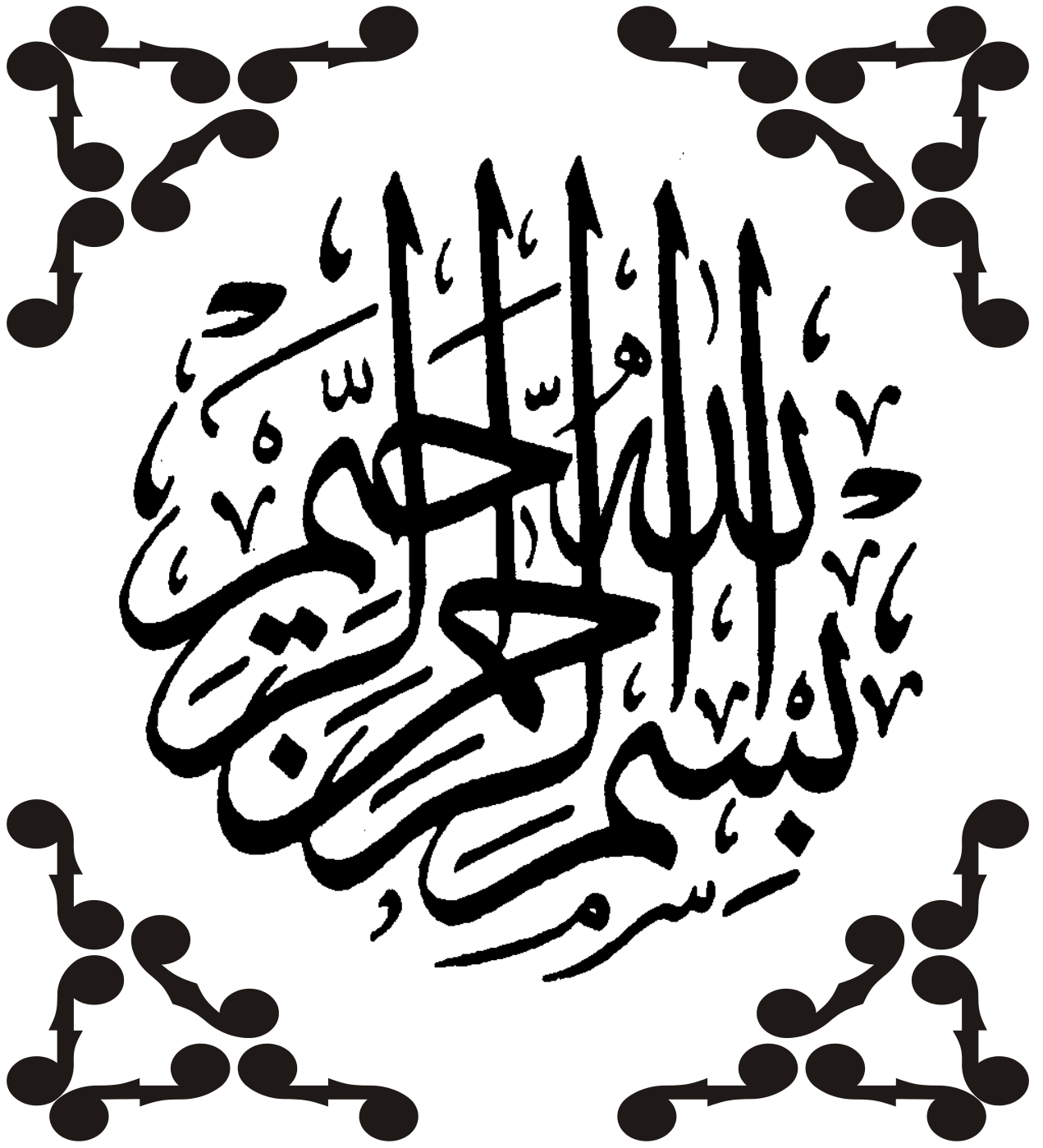
تحت الإشراف الأستاذ:
- زريق عمر

من إعداد الطلبة:
- ساكر محمد الأمين
- بركة محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على منحي القدرة لإتمام هذا العمل الذي يضمن السير الحسن للمؤسسات العمومية والخاصة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف: زريق عمر، وإلى كافة أسرة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأخص بالذكر أساتذة وعمال كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولا أنسى جميع عمال مكتبة العلوم الاقتصادية الذين عملوا على تسهيل مهمتنا طوال المشوار الجامعي

وأتقدم بالشكر إلى مؤسسة بيوباك BIOPACK على التسهيل المباشر في أداء الدراسة الميدانية وأخص بالذكر المدير العام.

وأشكر كل من ساهم سواء من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل سائلا المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عني خير الجزاء

الإهداء:

لحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه المذكرة ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي

أما بعد

لي والدي الأعزاء وأشكرهم من هذا المنبر وأهدي لهم هذا العمل المتواضع نظراً لجهودهم
وتعبهم لأجلي

ولي أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحمي لهم فضل

ولي كافة الأساتذة الكرام وأسرة الكلية وكل رفقاء الدراسة

ولي كافة الأصدقاء والزملاء كل باسمه

في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا علماً نافعاً يستفيد منه كل الطلبة المقبلين

على التخرج

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يوضح تقسيم الأصناف	1-1
53	يوضح البيانات المطلوبة لتقييم أداء المخزون	2-1
67	يوضح مقابلة مع المسؤولين.	1-2
70	يوضح سرعة ومدة دوران المخزون في مؤسسة بيوباك من سنة 2013 إلى 2016.	2-2
71	يوضح يومية شراء مواد يوم 2017/02/27	3-2
72	يوضح يومية المبيعات 2017/05/09	4-2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يمثل التمثيل البياني لتطور المخزون	1-1
24	يمثل دورة المخزون في شبكة من المنفذ من المورد إلى المنتج وأخيرا المستهلك	2-1
25	يمثل تمثيل بياني لتقسيم الأصناف	3-1
30	يمثل تمثيل بياني لتطور المخزون حسب نموذج WILSON	4-1
48	يمثل خطوات الرقابة على المخزون	5-1
50	يمثل دورة الرقابة على المخازن	6-1
59	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BIOPACK	1-2
61	يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين وتسيير المخزونات	2-2
66	يمثل محتوى المخازن التي تستغلها المؤسسة	3-2
67	يمثل مراحل عملية تخزين المواد الأولية	4-2
68	يمثل علاقة تسيير المخزون بالوظائف الأخرى	5-2

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير المخزون
06	تمهيد
07	1-1. وظيفة المخزون في المؤسسات.
07	أولاً: ماهية المخزون والمخازن.
18	ثانياً: مفهوم تسيير المخزون وأهدافه.
20	ثالثاً: العناصر والتقنيات الأساسية لتسيير المخزون.
30	1-11. تنظيم المخزون، تقويمه والرقابة عليه.
30	أولاً: تنظيم المخزون.
36	ثانياً: تقويم المخزون وتكاليفه.
45	ثالثاً: الرقابة على المخزون وتقييم الأداء.
54	خلاصة الفصل
56	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة بيوباك (BIOPACK)
56	تمهيد
57	1-1. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.
57	أولاً: منهجية الدراسة.
58	ثانياً: تقديم المؤسسة ونشاطها (دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	"مصلحة التموين والتخزين")

65	1-11. تسيير المخزون في المؤسسة.
65	أولاً: دراسة مخزون المؤسسة.
69	ثانياً: طرق تقييم المخزون في المؤسسة.
71	ثالثاً: المعالجة المحاسبية للمخزونات.
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



مقدمة

مقدمة

تسعى أغلبية المؤسسات إلى تحقيق الوثبة التنموية اللازمة للنهوض بإمكاناتها وتسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها.

إذ تعتبر التنمية حتمية تسعى للوصول إليها لتحقيق الانطلاقة المرجوة، وباعتبار تعدد وظائف المؤسسة باختلاف نشاطاتها التي تمارسها تبعا للقطاع الذي تنتمي إليه فهي تعتمد على السياسات المثلى والمناهج العلمية والطاقة البشرية والمادية، لإنتاج السلع وتقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم الوصول إلى زيادة رقم أعمالها مع ضمان سيرورة نشاط المؤسسة واستمراريتها.

يعتبر نشاط المؤسسة الركيزة الأساسية لكل تطور وتحقيق الأهداف المسطرة، إذ يتمثل هذا النشاط في جل العمليات التي تقوم بها المؤسسة والكفيلة برفع مردودها وزيادة فعاليتها، ويتشكل أساسا في وظائفها الأساسية المتمثلة في التخزين، الإنتاج، البيع، والتسويق، وبالنظر إلى أهمية هذه الوظائف في المؤسسة يظهر لنا جليا أهمية ذكر وظيفة التخزين (تسيير المخزون)، للمخزون دور مهم في معظم المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، فلا يقتصر وجوده في المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الاقتصادية أو الخدمية الصغيرة منها والكبيرة من الحاجة إلى التخزين، وإنما يمتد أيضا ليشمل المؤسسات الخدمية العامة منها والخاصة، مثل المستشفيات التي تحتفظ بالأدوية، فلا تكاد أي ميزانية تخلو من بند المخزون كعنصر أساسي من عناصر الأصول المتداولة.

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

وبسبب افتقارها لأصحاب القرارات الصائبة المرتكزة على أساس علمي مقنع، ولتقادي التأثير على الوضعية المالية في المؤسسة وإحداث التوازن بين مختلف وظائفها، يجب وضع

إستراتيجية محكمة للمخزون وتحقيق التسيير الأمثل الذي يعمل على ضمان استمرارية عمل المؤسسة.

إشكالية البحث:

وضمن الصياغ السابق فإن الإشكالية الرئيسية للبحث تتمحور فيما يلي:

-كيف تسيير المخزونات في المؤسسات العمومية والاقتصادية عامة ومؤسسة بيوباك (BIOPACK)؟

ومن خلال هذه الإشكالية تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ماذا يقصد بالمخزون والمخازن؟

-ماذا يعني بالرقابة وأساليب التنظيم الأمثل للمخزون؟

-ما هي مختلف الجوانب التي يمكن أن تمسها عملية تسيير وتنظيم المخزون؟

-ما هي أهمية تسيير المخزونات في المؤسسات العمومية والاقتصادية؟

-ما هي العناصر والتقنيات لتسيير المخزون؟

-ما هي الطرق المتبعة لتقييم المخزون في المؤسسات وكيف تتم معالجته محاسبيا؟

-كيف تتم عملية تسيير المخزونات في مؤسسة بيوباك (BIOPACK)؟

الفرضيات:

بعد اختيارنا لهذا البحث، والإطلاع على مختلف الجوانب التي يمسه ولالإجابة على هذه

التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

-اعتماد المؤسسة على المخزون في نشاطها ووجود تنظيم محكم للمخزون.

-غياب الممارسة الإدارية بأسلوب علمي منهجي في جميع أبعاد وظيفة التخزين.

-يتطلب تسيير المخزون معرفة كافية بالطرق المستخدمة في تسيير المخزون التي تختلف حسب الظروف والأحوال.

-تنظيم المخزون يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويحقق لها قيمة مضافة.

أهمية البحث:

حاولنا لفت الانتباه إلى وظيفة تسيير المخزون التي تعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة، فهي بمثابة وسيلة تساعد المؤسسة على فرض وجودها، إذ يعتبر المخزون بمثابة المحرك لكل من عمليتي الإنتاج والتسويق أو النقل، ومن هنا تعطي الإدارة أهمية كبيرة لتوفير مستلزمات المؤسسة واحتياجاتها من مواد وتجهيزات، وتوفير العرض الكافي والطلب من السلع والخدمات النهائية، كي تتمكن المؤسسة من استغلال جميع الفرص التي تتاح أمامها وتحقيق أكبر حصة لها في السوق.

أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

-علاقة البحث بمجال التخصص، وتوفر المراجع اللازمة للإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه.

-الشعور بالرغبة في الإطلاع والاستفادة قدر الإمكان من الموضوع، والإطلاع على واقع التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

-أهمية عنصر المخزون بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

-محاولة التعرف والإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير المخزون.

-محاولة إنجاز بحث يكون عبارة عن مادة نظرية وميدانية.

-محاولة إبراز أهمية الطرق والنماذج العلمية والمنهجية في تسيير المخزون وتحسين العاملين في الميدان.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة فرضياته، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وعلى المنهج التحليل في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة.

التقسيم المنهجي للبحث:

من المعلوم أنه لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل وفي موضوعنا هذا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث يسمح للقارئ فهم المعلومات الموجودة بسهولة ولهذا احتوت خطتنا على ما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه مفاهيم عامة حول تسيير المخزونات حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين تطرقنا فيهما إلى تسيير المخزونات وعرفنا المخزون وأنواعه كما تطرقنا إلى طرق تقييم المخزون ورقابته.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة بيوباك (BIOPACK).

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة البحث حملت النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير المخزون

تمهيد

1-1. وظيفة المخزون في المؤسسات.

أولاً: ماهية المخزون والمخازن.

ثانياً: مفهوم تسيير المخزون وأهدافه.

ثالثاً: العناصر والتقنيات الأساسية لتسيير المخزون.

1-11. تنظيم المخزون، تقييمه والرقابة عليه.

أولاً: تنظيم المخزون.

ثانياً: تقييم المخزون وتكاليفه.

ثالثاً: الرقابة على المخزون وتقييم الأداء.

خلاصة الفصل



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

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

1-1. وظيفة المخزون في المؤسسات

أولاً: ماهية المخزون والمخازن

هناك عدة تعاريف للمخزون تختلف باختلاف وجهة النظر أو الزاوية التي ننظر بجما للمخزون ومنها:

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

أ- إن "مخزون مادة ما هو كمية تلك المادة الموجودة بالمخزن في وقت معين، وذلك بسبب توقع طلب المستعملين والمعبر عن حاجتهم لهذه المادة".¹

ب- كما تم تعريف المخزون بأنه: "مجموع الوسائل والخدمات التي تستخدم في دورة الاستغلال في المؤسسة سواء كانت هذه الوسائل والخدمات تباع مباشرة أو يتم استهلاكها من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة".²

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

د- أما المخطط المحاسبي العام الفرنسي فقد عرف المخزون بأنه "مجموع السلع المواد واللوازم الفضلات، المنتجات المصنعة، المنتجات التامة، منتجات وأشغال قيد الإنجاز، الغلافات التجارية والتي تعود ملكيتها للمؤسسة (الحساب رقم 3)".⁴

¹ Marcel g.D. Les stocks et les magasins, volume 4, Organisation industrielle, Edition Entreprise moderne, édition Paris, 2004, P 13.

² Leurion. J. comptabilité analytique de gestion, ED Foucher , paris, 1998, P 69.

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

⁴ Beaulier. D, Pegux. A Audit et gestion des stocks, librairie vuibert, 1985. P 17-18.

ذ-المخزون هو عبارة عن البضائع أو السلع المتراكمة في إنتظار الإستعمال المستقبلي القريب والذي يسمح بإشباع حاجيات المستعملين".¹

ه- حسب الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج (APICS) (Inventory American Control Society Production) هو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء، والسلع الوسيطة وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع".²

-حسب Pierre Medan, Anne gratacap "إنه ناتج عن الفارق بين تدفق الداخل والخارج هذا يمكن تقييم مستوى المخزون مدة الاستهلاك".³

-"المخزونات أصول متكونة من سلع ملك للمؤسسة موجهة إما لبيع مستقبلي أو موجهة للاستعمال في الصنع من أجل بيعها".⁴

أهمية المخزون: تكمن أهمية المخزون فيما يلي:

1- المخزون يضيف أبعادا من المرونة في نشاط الشراء، مما يسمح بتطبيق سياسات شرائية اقتصادية يتعذر تطبيقها إذا ما تم الشراء المقابلة للاحتياجات الفورية⁵، مثال ذلك الاستفادة من وفرة الإنتاج عند التعاقد مع الموردين على تضييع الاحتياجات بكمية كبيرة، وكذلك خفض تكاليف النقل نتيجة لشحن المشتريات المحمولة على عربات كاملة.

2- للمخزون تكاليفه وأعباءه، ولكنه ضرورة لا غنى عنها في المشروعات الصناعية بسبب أهميته اقتصاديا ولتأمين ما يقابل الاحتياجات دوما.

3-المخزون ضمان التواجد المواد عند الطلب، وتأمين ضد أخطاء التقدير وعقبات التنفيذ والتخطيط والتنبؤ في تقدير المواد وفي بيع السلعة.⁶

¹ www.duis-free.dz.com.

² جيمس بلا كورد، تعريب موسى يوسف، البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)، دار زهران للنشر، الأردن، 2008، ص10.

³ Zirmati. P, Pratique de la gestion des stocks, Dunod, France, 1997, P5.

⁴ Said Belacel. M, La gestion des stocks, Edition gestion, Alger, 1994, P 10.

⁵ مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص417.

⁶ عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، المحاسبة التوسعة، الناشر جامعة الإسكندرية، مصر 1992، ص512.

كما أننا نحتاج إلى المخزون نظرا لأنه يساعدنا مساعدة فعالة في تحقيق بعض الأمور الهامة التالية:¹

- أ- الحصول على أفضل حجم اقتصادي لطلبية الشراء أو العملية الإنتاج (الحجم الاقتصادي)؛
- ب- مقابلة التقلبات غير المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون الأمان)؛
- ج- مقابلة التقلبات المتوقعة في الشراء أو البيع (مخزون التوقع).

كذلك أهمية المخزون تكمن في مزاياه العديدة والتي نذكر منها ما يلي:²

- أ- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، أي استمرار تدفق الإنتاج؛
 - ب- تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين في بعض الحالات عن تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب، أي محاكمة إنقطاعات التمويل؛
 - ج- التقليل من عدد الطلبات أي الشراء بكميات معتبرة للاستفادة من مختلف الامتيازات.
- أنواع المخزونات:**

المخزونات أنواع كثيرة ومتعددة من حيث الطبيعة والشكل وسنسردها في هذه الفقرة عددا منها:

- 1- **بضائع:** كل ما تشتريه المؤسسة لبيعه أو استهلاكه دون تغيير حالته الأولية أي عدم مروره بمرحلة الإنتاج.
- 2- **التموينات:** وهي مجموعة من المواد المشتريات لتكوين السلع والخدمات قصد بيعها أو استثمارها على وتحتوي التموينات على المواد الأولية، المواد المستهلكة، الأغلفة المتداولة.
- 3- **المواد الأولية واللوازم:** هي مجموعة من المواد المعدة والموجهة للاستعمال في:
 - تركيب المنتجات التي وقع عليها تغيير؛
 - تركيب المنتجات المصنعة.
- 4- **المواد الاستهلاكية:** هي مجموعة المواد المعدة للاستهلاك النهائي.
- 5- **الأغلفة:** هي مجموعة الأغلفة التي تحتوي على المنتجات والبضائع الموجهة للبيع.

¹ Zirmati. P, Op.cit, P 13.

² Philippe. B. La rotation des stocks, Chocard et associés, France, 1999. P 15.

- 6-منتجات قيد التشغيل: مفردات غير كاملة وما زالت في مرحلة التصنيع.
 - 7-المنتجات الوسيطة: خرجت من مرحلة إنتاج وتدخل في مرحلة إنتاج أخرى.
 - 8-الفضلات والمهملات: هي تلك المخلفات الناتجة عن عملية التصنيع أو الزائدة من المواد المستخدمة في النشاط العادي.
 - 9- ودائع العملاء: هي تلك المواد أو الأجزاء المتعلقة بعملية صناعية والتي يودعها العميل لإجراء عمليات عليها أو على الأجزاء الملحقة بها.
 - 10- قطع الغيار: هي القطع الموجهة لصيانة وإصلاح استثمارات المؤسسة.
- المركبات الأساسية للمخزون:

يتشكل المخزون الكلي من مركبتين أساسيتين هما:

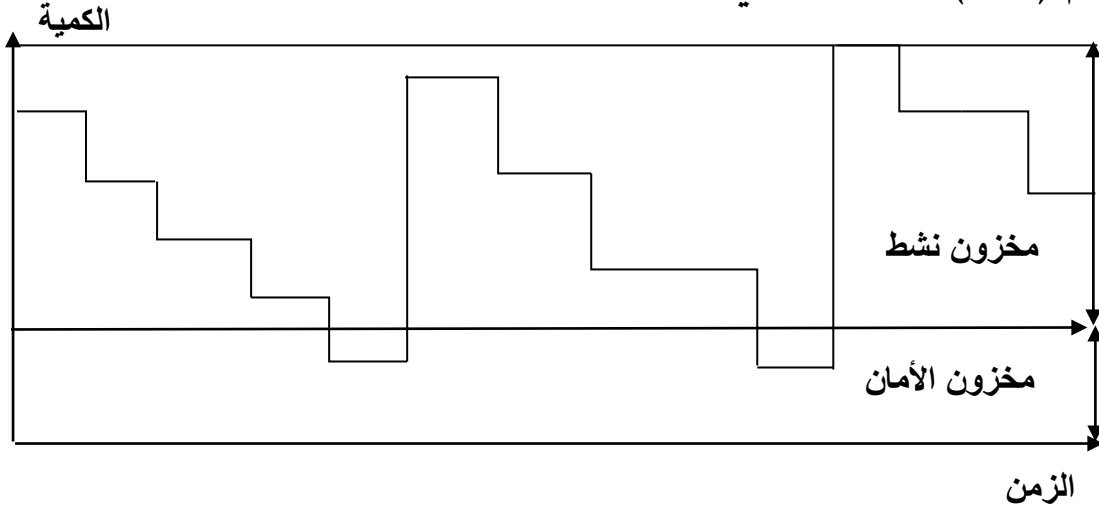
- المخزون العادي (النشط)؛

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

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

- 1- الحصول على أفضل حجم اقتصادي لطبيرة الشراء أو العملية الإنتاج (المخزون العادي)؛
 - 2- مقابلة التقلبات غير المتوقعة في الشراء والإنتاج أو البيع (مخزون الأمان).
 - 3- مقابلة التقلبات المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون التوقع).
- الشكل البياني الموالي يبين كيفية تطور المخزون عبر الزمن مع تحديد كل من المخزون النشط ومخزون الأمان .

الشكل رقم (1-1): التمثيل البياني لتطور المخزون



والآن نحاول شرح هذه المركبات بشي من التفصيل:

(أ) المخزون العادي :

يمثل تلك الكميات الاقتصادية من السلع والبضائع والمواد المتوفرة في المخزن من اجل تلبية الطلب اليومي أو الشهري أو السنوي والتي تتناقص بمرور الزمن إلى أن تصل إلى تاريخ إعادة التموين، ومما لاشك فيه أننا نود أن تتم وظائف الشراء، والإنتاج، أو البيع بمعدلات تكون أكثر من غيرها كفاءة بالنسبة لعملية معينة. فمثلا قد نجد أن أفضل طريقة من الناحية الاقتصادية فيما يتعلق بالحصول على مادة معينة هي شراء 100 وحدة في كل مرة، وذلك بالرغم من أن الاستخدام الفعال لهذه المادة يحدث وحدتين كل أسبوع.

وبالتالي فبدلا من شراء وحدتين كل أسبوع أو استخدام هذه المادة بمعدل 100 وحدة كل الأسبوع تعمل على موازنة وظيفتي الشراء والاستخدام وذلك عن طريق تكوين مخزون (عادي) من هذه المادة، ويحسب المخزون العادي عن طريق إيجاد الكمية الاقتصادية التكاليف الكلية وهذا ما يوضح بشكل مفصل لاحقا.

(ب) مخزون الأمان:

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

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

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

ج) المخزون الاستراتيجي:

المخزون الذي يحتفظ به لتمكين المنشأة من الاستمرار في نشاطها رغم التقلبات الموسمية في المشتريات أو الإنتاج أو المبيعات يطلق عليه اسم المخزون الاستراتيجي أو مخزون التوقع.

أول خطوة لتحديد هذا المخزون هي إعداد تنبؤ للمبيعات مقسم إلى فترات وينبغي أن تنطوي هذه الخطوة على تقديرات الدرجة احتمال الخطأ في التنبؤ، وغالبا ما يكون من المفيد مقارنة التنبؤات السابقة مع النتائج الفعلية حتى يمكن الحكم على احتمال الخطأ فادا كانت فرص الخطأ مرتفعة، واحتمال الخروج من مأزق سوء التقدير ضعيف، والآثار المترتبة على الأخطاء وخيمة، فلا شك أنه من الضروري الاحتفاظ بمخزون توقع كبير الحجم كما ينبغي إعداد دراسة معمقة لتنبؤ ب:

-قلة عرض السلع؛

-ضعف القدرات الإنتاجية؛

-الزيادة المحتملة في الأسعار؛

-ظروف سياسية مؤثرة مثل إمكانية حدوث أزمة وطنية أو دولية.

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

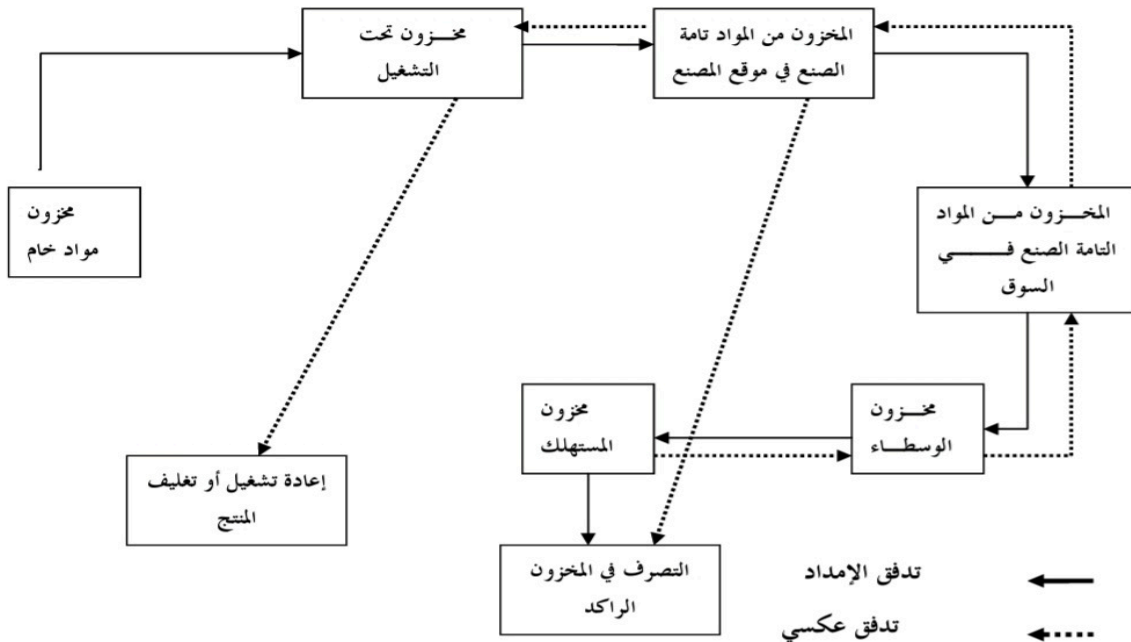
- دور المخزونات:

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

-الموازنة بين العرض والطلب: يعتبر المخزون وسيلة لموازنة العرض مع الطلب، ففي حالة زيادة الطلب عن العرض يلجأ إلى سد العجز عن طريق المخزون، ويحدث العكس في حالة إذا ما انخفض الطلب عن العرض حيث يلجأ إلى إحالة الفائض على المخزون و يستغل في مراحل لاحقة.¹

-التعامل مع منافذ التوزيع المختلفة: يساعد المخزون على التعامل مع منافذ التوزيع كما يظهر في الشكل التالي.²

الشكل رقم (1-2): يمثل دورة المخزون في شبكة من المنافذ تبدأ من المورد إلى المنتج وأخيرا المستهلك.



المصدر : نهال فريد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 67.

¹محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 350.

² نهال فريد مصطفى نفس المرجع السابق ، ص 167.

-إرضاء المستهلك: بسبب التواجد المستمر للسلع في السوق وبأسعار معقولة، كذلى الانتظار والإزعاج للمستهلكين وتأخر مدة الإنتاج أو التوقف، هذا ما ينعك سمعة المؤسسة ومن جهة أخرى على راحة رضا المستهلك.¹

- تقديم خدمات تخزينية لمؤسسات أخرى مقابل أجور محددة وذلك للاستغلال الأمثل لمخازنها.
- حماية المؤسسة من حالات عدم التأكد: نظرا للتغير الطارئ في المحيط الذي تتفاعل معه المؤسسة فإن المخزون يقوم بحمايتها من الحالات الغير أكيدة من فترة حالية إلى فترة مستقبلية وبذلك نستطيع ذكر نوعين من حالات عدم التأكد:²

أ-عدم التأكد للطلب: إن الطلب على المنتج النهائي لا تتضح رؤيته بسبب ميزتين هما:

1-طلب الزبائن الحاليين وذلك من خلال سياسة المحافظة عليهم بتلبية طلباتهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.

2- طلب الزبائن المستقبليين وذلك من خلال سياسة الجذب المكلفة من ناحية الإشهار مثلا لدى تقوم بتكوين مخزون خاص بطلبات الزبائن المستقبليين.

ب- عدم التأكد للدورة الإنتاجية: إن عملية الإنتاج تتعرض لنكسات تحدث بسبب تقلبات في سيرها، مما يؤدي إلى اختلاف كبير في تعهدات المؤسسة الممنوحة إلى الزبون، لهذا يجب تكوين مخزون لمواجهة مختلف الإختلالات الطارئة على العملية الإنتاجية.

- يسمح المخزون بالشراء بكميات محددة، تسلسل الإنتاج، وكذلك عرض المنتجات ذات الاستهلاك الموسمي طوال السنة.

مفهوم المخزن:

المخزن هو المكان الذي تودع فيه مختلف المواد أو المنتجات ويتم فيه عملية الاستلام، المراقبة التوزيع،³ كما يمكن تعريف المخزن على أنه المكان الذي تحفظ فيه المواد بشكل اقتصادي الغرض المحافظة عليها من التلف أو السرقة لحين الحاجة إليها.

¹ Louis. G, Op. Cit, P21.

² Gratacan A. Medan. P, Management de la production, Dunod, France 2001 P 142.

³ Zermati. P, Fabrice. M, Op. Cit, p 171.

مفهوم إدارة المخازن: توجد عدة تعاريف لإدارة المخازن، أهمها ما يلي:

تعني "إدارة المخازن الموقع الذي تحتله وظيفة التخزين داخل الهيكل التنظيمي".¹

"تعرف إدارة المخازن على أنها الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف، والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها".²

فمن التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المخازن على أنها الإدارة التي تقوم بتخطيط و تنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق وتسلم المواد والسلع الواردة للمؤسسة وفحصها وتخزينها في أماكن ملائمة لحين صرفها إلى الجهات المستفيدة داخل أو خارج المؤسسة، وكذلك تخطيط أو مراقبة حركة المخزون بهدف تجاوز حالات النفاذ أو التراكم وتطبيق الأساليب المتطورة في تنظيم المخازن.

مفهوم وظيفة التخزين:

-هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها في مخازن أو مستودعات قريبة من جهة الاستخدام على أن يتوافر في هذه المخازن أسلوب التخزين المناسب للمواد المخزنة.³

-هي مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بأقل تكلفة ممكنة.⁴

كما يمكن تعريفها على أنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها.

التمييز بين إدارة المخزون وإدارة المخازن:

في بعض الأحيان يتم الخلط بين أدوار إدارة المخزون وأدوار إدارة المخازن، لكن في الحقيقة هناك فرق بينهما، حيث أن الدكتور فريد عبد الفتاح زين الدين يعرف إدارة المخزون كما يلي:

¹ محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق ، ص 142.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر للنشر، الأردن، الطبعة 2، 2008، ص 145.

³ بشير العلاق، محمود شرف الدين، إدارة المواد مدخل إداري ومحاسبي، دار الباروزي، الأردن، 2008، ص 18.

⁴ Michel. R, Entrepôts et Magasins, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, France, 2003, P 220.

"المصطلح يقصد به تحديد كمية المواد الأولية أو البضاعة نصف المصنعة أو الأجراء التشغيل وكذا البضاعة التامة الصنع، التي تضمن مواجهة احتياجات الشغل أو طلبيات العيد في الأوقات التي تظهر فيها"¹، ويتمثل دورها فيما يلي:²

- تحديد الكمية التي يجب إصدار أمر بشرائها ومتى يجب إصدار هذا الأمر مع الأخذ بعين الاعتبار التنبؤ بالمبيعات.

- وضع قوائم المخزونات المتوفرة تحت تصرف إدارة الإنتاج.

- تخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة. أما إدارة المخازن فيتمثل دورها فيما يلي:³

- تخطيط وتنفيذ عمليات الإسلام والحفظ والوقاية ؛

- الاهتمام بالأماكن والمباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل معها المؤسسة ؛

- تسيير الشحن؛

- تسجيل عمليات التفتيش والمراقبة.

أهمية إدارة المخازن:

إن إدارة المخزون (الأصول المتداولة والأصول الثابتة) تستدعي اهتماما خاصا لأسباب

ثلاثة:

- يمثل الجزء الأعظم من مجموع الأصول؛

- أقل الأصول سيولة، فإن الأخطاء المتعلقة بإدارتها لا يمكن معالجتها بسرعة، وسوء الإدارة إذا زاد عن حده في هذا المجال فقد يؤدي ذلك إلى حماية المؤسسة؛⁴

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، نفس المرجع السابق ، ص 386.

² Roux. M. Liv.T, Optimiser votre plate-forme logistique, 2édition d'organisation, Paris, 2004, P15.

³ خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجيستر علوم اقتصادية، جامعة تلمسان، 2005/2004، ص45.

⁴ جميل أحمد توفيق، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات، دار الجمعيات المصرية، مصر، 2007، ص505.

- أن التغيرات في مستويات المخزون السلعي والأصول الثابتة لها آثارها الاقتصادية لا فترات ارتفاع أو هبوط الأسعار).

وأيضاً فإن المخزون السلعي بأنواعه يكون موضع اهتمام الإدارة نظراً لتأثيره المباشر على أرباح المؤسسة، فالربح يتأثر بالمخزون السلعي من عدة جوانب وهي:¹

- إن المخزون السلعي الأكثر والأقل من اللازم يؤثر على معدل عائد استثمار المؤسسة (ارتفاع تكاليف الإنتاج في الحالتين)؛

- المعدل الذي يتحرك به المخزون خلال عمليات الإنتاج والتوزيع يؤثر أيضاً على تكاليف المؤسسة؛

- تأمين انسياب متوازن من الخدمات والأجزاء والمعدات والأدوات وغيرها من مستلزمات التشغيل، كذلك توفير ما يلزم من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار، إضافة إلى ذلك استلام مخالفات الإنتاج وبواقى المواد وتخزينها لحين الحاجة إليها؛

- تأمين حماية المواد، كما تشارك في اتخاذ إجراءات السير المستقبلي للمخزون وفي تحديد مكان التخزين.²

أنواع المخازن:

يوجد نوعين من المخازن هما مخازن عامة ومخازن خاصة.

أ-المخازن العامة:

هي مخازن ملك لخواص أو مؤسسات مختصة في التخزين تؤجرها المؤسسة عن طريق إبرام عقود تخزين ومن مزايا المخازن العامة ما يلي:³

- توفير الأموال التي يمكن استثمارها في الأراضي أو المباني ومعدات المناولة؛

- التحكم في تكلفة التخزين وهذا خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات العمليات الموسمية، التي ترتبط تكلفتها ارتباطاً مباشراً بعدد الوحدات المنتجة والمباعة؛

¹ محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 143.

² Said Belacel. M, Op. Cit, P 33.

³ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 240.

-اجتباب مخاطر التقادم بسبب التغيرات التكنولوجية المستعملة أو بسبب تغير كذلك المخازن العامة تمتلك على آلات وأدوات المناولة بدرجة كبيرة من الدقة.

ب-المخازن الخاصة:

إن امتلاك المؤسسة لمخازن خاصة بما يحقق لها العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

-يمكن تحقيق مرونة كبيرة في تصميم وتشغيل المخازن بما يتناسب مع احتياجات العملاء وخصائص المنتجات الخاصة بالمؤسسة؛

-استخدام المخازن الخاصة يتطلب الاستعانة بالعمالة المتخصصة التي تضمن مستوى معين من الأداء؛

-شعور العملاء بالارتياح من كفاءة التعامل التي تحققها المخازن الخاصة وهذا من خلال الاستمرارية في توفير المنتجات.

ثانياً: مفهوم تسيير المخزون وأهدافه

1-مفهوم تسيير المخزون:

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

¹ عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد الشراء والتخزين من منظور كمي، الطبعة الأولى، دار وائل بالنشر، الأردن، 2004، ص282.

-تسيير المخزون هو النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية والبضاعة نصف المصنعة بما يضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن بأقل تكلفة ممكنة.¹

-يتمثل المخزون في مجموعة من النشاطات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعملية التشغيل في الزمن وبالكمية المناسبة والنوعية المطلوبة.²

-كما يمكن تعريف تسيير المخزون على أنه العمل بطريقة تجعل من المخزون قادرا على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة في الأوقات المناسبة حيث أن السير الجيد يعني أيضا أن المخزون يلبي الاحتياجات في ظروف اقتصادية وعقلانية.

2- اختصاصات إدارة تسيير المخزون:

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

وحدة التمييز (الترميز): ومهمتها تحديد و تثبيت مواصفات المخزون و إعطاء لرموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه.

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

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

وحدة الرقابة: ومهمتها الرقابة على إجراءات العمل المخزنية، ومراقبة حدود التخزين الدنيا وإبلاغ إدارة المشتريات للعمل على الشراء و القيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها.

¹محمد ايديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الأردن، 2001، ص144.

² Gavault. K, Op. Cit, P17.

وحدة الأرشيف: ومهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعمليات التخزين.

المخازن: المخزن هو المكان التي توضع أو تخزن فيه المواد والمستلزمات.

3- أهداف تسيير المخزون:

تسعى وظيفة تسيير المخزونات في المؤسسات المختلفة إلى المساهمة في التسيير الحسن لإنتاج السلع والخدمات حيث تسعى من خلال هذه الوظيفة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

-المحافظة على الإمداد الدائم والمنتظم لورشات التشغيل أو الزبائن بالمواد واللوازم أو السلع؛
-محاولة التقليل من التكاليف وعدم الأفراد في التخزين لمواجهة الطلب المستقبلي كمخزون أمان؛

-المحافظة على عناصر المخزون وصيانتها من الضياع والتلف وترتيبها وتنظيمها وفق أسس عملية ومحاسبية تسمح بمتابعة تداولها ومراقبتها؛

-ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع بما يلبي الاحتياجات المطلوبة؛

-اختيار طرق التسيير انطلاقاً من طبيعة المواد وتحليل المخزونات.

-الاستقبال الذي يشتمل على مراقبة المدخلات كما ونوعاً وحتى الإرسالات إضافة إلى تصنيف المواد المستقبلية في الأماكن المخصصة لها بسبب تنظيم المخزن.

ثالثاً: العناصر والتقنيات الأساسية لتسيير المخزون

1-عناصر المخزون:

لقد صنفت المخزونات حسب المخطط الوطني المحاسبي كما يلي:

د/30 البضائع (Marchandises) هي المنتجات التي اشترتها المؤسسة لإعادة بيعها على حالها دون إدخال أي تغيير عليها.

د/31 مواد ولوازم: (Matières et Fournitures) هي المنتجات التي اشترتها المؤسسة وتستهلك من أجل صناعة المنتجات التامة وتدخل في تركيبها إلى جانب ذلك تدخل في سير المؤسسة حيث تلبي احتياجات دورة الاستغلال.

¹ Blondel. F, Gestion de la production, Dunod, France, 2000, P128.

د/32 منتجات نصف مصنعة: (Produits semi-finis) وهي عبارة عن منتجات وصلت إلى مرحلة معينة من التصنيع ويمكن إجراء عليها عمليات تحويل أخرى.

د/33 منتجات وأشغال قيد التصنيع: (Produits et travaux en cours) وهي منتجات لا تزال تحت عملية التصنيع في نهاية الفترة المحاسبية.

د/34 منتجات تامة الصنع: (Produits finis) وتتمثل في المنتجات التي أنشأتها المؤسسة بهدف بيعها أو توزيعها.

د/35 فضلات ومهملات: (Déchets et rebuts) وهي الرواسب من أي طبيعة كانت لا تصلح للاستعمال أو التسويق العاديين.

د/36 مخزون بالخارج: (Stock a l'extérieur) وهي السلع والمواد التي هي ملك للمؤسسة لكنها ليست بحوزتها أي في طريقها إلى المؤسسة ولم تصل بعد.

د/37 المشتريات: (Les Achats) يسجل فيها تكلفة شراء البضائع أو المواد واللوازم التي أشترتها المؤسسة من أجل بيعها على حالها أو إدماجها وتحويلها أثناء دورة الاستغلال. ح/38 مؤونة تدني قيمة المخزونات: (Provisions pour dépréciation des stocks) وتسجل فيه قيمة الانخفاض الذي قد يلحق بالمخزونات خلال السنة المالية.

2- الوثائق اليدوية المستعملة في تسيير المخزون:

أ- اطلب داخلي للتموين: وهو الذي يحرر من طرف أمين المخزن بطلب نوع معين من السلع تسجل فيه الكمية المطلوبة، رمز المادة، اسم المادة ويوقع عليه من طرف مسؤول المخزن (رئيس المخزن) ويتكون من 04 نسخ.

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

ت- الفاتورة: هي وثيقة تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بالمواد المرسله من أسعار، شروط التسليم، الكمية المبلغ الصافي بالأرقام والحروف ويحرر في 04 نسخ.

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

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

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

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

-توضيح الكميات الداخلة و الخارجة ومراجعتها في فترات دورية.

-مستويات المخزون وهي المستويات العادية الذي يجب أن تكون متوفرة في أي وقت من الأوقات، ورغم أن الكميات الواجب إضافتها على فترات دورية تكون قد أضافتها بانتظام إلا أن الفكرة من هذه المستويات هي الضمان ضد أي احتمال لانخفاض الكميات المخزونة عن الرصيد المتوسط.

-الكميات المخصصة لاستخدامات معينة أو لمشروعات أو مخصص لبعض العملاء.

-السعر: ويعني أن البطاقة يمكن أن تستعمل كقائمة الأسعار وخاصة إذا تم تقييد تقلبات الأسعار.

-تحتوي على مكان الدرج لمختلف أنواع المخزونات.

3-فترة إعادة الطلبية (تجديد المخزون):

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

- إذا كان التخزين هو المحافظة على الكمية المثلى بالمخازن أي هو الموازنة بين المدخلات (التموين) والمخرجات (الطلب)، وهذا لا يتأتى إلا بالتحكم في هاتين المتغيرتين (الطلب، إعادة التموين)، فالطلب يصعب التحكم فيه في المدى القصير وعليه يتم تعديل وموازنة المخزون بواسطة التحكم في التموين وذلك بمحاولة التحكم في تواريخ إعادة التموين والكمية الواجب توفرها وهذا ممكن في حالة التموين الداخلي أي أن المؤسسة تمون نفسها ذاتيا، أما إذا كانت المؤسسة لا تعتمد على التموين الذاتي فهنا يصب التحكم في هذه المتغيرة كوكما تعتمد على ضرورة تحديد تاريخ إعداد الطلبية حجم و فترة إعادة الطلبية.¹

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

تقنيات تسيير المخزون:

1- طريقة ABC لتصنيف المخزون:

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

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

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

¹عمر وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، نفس المرجع السابق، ص305.

من الأصناف لا تمثل سوى 10% من القيمة الإجمالية السنوية للأصناف، يطلق عليها المجموعة C يمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1): يمثل تقسيم الأصناف

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

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

1- حساب أو تقدير الطالب السنوي (الكميات المستهلكة) من كل صنف Q.

2- حساب قيمة الطلب السنوي V حيث $V=P.Q$.

3- ترتيب الأصناف حسب القيم المتناقصة لكل صنف (من أكبر قيمة إلى أصغر قيمة).

4- حساب القيم المتراكمة الصاعدة.

5- حساب نسب القيم المتراكمة الصاعدة.

6- حساب نسب رتب الأصناف المتراكمة الصاعدة . تجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن يستخدم معيارا آخر بدلا من " قيمة الاستخدام السنوي للصنف " مثل عدد الوحدات المستهلكة، نوضح ذلك في المثال الثاني.

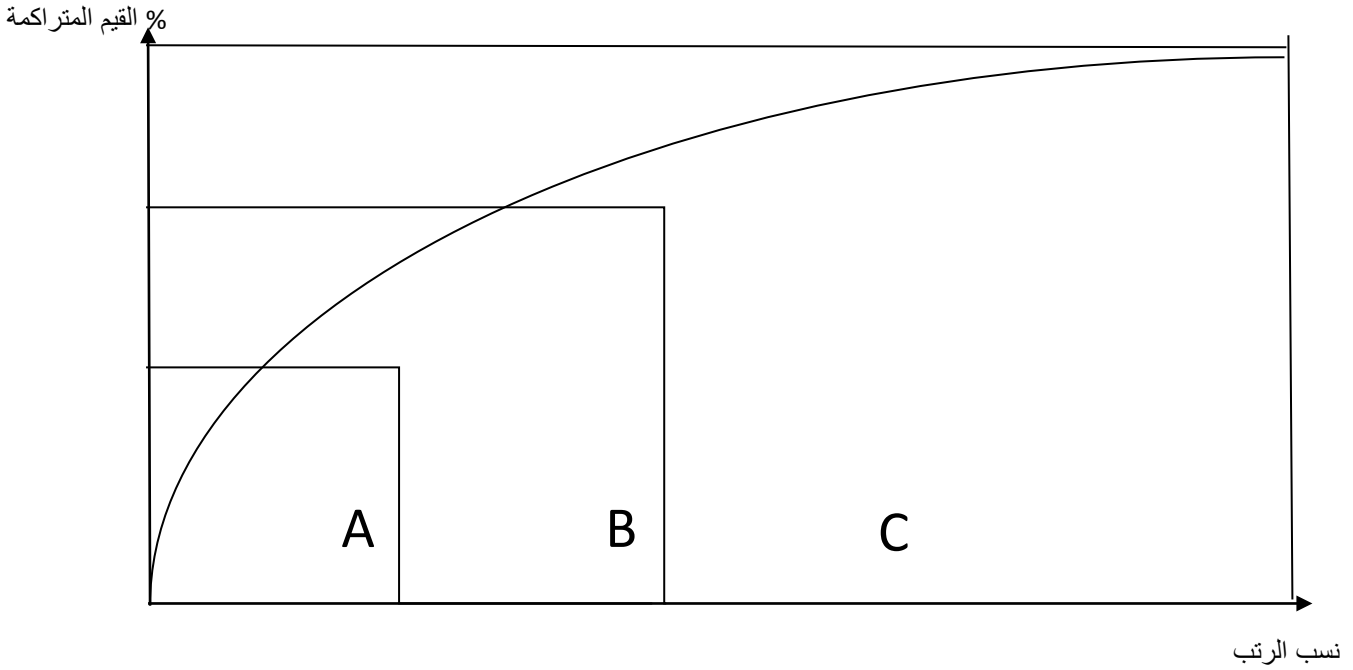
مزايا استخدام طريقة ABC :

لا شك أن تقسيم الأصناف إلى مجموعات ABC يمكن من وضع سياسات مخزون خاصة لكل مجموعة. ومن بين السياسات التي تبني على هذا التقسيم ما يلي:

أ-تركيز الجهود الخاصة بالبحث على الموردين اللذين يتولوا توريد المجموعة A وتتمية العلاقة معهم بشكل أكبر.

- ب- استخدام نظم أكثر إحكاما في عملية الرقابة على مخزون المجموعة A.
- ت - الاهتمام بشكل اكبر بعملية التنبؤ بالاحتياجات من أصناف المجموعة A. ويرجع ذلك إلى الحاجة بر تخفيض احتمالات الخطأ في التنبؤ لما لها من آثار مالية وتشغيلية على المؤسسة.
- ث- استخدام نماذج رياضية تساعد على الوصول إلى أفضل القرارات، والاعتماد على نظم معلوماتية وإعلام آلي في إدارة المخزون.

الشكل رقم (1-3): تمثيل بياني لتقسيم الأصناف



مؤشر جيني Indice de Gini:

يستخدم مؤشر جيني للاطمئنان على أن نتائج التقسيم المتوصل إليه بطريقة ABC في محلها أي أن مقبولة لتفسير نتائج الطريقة. ويعرف هذا المؤشر بالعلاقة:

$$\gamma = \frac{(\sum y * x) - 5000}{5000}$$

حيث $\sum y$: تعني مجموع النسب المتراكمة للمخرجات أو لقيم الأصناف (مجموع قيم محور العينات)

X: الفرق بين نسبتين متتابعتين للرتب.

تكون نتائج التقسيم حسب طريقة ABC مقبولة كلما فاق هذا المؤشر المقدار 0.6، ($y > 0.6$)

الفصل الأول — الإطار النظري لتسيير المخزونات

يمثل الجدول الموالي البيانات المتعلقة بكميات الأصناف المستخدمة خلال سنة وأسعارها الأحادية، لمؤسسة ما.

المطلوب: تقسيم الأصناف وفق طريقة ABC.

الأصناف	الكمية Q	سعر الوحدة P
A	400	0.4
B	170	4
C	200	20
D	380	1
E	80	2.5
F	280	2
G	300	0.4
H	410	2
I	116	5
J	250	4

الحل: أ—نحسب القيم ونرتبها ترتيبا تنازليا.

الأصناف	القيم P*Q
C	4000
J	1000
H	820
B	680
I	580
F	560
D	380
E	200
A	160
G	120
	8500

الفصل الأول — الإطار النظري لتسيير المخزونات

ب- حساب القيم المتراكمة الصاعدة (VCC) وحساب نسب القيم المتراكمة الصاعدة (VCC%) وأخيرا حساب نسب رتب الأصناف المتراكمة الصاعدة (%Art C). في نفس الجدول.

الأصناف	القيم P*Q	VCC	%VCC	%Art C
C	4000	4000	47.05	%10
J	1000	5000	58.82	%20
H	820	5820	68.47	%30
B	680	6500	76.47	%40
I	580	7080	83.29	%50
F	560	7640	89.88	%60
D	380	8020	94.35	%70
E	200	8220	96.70	%80
A	160	8380	98.58	%90
G	120	8500	100	%100
	8500			

يمكن تلخيص النتائج كما يلي:

المجموعة	نسبة الأصناف	نسبة قيمة الأصناف
A	%20	%59
B	%20	%18
C	%60	%23

معامل جيني:

$$\gamma = \frac{[(\sum y \times x) - 5000]}{5000} = \frac{813.61 \times 10 - 5000}{5000} = 0.62$$

باعتبار معامل جيني يساوي 0.62 أكبر من 0.6، فنتائج تقسيم ABC مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخزون.

مثال 02:

الجدول الموالي يمثل توزيع المخزونات وفق عدد المخرجات من كل نوع مخزن:

الفصل الأول ————— الإطار النظري لتسيير المخزونات

65	2	3	200	1	1	5	250	2	3	2	1	7	230	2	3	8	25	180	10	عدد المخرجات
U	T	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	E	D	C	B	A	رمز الصنف

المطلوب: ترتيب المخزونات وفق طريقة ABC.

الحل:

نستخدم الجدول الموالي في الترتيب المتناقص للأصناف وحساب التراكمات النسبية للمخرجات

وللرتب:

رمز الصنف	المخرجات المتناقضة	المخرجات المتراكمة	نسبة المخرجات المتراكمة	التراكم النسبي للمخرجات
N	250	250	%25	%5
H	230	480	%48	%10
R	200	680	%68	%15
B	1800	860	%86	%20
U	65	925	%92.5	%25
C	25	950	%95	%30
A	10	960	%96	%35
D	8	968	%96.8	%40
I	7	975	%97.5	%45
O	5	980	%98	%50
E	3	983	%98.3	%55
L	3	986	%98.6	%60
S	3	989	%98.9	%65
G	2	991	%99.1	%70
K	2	993	%99.3	%75
M	2	995	%99.5	%80
T	2	997	%99.7	%85
J	1	998	%99.8	%90
P	1	999	%99.9	%95
Q	1	1000	%100	%100

حساب معامل جيني:

$$\gamma = \frac{[(\sum y \times x) - 5000]}{5000} = \frac{1795.90 \times 10 - 5000}{5000} = 0.79$$

باعتبار معامل جيني يساوي 0.79 أكبر من 0.6، فنتائج تقسيم ABC مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخزون.

- نموذج Pareto

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

تقوم طريقة 80/20 على ما يلي:¹

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

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

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

نموذج كمية الطلب الاقتصادية "EOQ" : وهو ما يعرف بنموذج Wilson نسبة إلى العالم Wilson الذي قام سنة 1928 باقتراح نموذج رياضي للوصول إلى الكمية الاقتصادية المثلى و التي تحقق التوازن بين تكلفة إعادة الطلبية و تكاليف التخزين.

الفرضيات: نموذج Wilson مبني على عدة فرضيات أساسية وهي:

-الطلب (الإستهلاك) ثابت و معلوم خلال الفترة؛

-فترة إعادة التمويل ثابتة؛

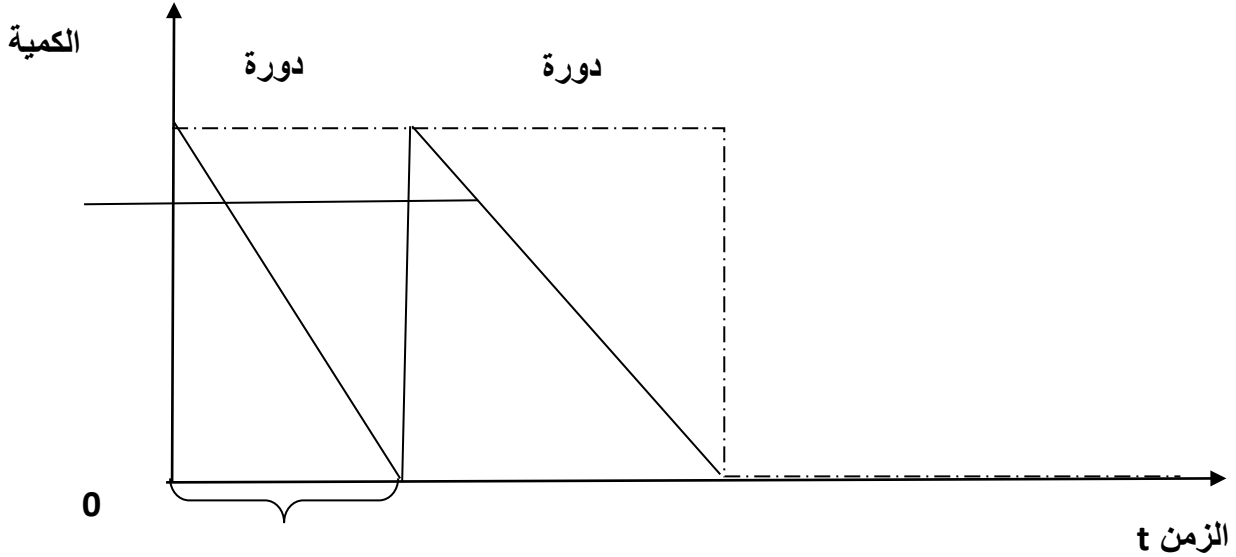
-تكلفة تقديم الطلبية مستقلة عن الكميات المطلوبة؛

¹ Benmazouz. B, Recherche opérationnelle de gestion, Atlas, Edition, Alger 1995, P250.

- عدم وجود انقطاعات في المخزون.

- التمثيل البياني: يمكن أن نبين التغيرات في المخزون حسب هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-4) : يمثل تطور المخزون حسب نموذج "Wilson"



II-1. تنظيم المخزون، تقويمه، الرقابة عليه

أولاً: تنظيم المخزون

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

1- موقع المخزون:

من الأفضل أن يكون موقع المخازن قريب نسبياً من مواقع وجهات الاستخدام حيث يمكن خدمتها بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة نفرض أن المصنع ينتج سلعة واحدة أو مجموعة أصناف منها فإن مخزن الخامات يوجد بالقرب من عملية التشغيل الأولى، وتخزين المنتجات تحت التشغيل في موقع بين عملية التشغيل الأولى والعملية الثانية وتخزين المنتجات تامة

الصنع بالقرب من أماكن الشحن، بنما تخزين المعدات ولوازم الصيانة والإصلاح والتشغيل في مكان يتوسط أقسام التشغيل المختلفة.

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

2- مباني المخزون :

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

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

أما التنظيم الداخلي للمخازن فيجب أن يراعى فيه الاعتبارات التالية:

- 1) الاستغلال الأمثل للمساحات المتاحة.
- 2) توفر مساحات كافية لحركة العاملين ومعدات المناولة.

3) اختيار وسائل التخزين المناسبة التي تتفق ونوع البضائع أو المواد المخزنة ومن هذه الوسائل:

-التخزين بالرفوف؛

-التخزين بالبلوكات؛

-التخزين الأرضي؛

-التخزين في عدة طوابق؛

- الخ.

4) الحفاظ على درجة مناسبة من الحرارة.

5) توفر الإنارة وقدر كافي من التهوية.

6) إظهار المخازن في صورة حسنة، التصنيف الداخلي والخارجي للمخازن.

7) تجنب العاملين رفع الحمولات الثقيلة التي قد تؤدي إلى الإصابة.

توفير وسائل الأمان وخاصة أجهزة مقاومة الحريق، معدات الإسعاف، مخارج الطوارئ.

3-التصنيف و الترتيب:

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

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

يعتمد نظام الترميز في الغالب على طريقة الأرقام المتسلسلة بكل صنف، أو بطريقة الأحرف حيث يرفق كل صنف بحرف أو حرفين أو أكثر حسب حجم المخزون وتنوع أصنافه هذا يقتصر استعمال هذه الطرق على المخازن الصغيرة فقط، أما المؤسسات الكبرى فعادة ما

تمزج بين الأحرف والأرقام، هذا النوع من الترميز يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة إذ يسمح دائما بإضافة الأصناف الجديدة إلى قوائم المخزون وفي الأماكن ذات الصلة بطبيعتها. أما من المزايا التي يضمنها نظام الترميز فيمكن تلخيصها فيما يلي:

-اقتصاد الكثير من الوقت والجهد في تحرير الكثير من مستندات المواد؛

-سهولة التعرف على الأصناف وتوحيد مسمياتها؛

-تسيير استخدام الآلات الكترونية في رصد حركة الأصناف؛

-قبل ترميز الأصناف يجب تقسيمها إلى مجموعات ذات خصائص موحدة هناك عدة طرق

التصنيف نذكر منها:

*التصنيف حسب درجة الخطورة (قابلة للالتهاب، قابلة للتكسير، سريعة التلف)؛

*التصنيف حسب الحركة (سريعة، متوسطة، بطيئة)؛

*التصنيف حسب طبيعتها (سائلة، جامدة، غازية).

أما ترتيب الأصناف داخل المخازن فلا يعتمد بالضرورة على دليل الأصناف بقدر ما يعتمد على مدى صرف هذه الأصناف ومدى التحكم في نقلها.

إن الأساس المبدئي الذي يقوم عليه ترتيب الأصناف يتعين في ضوء حجم الصنف وشكله وطبيعته، وبالتالي احتياجاته من الإمكانيات المخزنة وعلى هذا النحو فإن ترتيب أوضاع الأصناف يتم بحيث يكفل بقدر الإمكان، تقارب الأصناف المتشابهة في هذه الاحتياجات ومع ذلك فإن قدرا مناسباً من المرونة في التطبيق يكون ضرورياً وخاصة في الحالات التالية:

1-الأصناف التي تصرف بكثرة: يفضل وضعها في أماكن قريبة من نافذة الصرف؛

2-الأصناف الثقيلة الوزن: يفضل وضعها في أماكن تقلل من مجهودات نقلها؛

3-الأصناف القابلة للانفجار أو الاشتعال: تعزل وتحصن في أماكن محصنة؛

4-الأحمال الكبيرة التي تتأثر بفعل العوامل الجوية: توضع في مخازن مفتوحة محصنة بأسوار.

4- الجرد:

يعتبر الجرد من الوسائل الرئيسية لضبط عملية التخزين ومراقبة المخزون وبشكل عام فإن المقصود من الجرد هو إثبات الموجودات، مراجعة كميات المخزون من مختلف الأصناف

عن طريق الحصر والعد وأخيرا التتبع ولا يقتصر الجرد على الموجودات داخل المخازن فقط بل يتابع الأصناف المستديمة في مواقع استخدامها، كما لا يهمل الجرد حالة هذه الأصناف وبيان ما يرى من ملاحظات عليها وقد حدد المشروع الجزائري النامية الممتلكات بموجب القانون رقم 84/16 المؤرخ في: 30/06/1984 والمتعلق بالأموال الوطنية، والمرسومة رقم 87/135 المؤرخ في: 02/06/87 المتعلق بمجرد الممتلكات الوطنية، والمرسوم رقم 91/454 المؤرخ في 23/11/1991 المتعلق بجرد ممتلكات القطاع العمومي، والمرسوم رقم 91/455 المؤرخ في 23/11/1991 المتعلق بجرد ممتلكات القطاع العمومي.

أ) أهداف الجرد:

إذا اعتبرنا الجرد بأنه إحصاء لجميع ممتلكات المنشأة من تجهيزات وأثاث وأدوات وجميع أنواع المخزونات فان الهدف من الجرد يتمثل فيما يلي:

- التأكيد من دقة سجلات المخازن ومدى استيفائها ومطابقتها للكميات المخزنة من مختلف الأصناف؛
- اكتشاف أي محاولة للتلاعب أو التضليل أو الغش أو السرقة أو الاختلاس بمقارنة البيانات الرقمية التي تظهرها سجلات الجرد بالكميات الفعلية الموجودة بالمخازن؛
- اكتشاف قدرة نظام التخزين على السيطرة على المخازن؛
- يمكن من إثبات وجود ممتلكات المنشأة، أو إتلافها، أو ضياعها، أو عدم قابليتها للاستعمال؛
- يمكن من معرفة مصدر الموجودات (شراء، تحويل، هبة ...).

ب) مقومات الجرد:

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

- 1) تعيين أفراد محددين بالاسم، يرأسهم مسؤول معين للتكفل بعملية الجرد؛
- 2) توقيف عمليات البيع والشراء، والاستلام، الاستبدال، والإعارة لمجرد البدء في الجرد؛
- 3) العمل على استرداد الأصناف المعارة؛
- 4) يجب أن يشمل الجرد كل الموجودات؛

- 5) تحضير الوحدات التالفة والمستعملة في قوائم خاصة؛
- 6) توضع علامة خاصة على كل وحدة ثم حصرها، لتفادي ازدواج الجرد؛
- 7) حصر بضاعة الغير لدى المؤسسة ووضعها على حدة؛
- 8) حصر البضائع تحت الفحص والاستلام والغير مقيدة في دفاتر المخازن؛
- 9) تحديد فترة الجرد (تاريخ البدء، تاريخ الانتهاء)

ج-أنواع الجرد:

الجرد نوعان منها ما يقوم على إثبات الموجودات بالتنقل داخل المخازن والتأكد من وجود هذه الأصناف وأماكنها بالعد والحصر ويسمى بالجرد الفعلي (inventaire physique).

ومنها ما يقتصر على مراقبة الدفاتر والسجلات وبطاقات الأصناف للتأكد من كميات الأصناف الموجودة بالمخازن ويسمى بالجرد الدفترى أو المحاس (inventaire comptable)

د-الجرد الفعلي:

إن الجرد الفعلي يمكن من معرفة حالة المخزون بدقة، حيث يتنقل القائمين عليه إلى الرفوف للتأكد من وجود الأصناف في أماكنها، بعد ذلك يتم حصرها وعدّها وتسجيلها في سجلات خاصة. يتم ذلك دورياً في فترات منتظمة في الغالب سنوية. يعود الجرد الفعلي بالمنفعة الكبرى على المؤسسة من حيث الرقابة على المخزون إلا أن للجرد الفعلي عيوباً بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وهي:

- قد يتسبب في تعطيل العمل لمدة طويلة، لهذا تقوم الكثير من المؤسسات بهذا النوع من الجرد عندما تقل كمية الأصناف المخزنة حتى لا تستغرق العملية مدة طويلة؛

- يصعب تسوية الفروق القديمة المكتشفة من جراء عملية الجرد؛

- قد تؤدي دراسة أسباب العجز وتتبعه إلى تأخير إعداد الحسابات الختامية للمؤسسة.

هـ-الجرد المحاسبية: تقوم هذه الطريقة على إعداد سجلات أو بطاقات خاصة لكل صنف من الأصناف المخزنة يسجل فيها الكميات الداخلة للمخزن وتاريخ خروجها ومصادر التمويل، والكميات الخارجة من المخزون وتواريخ خروجها مصادر التوزيع.

الفرق بين مجموع الكميات الداخلة والكميات الخارجة يساوي الكميات الموجودة فعلا بالمخازن في وقت ما تقارن هذه الكميات التي تم عدها وحصرها عن طريق الجرد الفعلي، رغم ما تتطلبه هذه الطريقة من الوقوف الدائم والمستمر على عملية التسجيل، والتنسيق بين مختلف المصالح إلا إنها تلعب دور كبير جدا في عملية الرقابة على المخزون.

من خلال هذا العرض يمكن إبراز محاسن هذه الطريقة فيما يلي:

- لا توجد حاجة إلى وقف العمليات في المخازن أو منع التعامل معها أثناء الجرد؛
- يمكن الاستمرار في التقيد في الدفاتر للكمات الواردة والصادرة دون أي تعطيل للعمل المحاسبي؛
- يمكن إتمام الجرد بالاستعانة بعد قليل من الأفراد المدربين ويكونون مستقلين تماما عن المخازن؛
- يمكن إثبات نتائج الجرد على نفس السجلات، وإذا ظهرت أي اختلافات أو فروق يمكن البحث عنها أو تحديد أسبابها، وتعتبر هذه أهم ميزات الجرد المحاسبي لان من عبور الفروق تعلم في وقت واحد ولا يوجد الوقت الكافي للتحري عن الأسباب؛
- يمكن تسوية الزيادة والعجز في السجلات أولا بأول بحيث تبقى متفقة دائما مع الرصيد الفعلي ومن ثم نتجت مشاكل إجراء التسويات الأزمة في نهاية السنة دفعة واحدة.

ثانيا: تقويم المخزون وتكاليفه:

أ- **تقويم المخزون:** إذا علمنا التركيبة الصحيحة للمخزون عن طريق الجرد المحاسبي الدائم، يكفي معرفة قيمة كل مادة مخزنة من اجل تقويم مجموع المخزونات. إلا أن المشكل يتمثل في تحديد قيمة المادة أو الصنف من مجموعة المواد المشتراة بأسعار مختلفة أو مجموعة المواد التي فقدت قيمتها الحقيقية بواسطة التقادم.

والطرق المستخدمة في تقييم المخزون هي:

1-طريقة Fifo (أول المدخلات ، أول المخرجات)

تعتمد هذه الطريقة على افتراض مفاده أن المؤسسة تستهلك أو تباع المواد من الأصناف (المخرجات) التي دخلت الأولى للمخازن، أي أول المدخلات هو أول المخرجات و منه يتشكل

المخزون النهائي من المواد المشتراة مؤخرًا، والتي يتم تقييمها بأول سعر تكلفة معنى ذلك إن تكلفة المخرجات من الأصناف هي تكلفة أول كمية دخلت ومازالت في المخزون من مزايا هذه الطريقة إنها:

- تكون ذات نجاعة في حالة انخفاض الأسعار أي يستحسن تطبيقها في هذه الحالة؛

- القيمة المحسوبة جمده الطريقة تكون عادة قريبة من القيمة البيع العادية.

أما عيوبها فيمكن حصرها في نقطتين:

- رفض الطريقة من طرف مصالح الضرائب؛

- في حالة الانكماش تؤدي إلى تضارب في الأسعار.

2- طريقة lifo (آخر المدخلات، أول المخرجات)

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 الداخلية للمخزون.

من مزايا هذه الطريقة أنا:

- 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 الأسعار.

3- طريقة المتوسط المرجح للتكلفة "CMP":

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

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

المزايا :

- تخفيض اثر التغيرات في أسعار الشراء؛
- شمولية الحساب لكل المخزونات.

العيوب:

- الحسابات لا تكون في أول الفترة مما يؤثر في توفير المعلومات؛
 - سوء تقدير قيمة المخزون في حالة التضخم.
- مثال: البيانات الموضحة في الجدول أدناه تتعلق بحركة مخزون مؤسسة من خلال الثلاثي الأول من سنة 2013.

التاريخ	الحركة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة
مخزون أول المدة	-	2000	100	200.000
2013/01/04	إخراج	1000		
2013/02/01	إدخال	200	120	24.000
2013/02/13	إدخال	200	200	40.000
2013/03/22	إخراج	1200		
2013/03/28	إدخال	200	110	22.000

المطلوب :

- 1- تقييم المخزون حسب طريقة المدخل أولا مخرج أولا FIFO
- 2- تقييم المخزون حسب طريقة المدخل أخرا مخرج أولا LIFO
- 3- تقييم المخزون حسب طريقة متوسط التكلفة المرجح CMP

الحل:

1- جدول التقييم حسب طريقة المدخل أولاً مخرج أولاً FIFO

المخزون			المخرجات			المدخلات			التاريخ
V	P.U	Q	V	P.U	Q	V	P.U	Q	
200.000	100	2000							م.أ.م
100.000	100	1000	100.000	100	1000				01/04
	100	1000				240.000	120	200	02/01
124.000	120	200							
	100	1000				40.000	200	200	02/13
164.000	120	200							
	200	200							
			100.000	100	1000				03/22
	200	200	24.000	120	200				
40.000	200	200							
	110	200				22.000	110	200	03/28
62.000									

2-جدول تقييم المخزون حسب طريقة المدخل آخرًا مخرج أولًا LIFO.

المخزون			المخرجات			المدخلات			التاريخ
V	P.U	Q	V	P.U	Q	V	P.U	Q	
200.000	100	2000							م.أ.م
100.000	100	1000	100.000	100	1000				01/04
	100	1000				240.000	120	200	02/01
124.000	120	200							
	100	1000				40.000	200	200	02/13
164.000	120	200							
	200	200							
			100.000	100	1000				03/22
20.000	100	200	24.000	120	200				
	100	200							
42.000	110	200				22.000	110	200	03/28

3-جدول تقييم المخزون حسب طريقة متوسطة التكلفة المرجح CMP

المخزون			المخرجات			المدخلات			التاريخ
V	P.U	Q	V	P.U	Q	V	P.U	Q	
200.000	100	2000							م.أ.م
100.000	100	1000	100.000	100	1000				01/04
123.996	103.33	1200				240.000	120	200	02/01
163.996	117.14	1400				40.000	200	200	02/13
23.428	117.14	200	140.568	117.14	1200				03/22
45.428	113.57	400				22.000	110	200	03/28

ب-تكاليف المخزون:

تلقى عملية اتخاذ القرار في الوقت الحاضر اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين في مختلف مجالات الحياة وذلك نتيجة لما يواجهه الإنسان المعاصر من قيود وشروط تتمثل في تعقد نظام العلاقات الاقتصادية والاجتماعية. إن عملية اتخاذ القرار أصبحت اليوم هدف البحوث والدراسات الحقيقية التي لا يمكن إجراؤها إلا بمساعدة الوسائل الرياضية المناسبة، هذا يؤدي بنا إلى الاستعانة ببحوث العمليات، وتقنيات الاقتصاد القياسي في بنا نماذج رياضية مبسطة تسهل عملية اتخاذ القرارات في مجال التخزين وتسهيل تسيير المخزونات تسييرا علميا. نظرا لأن متغيرات القرار في نماذج التخزين تتمثل في الطلب والتكلفة لذلك ارتأينا دراسة التكاليف والطلب دراسة تحليلية ثم ننظر إلى أهم النماذج المعروفة والمحددة حسب طبيعة الطلب (ثابت عشوائي) وحسب حالة المخزون (نفاذ) وكذا حسب فترة إعادة الطلبية (ثابتة ، متغيرة).

1- المركبات الأساسية للتكاليف:

إن المشكل الأساسي في تسيير المخزون هو التقليل من مجموع تكاليف التخزين المتمثلة في :

- تكاليف الاحتفاظ؛
- تكاليف إعداد الطيبة؛
- تكاليف النفاذ هذا سنحاول في هذه الفقرة التطرق لهذه التكاليف بشي من التفصيل.

2- تكاليف الاحتفاظ:

تتشكل تكلفة الاحتفاظ في مجملها من الأعباء الناجمة عن:

- حفظ جزء من رأس المال؛
- صيانة المباني وتنظيم المخزون؛
- تأمين التجهيزات ومختلف أصناف المخزونات والمباني؛
- تقادم وتلف بعض الأصناف المخزنة.

تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الاحتفاظ تتراوح ما بين 10 و 34 في المائة حسب دراسة سابقة جرت في الولايات المتحدة الأمريكية موزعة على مختلف الأعباء المتمثلة في :

أ- تكلفة رأس المال :

بافتراض أن قيمة متوسط الأصناف المخزنة هي عبارة عن قرض متوسط المدى فإن الفائدة المتولدة عن السنة اقتراض تتراوح ما بين 5% و 7 في المائة حسب نفس الدراسة السابقة ونظرا للطلب المتزايد على رأس المال من مختلف الفروع في الشركة قد يؤدي إلى تخفيض حصة المخزون من رأس المال وهذا يؤدي بدوره إلى ارتفاع نسبة الفائدة كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أننا لو وجهنا رأس المال هذا إلى استثمار أخرى لكان العائد أكبر وقد يتجاوز 15%.

نستخلص مما سبق أن تكلفة رأس المال تتراوح ما بين 5% و 15 % حسب نفس الدراسة السابقة، وهي من أهم أعباء التخزين التي يجب أن يعطى لها الاهتمام الأكبر.

ب- تكاليف المخازن :

يقصد بتكلفة المخازن الأعباء المترتبة عن صيانة المباني وكراءها: توفير درجة الحرارة المناسبة والكهرباء والغاز والماء، أجرة الحراس وعمال التخزين وذلك لان المخازن ومعداته تستهلك بقدر معين كل عام، ثم أن متطلبات التسيير اليومي يستدعي توفر الماء والكهرباء والتهوية والتي ينجر عنها أعباء تتراوح ما بين 0-3% حسب الدراسة السابقة.

ت- تكاليف التأمين:

هي تلك العلاوات التي تدفع الشركات 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 والنفاد اللذان تلجا تتحملهما شركات التأمين.

تنقسم تكلفة التأمين إلى قسمين احدها ثابت متعلق بالمباني والتجهيزات والأخر متغير بتغير متوسط حجم المخزون. كما أن هذه التكلفة تتراوح ما بين 1% و3% حسب نفس الدراسة السابقة كما تجدر الإشارة إلى إمكانية تخفيض تكاليف التأمين إذا ما توفرت الكفاءة العالية لمسيير المخازن خاصة في المدى الطويل

3- تكاليف الإعداد:

بعد تحديد حجم الطلبية حسب السياسة التموينية المعتمدة من طرف المؤسسة، والتي تبنى على بيانات تاريخية سابقة (التنبؤ بحجم المبيعات)، وعلى إجراءات الجرد التي تحدد الكميات المتوفرة من مختلف أصناف المخزونات تقوم الجهاز الإداري المكلف بالشراء (مصلحة التموين، مصلحة المشتريات، مصلحة الوسائل العامة...) بجملة من الإجراءات تتمثل في:

- تحديد السلع المطلوب توفيرها والكميات اللازمة من هذه السلع؛

- البحث عن الممولين؛

- إعداد وإرسال الطلبية؛

- استلام الأصناف المطلوبة من السلع؛

- مراقبة و فحص الأصناف.

لهذه الإجراءات الإدارية جملة من النفقات، قسم منها ثابت والآخر متغير، فالقسم الثابت يتكون من رواتب وأجور الموظفين القائمين بالإجراءات السابقة الذكر. أما في قسمها المتغير فتتكون من المستلزمات الإدارية المتجددة اللازمة لعملية الإعداد.

أما في حالة التوريد الداخلي فتتعلق التكاليف بالجانب التقني الإنتاجي وتتحول إجراءات إعداد الطلبية إلى أمر بالإنتاج.

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 وفرات الإنتاج عند التعاقد على تصنيع الاحتياجات الكبيرة؛
- تخفيض مصاريف النقل في حالة الشحنات الكبيرة.

4- تكلفة النفاذ:

أوضحنا حتى الآن التكاليف المترتبة على الاحتفاظ بالمخزون والتكاليف المترتبة عن إعداد طلبية، والسؤال الآن ما هي الآثار المترتبة على عدم وجود مخزون كافي لتلبية الطلبات اليومية على الرغم من صعوبة تحديد وقياس تلك الآثار مالياً إلا أنه من الضروري التعرف عليها وعمل تقديرات لها حتى نتفادى تكرار التعرض لها.

ويمكن تقسيم تكلفة النفاذ إلى:

- 1- تكلفة ناتجة عن توقف العملية الإنتاجية، وتظهر هذه الحالة عندما لا يكون هناك مخزون كافي من المادة الخام أو قطع الغيار اللازمة للآلات والتجهيزات؛
- 2- تكلفة عدم توافر السلع للعملاء، وتظهر هذه الحالة عندما لا يكفي المخزون من المنتج النهائي للطلبات مراكز التوزيع والعملاء.

على العموم تكلفة النفاذ مرتبطة بدرجة خطورة الظاهرة ومدتها وما ينجر عنها من إخلال في كثير من التوازنات المرغوب في تحقيقها والتي نذكر منها:

- الإخلال في التوازن بين العرض والطلب؛

- فقدان الثقة في أساليب التسيير؛

- الإخلال بعجلة الإنتاج؛

- الإخلال برنامج الإشهار؛

-استقطاب بعض الزبائن من طرف المؤسسات المنافسة؛

-الإخلال في نظام إعادة التموين.

ثالثا: الرقابة على المخزون وتقييم الأداء

1-الرقابة على المخزون:

1-1. مفهوم ومسؤوليات وأهداف الرقابة على المخزون:

أ-مفهوم الرقابة على المخزون: توجد عدة تعاريف للرقابة على المخزون أهمها ما يلي:

- هي الوسيلة التي يمكن ما تدبير كميات المواد المناسبة وفقا للمواصفات المعينة في الوقت

المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة؛¹

- الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي تتبعها إدارة المخازن للتأكد من توفير الكميات

المناسبة من المواد في الوقت المناسب وحسب احتياجات المشروع مع مراعاة ما يمكن توفيره

في السوق وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر؛²

- هي أداة تجعل تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بإدارة المخزون يجري بصورة سليمة طبقا

للسياسة التنفيذية المحددة لها؛³

- هي مجموعة الأنشطة التي تزاولها المستويات الإدارية المختلفة في مشروع معين أو مؤسسة

معينة للتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في شتى المجالات وتقييم الانحرافات

وتقصي أسبابها ومحاولة تصحيحها في حالة وجودها.⁴

¹ سيد محمد جاد الرب ، نفس المرجع السابق ، ص 332 .

² سليمان خالد عبيدات، مصطفى نحيب شوايش، إدارة المواد والشراء والتخزين ، دار المسيرة، عمان، 2008، ص187.

³ جاسم ناصر حسين، صباح مجيد النجار، نفس المرجع السابق ، ص 317.

⁴ Said belacel, M, Op. Cit, P09.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي تمكن المخازن من ضمان الاحتفاظ بكميات متوازنة من مختلف الأصناف بحيث تفي بذلك احتياجات الأنشطة المختلفة للمؤسسة دون أن تمثل عبئا استثماريا ضخما على عاتقها، إذن فبواسطة الرقابة على المخزون نضمن توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب احتياجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الخدمة والتكلفة مما يمكننا من تحقيق أكبر عائد ممكن على الأصول المتداولة ومنها المخزونات.

يتلخص مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية في قياس نتائج التنفيذ الفعلي للخطة و مقارنة تلك النتائج بالمعايير أو الأهداف المحددة مسبقا، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت، والعمل على منع تكرارها مستقبلا.

ب- مسؤولية الرقابة على المخزون: إن وظائف قسم الرقابة على المخزون تختلف تبعا لطبيعة المشروع التنظيمي ولذلك قد تكون مسؤولة عن أحد أو بعض أو كل الأنشطة الآتية:¹

- التخطيط للفترة المستقبلية بالإعتماد على دورة الإنتاج وبرنامج البيع والظروف السوقية؛

- ترجمة تخطيط المخزون إلى برنامج شراء عملي؛

- تتضم إستلام المواد الداخلة إلى المخازن وإضافتها إلى الرصيد السابق، وكذلك تنظيم العمليات الخاصة بصرف أو سحب المواد من المخازن.²

التخلص من الخردة والفائض والمنتجات المعيبة.

ج- أهداف الرقابة على المخزون: تسعى وظيفة مراقبة المخزون إلى تخفيض تكلفة التخزين وذلك عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن وعلى الأخص تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون؛

- توفير الحماية اللازمة للموجودات المخزنية ومراعاة المناخ المادي السليم للمخزون؛

¹ صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص282.

² احمد راشد الغدير، الطبعة الثانية، نفس المرجع السابق، ص 328

³ عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 352.

- حساب الحجم الأمثل لكمية المخزون وعدد دفعات الشراء وفترات التوريد وشراء الاحتياجات ذات الاستهلاك المتغير ومتوسط التخزين واحتياطي الطوارئ... الخ؛¹
 - السيطرة على المخزن عن طريق الإحتفاظ بسجلات كافية ودقيقة تبين مكان كل مخزون وكيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة؛
 - الإحتفاظ بالمواد المخزنة من الأصناف المختلفة بالكميات المناسبة لظروف الإنتاج بالمؤسسة أو بمعنى آخر تحقيق الموازنة في المواد المخزنة؛²
 - التأكد من أن الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة جيدة حتى تصبح عملية الرقابة المخزنية سهلة والنتائج جيدة.
- إن الهدف الأساسي لأي نظام رقابي جيد هو حساب أخطاء التنبؤ وفحصها ومنعها من تشكيل صعوبات خطيرة.

1-2. مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون والعوامل المؤثرة عليها:

- أ- مقومات النظام الفعال للرقابة على المخزون: تتطلب الرقابة على المخزون العمل على توافر بعض المتطلبات الرئيسية أهمها ما يلي:³
- تقسيم الأصناف إلى مجموعات حتى يمكن تحديد سياسات الشراء ونظم الرقابة المطلوبة لكل مجموعة حسب درجة أهميتها؛
- وضع نظام دقيق للتنبؤ بالطلب (الاستخدام) للأصناف المختلفة مع تحديد دقيق لدرجة الخطأ في عملية التنبؤ؛
- معرفة فترة التوريد ومكوناتها المختلفة ودرجة التباين المتوقعة في فترة التوريد لكل صنف؛
- وجود نوعا من التقدير المقبول لأنواع التكاليف التي سوف تحكم قرارات المخزون؛
- وجود نظام لتتبع حركة وأرصدة المخزون سواءا منها المتاح لدى الشركة أو الذي تم التعاقد على توريده.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنيفي، نفس المرجع السابق، ص 327.

² Vincent G, Gestion de la production et des flux, Ed economica, France, 2003, P 632.

³ محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 264.

ب- العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون: توجد عدة عوامل مؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

- طبيعة الصناعة (موسميتها أو موسمية الخامات المستخدمة فيها)؛

- المدة التي يستغرقها الإنتاج حيث تؤثر على الطلب من المواد الأولية أو المصنعة ذلك أن المواد الأولية المخزونة والسريعة الدوران تحتاج إلى مراقبة وسيطرة أدق من مراقبة المواد الأولية البطيئة الدوران.

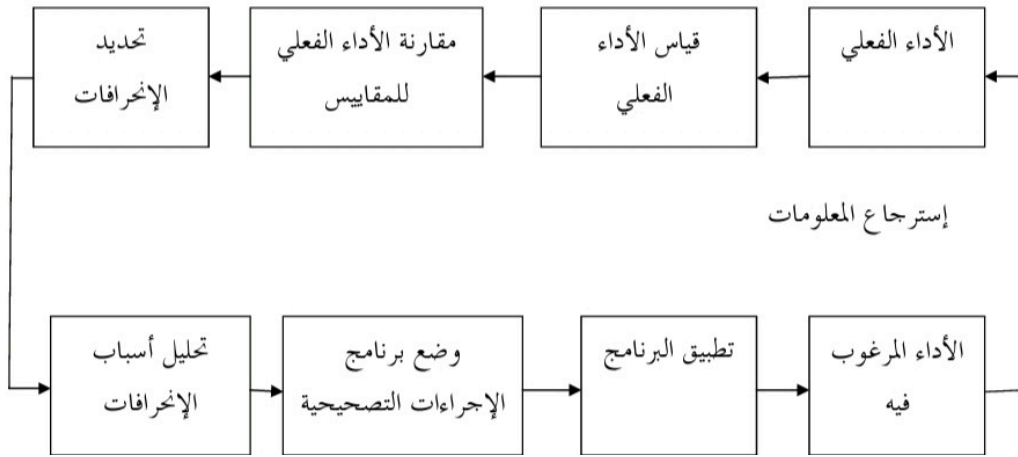
كما تختلف العوامل المؤثرة على نشاط الرقابة على المخزون باختلاف أنواع الأصناف المشتراة و بالتالي الأصناف المخزونة وهي كالتالي: ²

- الأصناف سريعة التلف والأصناف غير سريعة التلف؛

- الأصناف التي تستدعي ترتيبات خاصة لحفظها ودرجات تبريد معينة والأصناف التي لا تستدعي ذلك؛

- الأصناف ذات القيمة العادية والأصناف ذات القيمة المرتفعة.

الشكل رقم (1-5): يمثل خطوات الرقابة على المخزون.



المصدر: سعود خضر حميد الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 193.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص 327.

² جلال محم بكير، نفس المرجع السابق، ص 176.

1-3. إجراءات أو خطوات وضع نظام الرقابة:

أ- إنشاء نظام الرقابة: يتكون نظام الرقابة من العناصر التالية:¹

- حجم الدفعة = الاحتياجات الكلية / عدد مرات الشراء (عدد الدفعات).
- نقطة إعادة الطلب = الوقت الذي يمر قبل وصول الطلبية × معدل الاستهلاك اليومي.
- الحد الأدنى للمخزون = الكمية التي يجب أن لا ينخفض موجود المخازن من المواد عنها في أي لحظة من اللحظات.
- الحد الأعلى للمخزون: هو الحد الذي يجب أن لا يتجاوزه المخزون من المواد في أي لحظة من اللحظات.

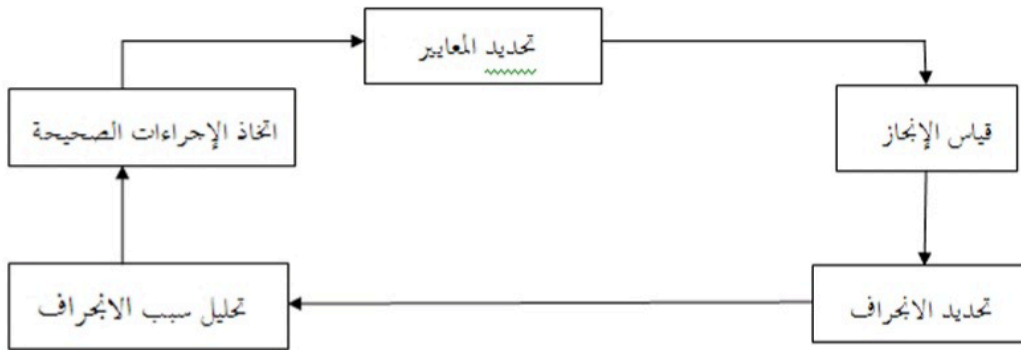
ب- خطوات وضع نظام الرقابة على المخزون: لوضع نظام الرقابة نتبع الخطوات التالية:²

- اختيار حجم الدفعة أو الدفعات التي يتم تخزينها لتحديد تكلفة التخزين كنسبة مئوية من متوسط المخزون، و يجب أن يتناسب مع استيعاب المخازن.
- تحديد الوقت اللازم لتخزين كميات بديلة أخرى، تتماشى مع توقيت الصرف.
- حساب النسبة المئوية لقيمة الاستخدام من كل صنف، أي إجمالي قيمة الاستخدام من جميع الأصناف.
- حساب متجمع نسبة الاستخدام أمام كل صنف ، وذلك بإضافة نسبة قيمة استخدام الصنف إلى مجموع نسب استخدام الأصناف التي تسبقه.
- حساب متجمع نسبة الصنف إلى مجموع الأصناف التي تتعامل فيها المؤسسة . نستنتج مما سبق بغض النظر عن المعيار المستخدم في إجراء التقسيم الثلاثي فإن فائدته الحقيقية في مراقبة المخزون تتلخص فيما يلي : الأصناف التي تشملها الفئة A: تخضع لرقابة تفصيلية ومستمرة وخاصة الأصناف التي تشملها الفئة B: تخضع لرقابة أقل تفصيلاً وتتم على فترات دورية؛ الأصناف التي تشملها الفئة C: تخضع لرقابة عامة وشاملة على فترات متباعدة.
- في الأخير يمكننا تلخيص دورة الرقابة على المخزون من خلال المخطط التالي :

¹ احمد راشد الغدير، الطبعة الثانية، نفس المرجع السابق، ص 331.

² بشير العلاق، محمود شرف الدين، نفس المرجع السابق، ص 288.

شكل رقم (1-6): يمثل دورة الرقابة على المخازن



المصدر: من اعداد الطلبة.

بما أن وظيفة الرقابة على المخزون تقوم على أساس المتابعة المستمرة وتتصب على قياس المجهودات المبذولة فقد أصبح لهذه الوظيفة دورا هاما في تحسين الأداء لتحقيق الأهداف كما تلعب دور المعدل لمختلف عمليات التنفيذ.

أصبح للرقابة أهمية كبيرة ضمن بقية الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنها، وتكمن هذه الأهمية لكل المؤسسات فيما يلي:

- عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له؛

- إنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرار.

3-تقييم الأداء في مجال التخزين:

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

أ- مفهوم الأداء: يلاحظ من الكلمة ما يلي:¹

- الأداء هو فعل {action} يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في الوقت من الزمن.²

¹ Bourgeignon. A, Performance et contrôle de gestion audit, sous la direction de : Bernard colasse . Economica, 2000. P 932

² Nober. G, Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation 2004, P 604.

- الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو العاملين فيها.

- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

- الأداء هو بلوغ المؤسسة النتائج المرغوبة (الفعالية) بتكاليف مثالية (الكفاءة) وفي وقت مناسب و تحقيق منفعة معينة.¹

من خلال جميع التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء كما يلي:

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

ب- مفهوم تقييم الأداء: أما عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة تعني تقييم نشاط المؤسسة لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وعليه فهي تستخدم للحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها المؤسسة²، وتقييم الأداء هو المقياس الذي يكشف مدى التطور والتقدم في حسن فعالية العملية التخزينية، من خلال الوقوف على النتائج المحققة ومقارنتها بالبدائل المتاحة من جهة، والأهداف المخططة من جهة أخرى، وبالتالي التعرف على الانحرافات وأسبابها ومن تم إيجاد الإجراءات الكفيلة للحد منها والقضاء عليها،³ ونجد أن تقييم الأداء له علاقة بمراقبة التسيير.

كذلك كمرجع لمفاهيم الأمثلية أو التعظيم، يمثل الأداء مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل، أما من الناحية الاقتصادية فيغطي الأداء عدة

¹ شهدي محمد، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية (الأداء والمعانية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2005/2004، ص45.

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

³ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص10.

حقائق مثل الفعالية في التعبير عن التكاليف والكفاءة (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف)¹

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

ج-أسس و مراحل تقييم الأداء :

أسس تقييم الأداء: تستند عملية تقييم الأداء لتحقيق الأهداف إلى عدد من الأسس أهمها ما يلي:²

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

- مراحل تقييم الأداء :

- تمر عملية التقييم بثلاثة مراحل وهي كالتالي:³
- مرحلة جمع البيانات اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات التخزين والأجور وعدد العاملين ... الخ؛
- مرحلة التحليل الفني والمالي، وفيها تتم دراسة الجوانب الفنية والتحقق من كفاءة التنفيذ؛

¹ Bensahel. L, Introduction a l économie de service, Presses universitaires de grenoble, 1997, P 59.

² زهير ثابت، نفس المرجع السابق، ص15.

³ Paul. F. Jean-pierre. M. Op. Cit, P 304.

- مرحلة الحكم على نتائج التحليل لمعرفة مدى تحقق هدف المؤسسة من عدمه.

د- أنواع معدلات الأداء :

- تتعامل معدلات الأداء مع نسبة كبيرة من المدخلات مثل قياس الوقت، قياس حجم العمل نسبة الخطأ، قياس الإنجازات، ويمكن تقسيم معدلات الأداء إلى نوعين رئيسيين:¹
- معدلات أداء زمنية.
 - معدلات أداء نسبية .

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

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

جدول رقم (1-2) : يمثل البيانات المطلوبة لتقييم أداء المخزون

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

المصدر : مدحت القرشي ، نفس المرجع السابق ، ص 278 .

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

خاتمة الفصل:

ما تم ذكره في هذا الفصل تبيّن 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 حد 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.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة بيوباك (BIOPACK)

تمهيد

1-1. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.

أولاً: منهجية الدراسة.

ثانياً: تقديم المؤسسة ونشاطها (دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

"مصلحة التموين والتخزين")

1-11. تسيير المخزون في المؤسسة.

أولاً: دراسة مخزون المؤسسة.

ثانياً: طرق تقييم المخزون في المؤسسة.

ثالثاً: المعالجة المحاسبية للمخزونات.

خلاصة الفصل



تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري الذي تناولنا فيه تعاريف ومفاهيم تسيير المخزون في المؤسسات، سنحاول إسقاط ذلك على واحدة من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة بيوباك بخميس الخشنة ولاية بومرداس والتي تهتم بإنتاج مواد التنظيف. والذي يعرف هذا النشاط منافسة شديدة من مؤسسات خاصة وطنية وحتى أجنبية، حاولنا إلقاء الضوء على حركة ومسار المخزون داخل المؤسسة لأنه يشكل دور هام في تلبية احتياجات المؤسسة من مواد أولية وقطع غيار وكذلك توفير الظروف اللازمة لضمان استمرارية نظام المؤسسة، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

I- عرض عام لمؤسسة بيوباك (تقديم المؤسسة ونشاطها).

II- دراسة مخزون المؤسسة.

III- طرق تقييم المخزون في المؤسسة.

IV- المعالجة المحاسبية للمخزونات.

أولاً: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

1-1. منهجية الدراسة الميدانية:

في هذا المبحث سنتطرق إلى المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات والمعلومات كما يلي:

1-1. منهج البحث المستخدم:

من أجل القيام بالدراسة الميدانية، اعتمدنا منهج دراسة حالة وذلك بإسقاط الجانب النظري على هذه الحالة، بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها من قبل مؤسسة بيوباك.

أ-المقابلة: أجريت المقابلة مع مسؤول التموين والتخزين لمعرفة عمليات شراء المواد الأولية بالإضافة إلى طريقة اختيار الموردين حتى تصل المواد والأجزاء إلى المؤسسة وتسيير المخزونات ويتكفل بها قسمين:

-قسم الشراء.

-قسم تسيير المخزون.

ب-الملاحظة: تهدف الملاحظة إلى التأكد بالعين المجردة من النتائج المتوصل إليها بعد المقابلة التي تم إجرائها مع المسؤولين المعنيين.

كما تهدف هذه التقنية إلى تحديد كيفية سيرورة المخزون والتقنيات المستخدمة في ذلك، إضافة إلى معاينة المخازن.

ج-الوثائق: من أجل التحقق من نتائج المقابلة قمنا باستخدام المؤسسة لسنة 2021 حيث إطلعنا على وثائق خاصة بأهم المواد الأولية والمنتجات النهائية في المؤسسة.

د-البرمجيات:-المجدول إكسل MICROSOFT OFFICE EXCEL: تم استخدامه في عملية جدولة الكميات من المواد والمنتجات نصف مصنعة والمنتج النهائي.

-طريق ABC لتصنيف المخزون.

- برنامج (LIFO. FIFO) لجرد المخزون.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة مؤسسة بيوباك (BIOPACK)

-برنامج INABEX الذي يهدف إلى تخطيط موارد المؤسسات والتسيير المركزي لها إذ يوفر عدة وحدات لتغطية الاحتياجات المختلفة مثل كشف المرتبات المحاسبية، تسيير الوقت، التسيير التجاري، وتسيير المخزون.

ثانيا: تقديم المؤسسة محل الدراسة ونشاطها.

أ-تقديم مؤسسة بيوباك:

من شركة ذات مسؤولية محدودة أسست سنة 1995 بالمنطقة الصناعية خميس الخشنة بولاية بومرداس ومقر إدارتها العامة ببئر خادم، رأس مالها 48 000 000 دج، وتتربع على مساحة قدرها 50 000 متر مربع، وتشغل الشركة حوالي 130 عامل من اليد العاملة المؤهلة والتمكنة.

عرفت مؤسسة بيوباك بمنتجاتها ذات جودة عالية التي تراهن على تقييمها في السوق، والتي تستقطب عدد كبير من الزبائن والمستهلكين.

شركة بيوباك طرحت كفكرة سنة 1994 وتجسدت سنة 1995 وبدأ الإنتاج الفعلي سنة 2003، منذ ذلك الحين اكتسبت خبرة رائدة في مجال التصنيع وتعمل المؤسسة على إنتاج 35 نوع من المنتجات المختلفة لمواد التنظيف.

الرسالة التسويقية: رقم واحد في الجودة.

ب-المهام والأهداف المسطرة لمؤسسة بيوباك (BIOPACK):

*المهام:

-تسيير الإنتاج وعمليات الصيانة وتطوير المنتجات.

-تخطيط تسيير العمليات التجارية المتعلقة بالتمويل والبيع.

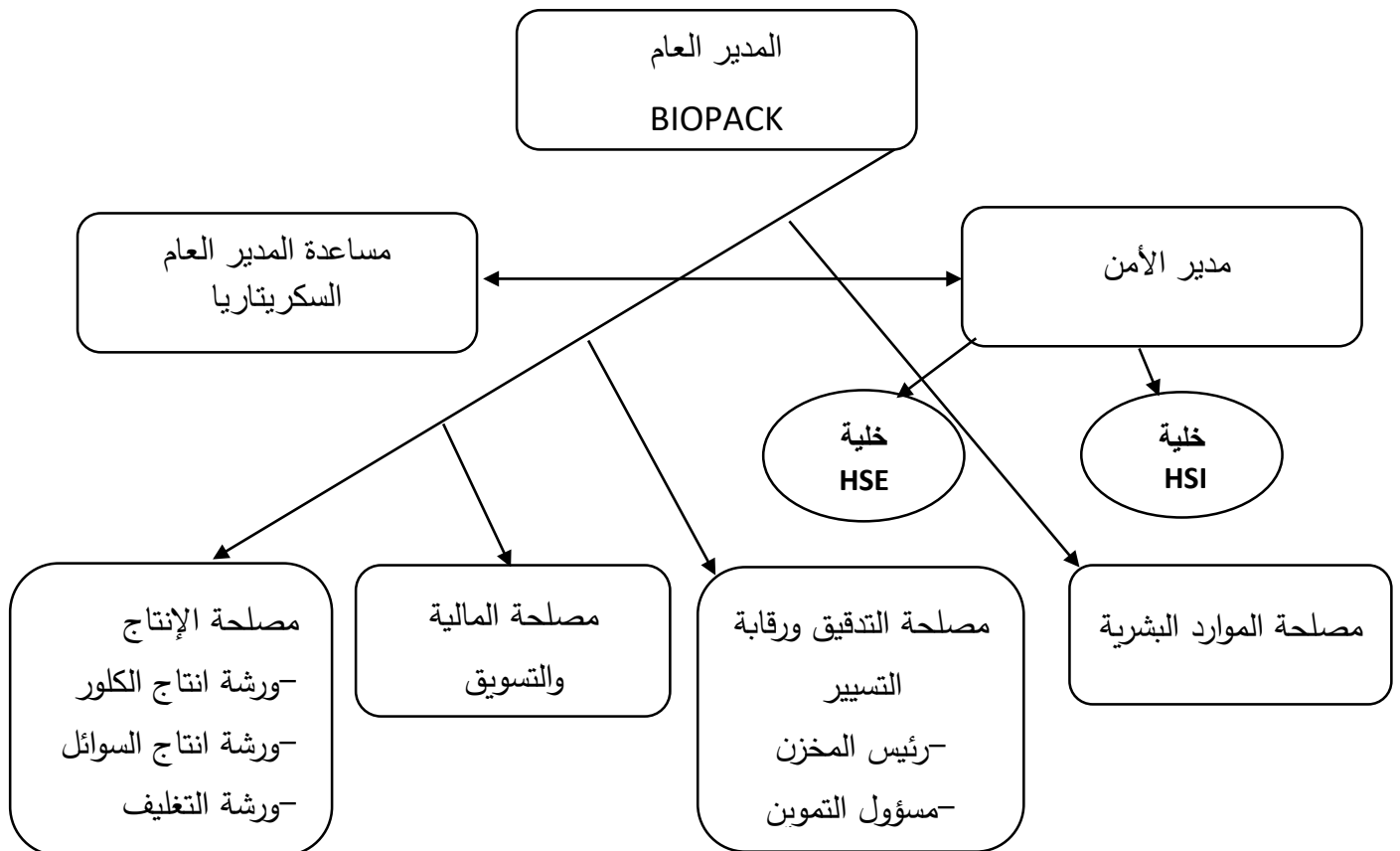
-تسيير الخزينة ومتابعة عمليات البرمجة.

-تلبية حاجات المستهلكين وإرضائهم.

*الأهداف:

- تطوير تشكيلة المنتجات والبحث عن منتجات جديدة.
- إنتاج وتوزيع مواد التنظيف بأحدث التقنيات.
- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية وتطوير هذه الأخيرة لمواكبة التكنولوجيا الحاصلة في ميدان المنظفات عالميا.
- المساهمة في الاقتصاد الوطني بتوفير المنتج.
- الاحتفاظ بحصة السوق وتحقيق الأرباح.
- تحسين نوعية وكمية المنتج من أجل تلبية رغبات وطلبات زبائنها.

الشكل رقم (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BIOPACK



-يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمثابة مخطط يوضح توزيع المسؤوليات والمهام، هو وسيلة لتحقيق الأهداف إذ تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب.

***شرح مختلف الوظائف بالمؤسسة:**

المدير العام: هو المسؤول الأول حيث يقوم بممارسة السلطة السليمة على جميع المستخدمين في جميع النشاطات وتوزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

مدير الأمن: مهمة حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

الأمانة: وهو الذي يقوم بتنسيق بالتنسيق بين المسير ومختلف المصالح وموظفي المؤسسة.

مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للمال.

مصلحة التدقيق ومراقبة التسيير: يقدم الاستشارة للمسير فيما يخص القرارات المتعلقة بزيادة الإنتاج ويقوم بإعداد مختلف الموازنات ومراقبتها باستمرار، اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها وإعداد لوحة القيادة لمختلف نشاطات المؤسسة.

مصلحة المالية والتسويق: لها علاقة مباشرة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع لوائح وأيضاً إبرام العقود مع المتعاملين وكذا إبرام القيام بدراسة معمقة.

مصلحة تسيير المخزونات والتموين: تتمثل أهم وظائفها:

-التنسيق بين فرع التخزين وباقي مصالح المؤسسة.

-المسؤولية التامة على المخزونات.

-تهيئة العروض للعمليات ودراسة صفقات الشراء على مستوى المؤسسة.

مصلحة النقل: مهمتها الأساسية من نقل السلع والبضائع التي تحتاجها المؤسسة في الداخل والخارج.

مصلحة المشتريات:

-إعداد الطلبات الخاصة لشراء كل مستلزمات المؤسسة.

-تعتبر همزة الوصل بين التموين والموردين.

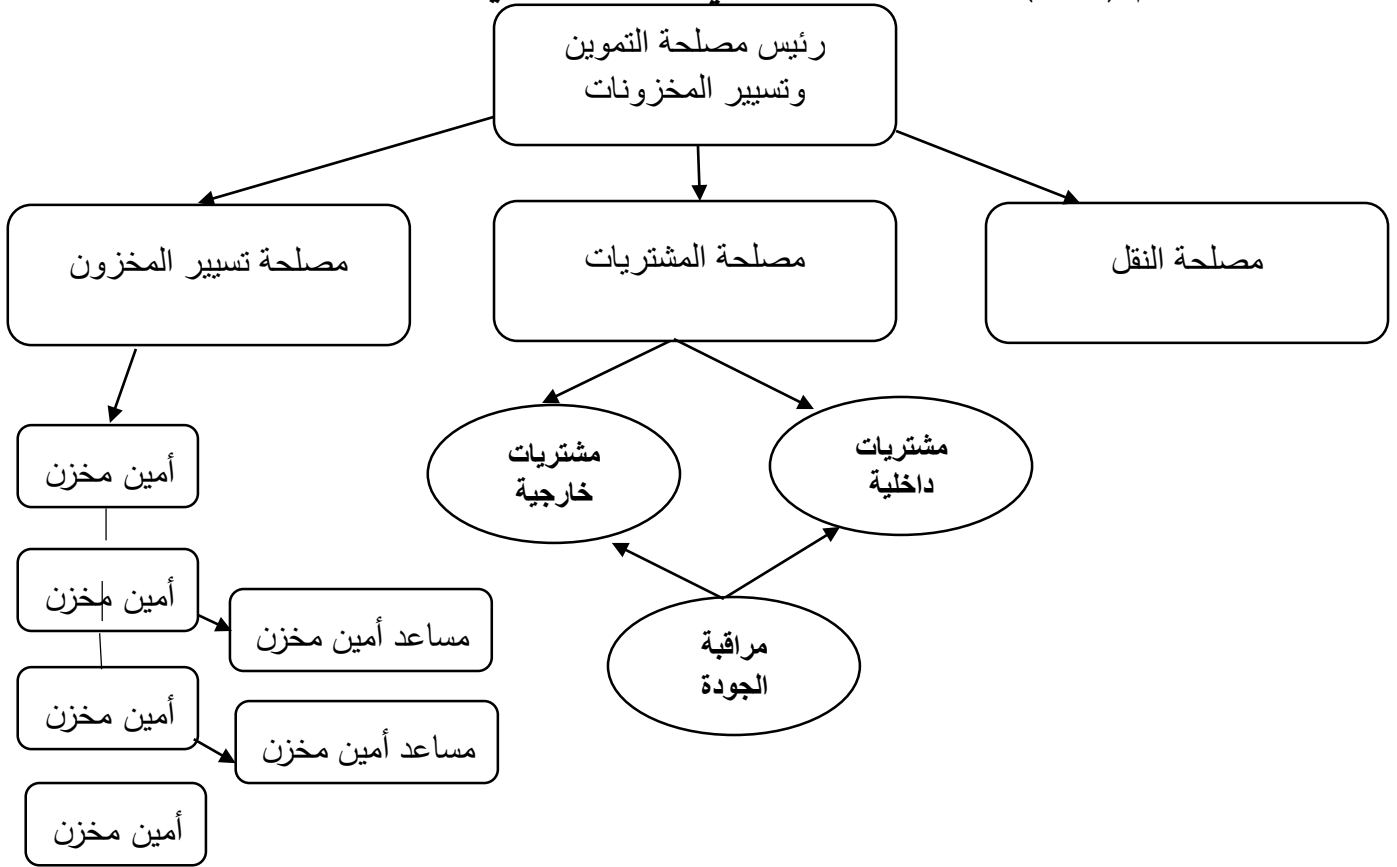
-فوترة الطلبات ومطابقة مواصفات السلعة مع الكمية والنوعية المطلوبة.

-تحسين نوعية المشتريات والبحث عن الموردين.

مصلحة مراقبة الجودة: تقوم بمعاينة المواد ومراقبتها وفق المعايير اللازمة للسوق، بيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من الوحدة عن طريق الفوترة ويتبع لها كل من خلية المبيعات و خلية التموين والشراء.

مصلحة الإنتاج: وتتمثل مهامه في تسيير العمال تحت وصاية ومشاركة في تقديمهم وإعداد ملف مقاييس احتياجات المواد الأولية وتنفيذ ومتابعة البرنامج الإنتاجي وكذا إنجاز التقرير الشهري الخاص بالإنتاج.

الشكل رقم (2-2): يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين وتسيير المخزونات.



ب- نشاط المؤسسة:

تقوم مؤسسة بيوباك بإنتاج 35 نوع من مواد التنظيف مختلف المواد الأولية المستوددة والمحلية في إنتاجها ومع ذلك رغم عدم توفر 90% من المواد الأولية في الجزائر إلا أنها تحرص على توفيرها بالكميات الكافية لاستمراريتها في الإنتاج.

Rien ne résiste à vous www.biopack-dz.com

WC ONE

WC One Odeon Merve 750 ml

WC One Lavande 750 ml

Bloc WC Relevé Odeon Merve 3x33g

Bloc WC Relevé Pin 3x33g

Rien ne résiste à vous www.biopack-dz.com

Soflo

Serpilène serpillière

Eponge à récurer

Tampon laine d'acier

Carte diamant

Serpilène viscose

Lamelle adhésive

Gants ménageurs

Rien ne résiste à vous www.biopack-dz.com

Soflo

Chiffon viscosé

Chiffon microfibre

Chiffon diamantine

Des produits et des marques

BIOPACK

Rien ne résiste à vous

فيوباك للتطهير والمنظف، هي شركة إنتاج وتوزيع منتجات التنظيف
 للبيئة المحيطة بنا، في الجزائر، تونس، ليبيا، موريتانيا، مالي، غينيا، غامبيا،
 سانت بيوباك، إندونيسيا، سنغافورة، ماليزيا، تايلاند، فيتنام، كمبوديا، لاوس،
 16105 الجزائر، وحدة: Zone Industrielle, Khenass El Mchenna Boumerdes.
 Tél: + 213 (21) 4482 63 - Fax: + 213 (21) 4482 64

Rien ne résiste à vous www.biopack-dz.com

FLIP

Liquide vaisselle 500 ml

Liquide vaisselle 710 ml

Liquide vaisselle machine Expert - 1,7 litre

Liquide vaisselle machine Expert - 3,4 litres

Rien ne résiste à vous www.biopack-dz.com

Sypia

Nettoyant 0,75 litre

Nettoyant spray 0,75 litre

Produit vaisselle 500 ml

Produit vaisselle 500 ml

Produit vaisselle 500 ml

Produit vaisselle 500 ml

Produit vaisselle 500 ml

Rien ne résiste à vous www.biopack-dz.com

Swift

Nettoyant 250g

Nettoyant 1 litre

Nettoyant 1 litre

Nettoyant 1 litre

Senteur Assaini 1,25 litre

Senteur Lavande 1,25 litre

Senteur Menthe 1,25 litre

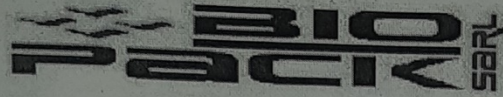
Senteur Rose 1,25 litre

Nettoyant détartrant 1 litre

Nettoyant détartrant 1 litre

Nettoyant détartrant 1 litre

Nettoyant détartrant 1 litre



LISTE DE PRODUIT BIOPACK

CODE BARRE	DESIGNATION
6130026720331	ANTICALCAIRE SUPRA 750ML
8002100240692	BLOC WC ONE LAVANDE
8002100240685	BLOC WC ONE MARIN
8002100240678	BLOC WC ONE PIN
6130026923329	LAVETTE CARRE ABRASIVE PAR-3
6130026720935	CARRE CHAMEX
6130026721222	CHAMOISINE
6130026720898	CHIFFON VISCOSE
6130026005919	DEBOUCHEUR GRAIN 320 GR
6130026720348	DEGRESSANT SUPRA 750ML
6130026720447	ESPRIT DE SEL 1L
6130026720355	GEL WC ONE MARIN 750ML
6130026720379	GEL WC ONE PIN 750ML
6130026091721	JAVEL MOUSSANTE 900ML
6130026720249	JAVEL SPRAY SUPRA 750ML
6130026923206	JAVEL SWIF 900ML
6130026721031	LAVE SOL JASMIN 1.25L
6130026721000	LAVE SOL LAVANDE 1.25L
6130026721048	LAVE SOL OCEAN 1.25L
6130026721017	LAVE SOL PIN 1.25L
6130026720997	LAVE SOL ROSE 1.25L
6130026720829	LAVE VITRE SUPRA 750ML
6130026720928	CHIFFON MICROFIBRE
6130026721604	SERPILLERE MICROFIBRE XXL
6130026720454	NADHIF 1L
6130026999263	NETTOYANT MEUBLE SUPRA 500ML
4015906002795	SERPILLERE SURJETE 50/70
6130026720904	SERPILLERE VISCOSE DUO 24
4002810111972	SERPILLERE VISCOSE SWIF 24
6130026999232	SURFACE MODERNE 500ML
6130026721079	LIQUIDE VAISSELLE ULTRA EXCEL 710ML citron
6130026721611	LIQUIDE VAISSELLE ULTRA EXCEL 450 ML citron
6130026721628	LIQUIDE VAISSELLE ULTRA EXCEL 450 ML orange


 R.C. N°: 0007664 B 99
 NIS: 09551601057802
 (SAP) AL: 20.040.000 da
 Siège: Dom. line ou d'an B.P. Debis
 3105 Birtahadem ALGER
 tel: +213 (21) 448 263; fax: +213 (21) 448 264

II-1. تسيير المخزون للمؤسسة (BIOPACK):

أولاً: دراسة مخزون المؤسسة:

لاحظنا على مستوى مؤسسة بيوباك التي أجريت بها الدراسة التطبيقية أن مهمة تسيير المخزون إجبارية وتتمثل في تسجيل المعطيات التي تعبر عن المراجع، الصنف، تاريخ الاستلام، وتسجيل عمليات دخول وخروج السلع (أي حركة السلع)

في لعب مسير المخزون على تنفيذ مخطط الإنتاج والسهر على نجاحه فيسعى لتقديم الطلبات وتموين المؤسسة بمختلف المواد اللازمة للإنتاج، تحتوي المؤسسة على عمال مؤهلين لأداء هذه المهمة بشكل يضمن تحديد المستوى الأعلى والأدنى للمخزون وتقادي الوقوع في زيادة أو نفاذ المخزون الذي يؤدي إلى عملية إنقطاع للإنتاج مباشرة.

1- التسيير الاختياري للمخازن:

طريقة ABC: المخزون يضم عدد كبير من الأصناف المختلفة لذلك فإن تخطيط وبرمجة هذا المخزون يقوم على أساس معرفة كل الأصناف، ولذلك صنفنا إدارة المخازن المخزونات على النحو التالي:

المخزن المركزي: يوضع بداخله المعدات الأساسية وأدوات الصيانة ويعتبر مخزن أساسي يحتوي على جميع السلع والمواد الأولية ما عدا الخطيرة منها والقارورات.

المخزن A: يتم فيه وضع جميع أنواع القارورات الموجهة لتعبئة المنتج وإكماله في وحدات الإنتاج وإرسالها إلى مخزن المنتج النهائي.

المخزن B: يتم وضع فيه جميع مستلزمات التغليف التي يتطلبها المنتج.

المخزن C: يحتوي على المواد الأولية الخطيرة ويجب أن يكون مفتوحاً أي ضرورة توفير التهوية.

مخزن المنتج النهائي: يحتوي على مجموعة المنتجات النهائية الموجهة للاستهلاك.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة مؤسسة بيوباك (BIOPACK)

-استخدام هذه الطريقة لتحليل المخزون بطريقة (ABC) التي تستعمل في عقلية تسيير المخزون، وهذه الطريقة تعمل على تحليل المخزون لمعرفة أي المواد أكثر استعمالا وأكثر مردودية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (2-3): يمثل محتوى المخازن التي تستغلها المؤسسة.

مخزن رقم 1 ← المخزن المركزي



مخزن A ← مخزن القارورات



مخزن B ← مخزن مستلزمات التغليف



مخزن C ← مخزن المواد الأولية الخطيرة



مخزن رقم 2 ← مخزن المنتوجات النهائية



الشكل رقم (2-4): مراحل عملية تخزين المواد الأولية

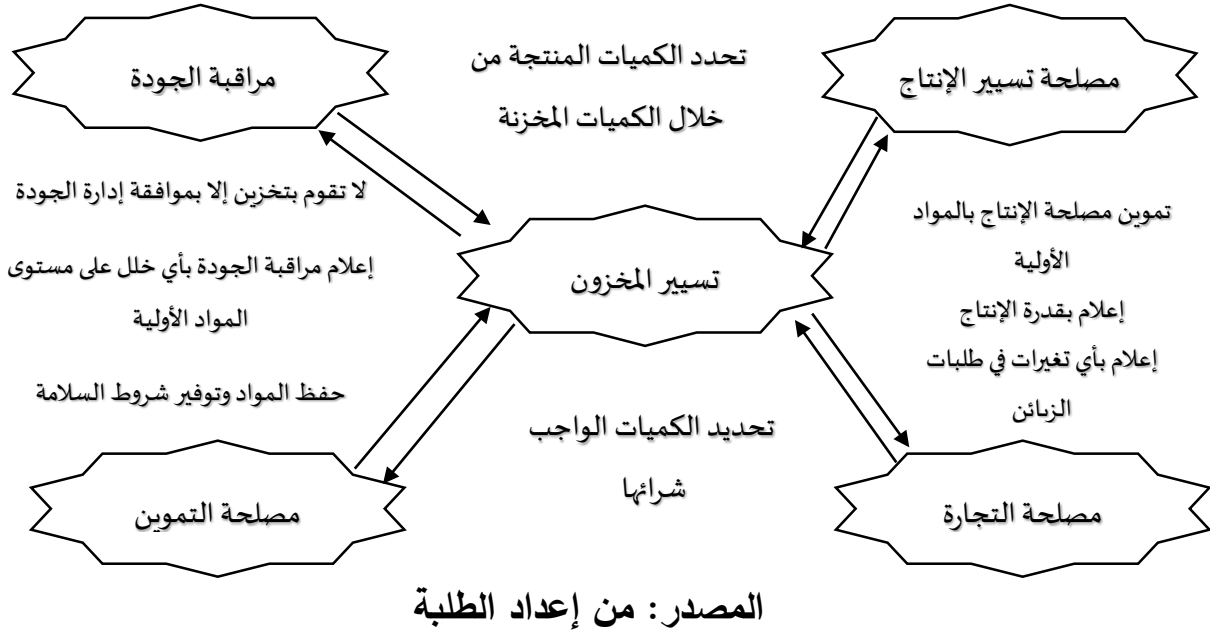


2-مقابلة مع مسؤولين في مصلحة التموين وتسيير المخزونات.

الجدول رقم (2-1): يوضح مقابلة مع المسؤولين.

الرقم	الأسئلة	الإجابة
01	كيف يتم تموين المؤسسة؟	-التموين الداخلي: يكون عن طريق شاحنات صغيرة -التموين الخارجي: يكون عن طريق حاويات محملة بالمواد الأولية وصهاريج تحتوي على مواد خطيرة كالجافيل والأحماض
02	ما هو نظام المعلومات المستعمل في تسيير المخزون؟	حسب مسؤول تسيير المخزون: يتم تسجيل المعلومات عن كل المخرجات والمدخلات والكمية المستهلكة للمخازن في برنامج INABEX
03	كيف يتم اختيار الموردين؟	حسب مسؤول التموين وتسيير المخزونات: عندما يقوم مسير المخزونات بإرسال طلب تموين بمادة أولية، يتم الاتصال بمجموعة من الموردين وتحديد المواصفات المطلوبة للمادة، ثم يقومون بإرسال عروضهم المتوفرة ليتم مراقبة جودتها ونوعيتها وتسعيرتها ويجب أيضا توفيرها في الوقت المطلوب
04	ما هي المشاكل التي تعاني منها وظيفة تسيير المخزون، والتي ربما تعيق سيرها الأحسن؟	حسب مسؤولي التموين وتسيير المخزونات: المشكل الأساسي هو نقص المواد الأولية في بعض الأحيان مما يؤدي إلى عدم تنفيذ خطة الإنتاج التي تعتبر مسؤولية وظيفة التموين وتسيير المخزونات في آن واحد

الشكل رقم (2-5): يمثل علاقة تسيير المخزون بالوظائف الأخرى.



3- الجرد داخل مؤسسة BIOPACK:

تعتبر عملية الجرد من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة وذلك في مجال ضبط مخزوناتا ومراقبتها وقسمة على النحو التالي:

المرحلة الأولى (الجرد المحاسبي): حيث يتم بصفة دائمة (كل شهر) وذلك بالمراقبة لكل المواد الداخلية والخارجية والمتبقية بالكمية والقيمة، حيث أنه كل ما تكون هناك عملية دخول وخروج مادة من وإلى المخزن، إلا ومصلحة المحاسبة تقوم بتدوينها وتسجيلها، وذلك بتجميع كل الوثائق التي تبين حالة المخزون المقدمة وذلك بالتعاون مع مصلحة تسيير المخزونات ويتم تسجيل وتقييد كل المعلومات والحسابات الخاصة بسير حركة المخزون.

المرحلة الثانية (الجرد الفعلي): تبدأ عمليات هذه المرحلة في نهاية السنة ولمدة 3 أيام وذلك بإيقاف كل العمليات الخاصة بسير المخزونات من مدخلات ومخرجات وذلك لتحديد الكمية الحقيقية لهذه المخزونات ومقارنتها بالجرد الدائم وتسجيل الفرق إن وجدت لاتخاذ الإجراءات اللازمة لها.

الفصل الثاني _____ دراسة حالة مؤسسة بيوباك (BIOPACK)

تقوم المؤسسة بتجنيد عمالها وموظفيها المختارين على شكل شلات مجموعات وذلك لحساب ما هو موجود في المخازن وتسجيل ذلك في وثيقة الجرد (FICHE (D'INVENTAIRE).

إذ تقوم المجموعة الأولى والمتكونة من 03 أفراد بحساب وتسجيل الكمية المحسوبة وتقوم المجموعة الثانية بتكرار العملية وتسجيل الكمية المحسوبة، ويتم المقارنة بين الوثيقتين فإن هناك فروقات بينهما فهنا تقوم المجموعة الثالثة بإعادة الحساب ويأخذ تسجيلها على أساس كمية حقيقية، ويتم نقلها والمقارنة بين الكمية المحسوبة والمقارنة بين رصيد الجرد المحاسبي، وإن كانت هناك فوارق تتخذ الإجراءات اللازمة.

ثانيا: تقييم المخزونات والأداء:

1-تقييم المخزونات:

تتبع مؤسسة بيوباك في تسيير مخزونها بتقييمها للإدخالات والإخراجات من المخزونات، ويتضح ذلك فيما يلي:

-الإدخالات: تقييم الإدخالات بمؤسسة بيوباك على النحو التالي:

*المواد واللوازم التي تشتري من المؤسسة تقيم بالسعر الإداري و فقط.

*أما فيما يخص المواد واللوازم التي تشتري من الموردين فهي تقيم بسعر الشراء.

-الإخراجات: تقييم المخرجات بالسعر المتوسط المرجح (PMP) ومن خلال هذه الطريقة فمخزون أول مدة يأخذ بعين الاعتبار ويتم حساب ذلك كما يلي:

$$\frac{\text{قيمة مخزون أول مدة} + \text{قيمة الإدخالات}}{\text{كمية المخزون أول مدة} + \text{كمية الإدخالات}} = \text{السعر المتوسط المرجح}$$

2-تقييم الأداء:

تعتبر الرقابة عن طريق المتابعة وتقارير الأداء من أهم الأساليب الرقابية للإدارة الحديثة ولتقييم أداء إدارة المخزون السليبي بمؤسسة بيوباك يمكن استخدام لوحة القيادة في مجال تسيير المخزونات وينبغي أن تتضمن عدة مؤشرات.

سيتم التوضيح من خلال الجدول التالي سرعة ومدى دوران المخزون في مؤسسة بيوباك خلال: 2013، 2014، 2015، 2016.

الجدول رقم (2-2) يوضح سرعة ومدى دوران المخزون في مؤسسة بيوباك من سنة 2013 إلى 2016.

بيان	سنة 2013	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
مخزون بداية الدورة	40039182.23	42695271.15	41000983.72	40577719.48
مخزون نهاية الدورة	42695217.15	41000983.72	40577719.48	39879173.03
استهلاك المواد واللوازم	39791287.64	39006217.01	38974196.09	37011392.57
المخزون المتوسط	41367199.69	41848100.43	40789351.60	40228446.25
سرعة دوران المخزون	0.96	0.93	0.95	0.92
مدة دوران المخزون	12.5	12.90	12.63	13.04

توضيح:

-مخزون نهاية الدورة يمثل مخزون نهاية الدورة السابقة.

-المخزون المتوسط = (مخزون بداية الدورة + مخزون نهاية الدورة) / 2

-سرعة دوران المخزون = استهلاك مخزون المواد واللوازم / المخزون المتوسط

-مدة الدوران = 12 / سرعة دوران المخزون

من خلال الجدول السابق تتضح لنا جملة من المؤشرات:

-شهد المخزون المتوسط تزايد ثم تناقص.

-استهلاك المواد واللوازم عرف أيضا تذبذب بزيادته ونقصانه.

-كانت سرعة الدوران تأخذ عدا تنازليا بنقصها المسجل الجدول أما مدة دوران المخزون عرفت اتجاهها نحو التزايد.

من خلال هذه المؤشرات تأكدنا أن دوران المخزون يسير بشكل عادي داخل المؤسسة.

ثالثا: المعالجة المحاسبية للمخزون:

1-العمليات المتعلقة بالمخزون: هي عملية شراء المواد وتخزينها بطريقة جيدة ثم بيعها.

عملية الشراء: تقوم مصلحة المحاسبة وتسيير المخزون بتحديد سعر الشراء وسعر البيع وتستند المصلحة للتعليمات الواردة في المديرية العامة.

مثال: قامت مؤسسة بيوباك خلال سنة 2017 بشراء كمية من الشريط اللاصق المحلي تقدر بـ: 450000 وحدة من المورد alpha بسعر إجمالي يقدر بـ 3 529 000 دج وكان تسجيلهم كالاتي:

الجدول رقم (2-3) يوضح يومية شراء مواد يوم 2017/02/27

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
370200	من ح/ شريط اللاصق محلي إلى ح/ مورد (ALPHA) Décompte n°2	3529.000	3529.000
301500	من ح/ شريط اللاصق محلي إلى ح/ مشتريات المواد المحلية Bon d'entrée	3529.000	3529.000

2- تسجيل عملية البيع:

تولي المؤسسة أهمية بالغة لهذه العملية التي تتم على مستوى المصلحة التجارية وذلك للدور الذي تلعبه هذه العملية في تحديد نتائج أعمال المؤسسة.

في 2019/05/09 باعت مؤسسة بيوباك للزبون X ما قيمة 905 800 00 دج من الجافيل والنظاف والصابون والإيزيس.

الجدول رقم (2-4) يوضح يومية المبيعات 2017/05/09

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
491005	من ح/ الزبون X	905 800 00	905 800 00
6510084	إلى ح/ جافيل، إيزيس، صابون فاتورة رقم 7019	905 800 00	905 800 00
782400	من ح/ منتجات موجهة للاستهلاك	905 800 00	905 800 00
3005800	إلى ح/ مخزون المنتج النهائي	905 800 00	905 800 00

ملاحظات:

- تتم عملية التديد للمؤسسة من طرف الزبائن بعدة طرق:

* عند طريق الصندوق.

* عن طريق البنك.

كما يمكن أن يعطي الزبون تسبيق للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، أي محاولة إلتماس كيفية تسيير وتنظيم المخزون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة بيوباك "BIOPACK" هي واحدة من المؤسسات التي تلعب دورا هاما في السوق الجزائرية بتوفير منتوجاتها وكذا مختلف مصالحها ووظائفها سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الاجتماعية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تؤكد ذلك.

وبما أن عملية تسيير المخزون واحدة من بين الوظائف التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، عليها أن تحض بالعناية والتنظيم الجيد، سواء من حيث تقسيم العمل والمسؤوليات داخل وظيفة التخزين، أو من حيث وجود مخازن متوفرة على الشروط الضرورية للتخزين من حيث السعة، ووسائل المناولة والنقل.

في بادئ الأمر تطرقنا إلى عرض عام للمؤسسة، ثم إلى خصوصيات تسيير المخزون داخلها من خلال دراسة وضعية المخازن وكذلك التسيير الاختياري، كذلك ما يلاحظ في طريقة تسيير المخزون بالمؤسسة، توفير حاجاتها ومستلزماتها في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة، حتى لا يكون هناك إنقطاع على العمل.



خاتمة

خاتمة:

إن دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها إبراز الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه عملية تسيير المخزونات على مستوى المؤسسة في تنفيذ خطة الإنتاج وكذلك المبيعات، بينت لنا الدراسة النظرية لا يمكن لها دائما الإتفاق مع الواقع، وخاصة بالنسبة للواقع الذي تعيشه المؤسسات العمومية، من خلال وقوفنا عند جوانب هذا الموضوع وجدنا أن نشاط تسيير المخزون يعتبر من الأنشطة التي تؤديها جميع المؤسسات والأجهزة التي تزاول نشاط الأعمال، المصانع والمستشفيات والجامعات والأجهزة الحكومية، فوجود المخزونات ظاهرة تكاد تكون حتمية في مختلف أنواع النشاط الاقتصادي وبالتالي تسيير المخزون يجعل منه النسيج القاعدي الذي من خلاله تتم جميع نشاطات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

لضمان عملية تسيير ناجحة وتعمل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة رأينا أهمية العمل ضمن الإطار العلمي الصحيح لها الذي يتطلب التوجه لجميع جوانب موضوع التخزين من معرفة نظرية تتعلق بتحديد مفهوم المخزون والمخازن وأنواعهم، وطرق تنظيمها ومكانة وظيفة التخزين على نشاط المؤسسة وضرورة تقييم المخزونات التقييم السليم الذي يعبر فعلا عن قيمتها الحقيقية.

الشيء المهم فعلا الذي يجب أن نستخلصه هو أن عملية تسيير المخزون يجب أن تتم وفقا لأساليب وأدوات تحليل علمية ودقيقة والاستعانة بتوظيف التقنيات المستخدمة لتسيير المخزون التي من شأنها تقديم نماذج يمكن استخدامها في هذه العملية المهمة والفعالة داخل المؤسسة.

على العموم من خلال دراستنا هذه التي تتكون من شقين نظري وتطبيقي يمكننا عرض النتائج المحصل عليها على النحو الآتي:

بالنسبة للجانب النظري:

-شهد نظام تسيير المخزون تطورا هاما من مفهوم التسيير يضمن عملية إمداد المؤسسة بالمواد دون إنقطاع إلى المفهوم الذي يقوم ويحرص على العقلانية والرشادة في تسيير المخزون.

خاتمة عامة

-موضوع تسيير المخزونات يدخل في أساسيات تكوين المعرفة لطلبة التسيير.

-تعتبر وظيفة التخزين من أهم وظائف المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه.

-التسيير عملية منطقة وإجبارية تضمن استمرارية المؤسسة وخاصة عند استخدام النماذج

الرياضية للحصول على افضل حل ممكن الذي يعطينا أقل تكلفة ممكنة.

بالنسبة للجانب التطبيقي:

-توفر استراتيجية واضحة لتخزين مؤسسة بيوباك، بحيث يتم الشراء قبل ظهور الاحتياج وهذا يسمح بوجود استراتيجية لتخفيض التكاليف.

-اعتماد المؤسسة على الجرد المفاجئ الذي يهدف إلى التفتيش والرقابة المباشرة على حركة المخزونات، كما أن هناك جرد في نهاية كل سنة.

-يتم تقييم الإخراجات في المؤسسة وفق التكلفة الوسطية المرجحة وطريقة FIFO وأيضا طريقة ABC للبحث عن المخزونات الأكثر استهلاكاً، واستعمال INABEX كبرنامج لتخطيط موارد المؤسسة.

-كلما زاد معدل الدوران كلما كان استثمار رأس المال العامل فيه استثمارا كبيرا.

توصيات واقتراحات:

استنادا إلى النتائج التي عرضناها نقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمساعدة إدارة المؤسسة:

-استخدام الطرق العلمية الحديثة في تسيير المخزون.

-العمل على تنظيم المخازن وترتيب الأصناف داخل المخازن بصورة دقيقة وخطة محكمة.

-توظيف إطارات مختصة في عملية تسيير المخزون بكفاءة ومهارة عالية.

-إنشاء دورات تكوينية في تسيير المخزون والمعلوماتية لتأهيل الموظفين.

خاتمة عامة

-تخفيض التكاليف السنوية لطلبات نتيجة تحديد العدد الأمثل للطلبات والتحكم في مصاريف إعدادها.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- عمر وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- 3- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نقيب شاويش، إدارة المواد والشراء والتخزين ، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 4- صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 5- جميل أحمد توفيق، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات، دار الجمعيات المصرية، مصر، 2007 .
- 6- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005 .
- 7- عمر وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد الشراء والتخزين من منظور كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 .
- 8- محمد ايديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الأردن، 2001.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر للنشر، الأردن، الطبعة 2، 2008 .
- 9- بشير العلاق، محمود شرف الدين، إدارة المواد مدخل إداري ومحاسبي، دار الباروزي، الأردن، 2008 .
- 10- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو)، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 11- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
- 12- أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

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

14-جيمس بلا كورد، تعريب موسى يوسف، البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)، دار زهران للنشر، الأردن، 2008.

15-مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.

16-عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، المحاسبة التوسعة، الناشر جامعة الإسكندرية، مصر 1992 .

17-أوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الآفاق، مصر، 1994 .

البحوث العلمية:

18-خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة تلمسان، 2005/2004 .

19-شهيد محمد، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية (الأداء والمعانية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2005/2004.

20-محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .

المراجع باللغة الأجنبية:

21-Beaulier. D, Pegux. A Audit et gestion des stocks, librairie vuibert, 1985.

22-Ben mazouz. B, Recherche opérationnelle de gestion, Atlas, Edition, Alger 1995.

23-Bensahel. L, Introduction a l'économie de service, Presses universitaires de grenoble, 1997.

24-Blondel. F, Gestion de la production, Dunod, France, 2000.

25-Bourgeignon. A, Performance et contrôle de gestion audit, sous la direction de : Bernard colasse. Economica, 2000.

26-Gratacan A. Medan. P, Management de la production, Dunod, France 2001 .

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

28-Marcel g.D. Les stocks et les magasins, volume 4, Organisation industrielle, Edition Entreprise moderne, édition Paris, 2004.

29-Michel. R, Entrepôts et Magasins, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, France, 2003.

30-Nober. G, Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation 2004.

31-Philippe. B. La rotation des stocks, Chocard et associates, France, 1999.

32-Roux. M. Liv.T, Optimiser votre plate-forme logistique, 2édition d'organisation, Paris, 2004.

33-Said Belacel. M, La gestion des stocks, Edition gestion, Alger, 1994.

34-Vincent G, Gestion de la production et des flux, Ed economica, France, 2003.

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

المواقع الإلكترونية:

36-www.duis-free.dz.com.

ملاحق



Plan interne d'intervention

Alarme et alerte

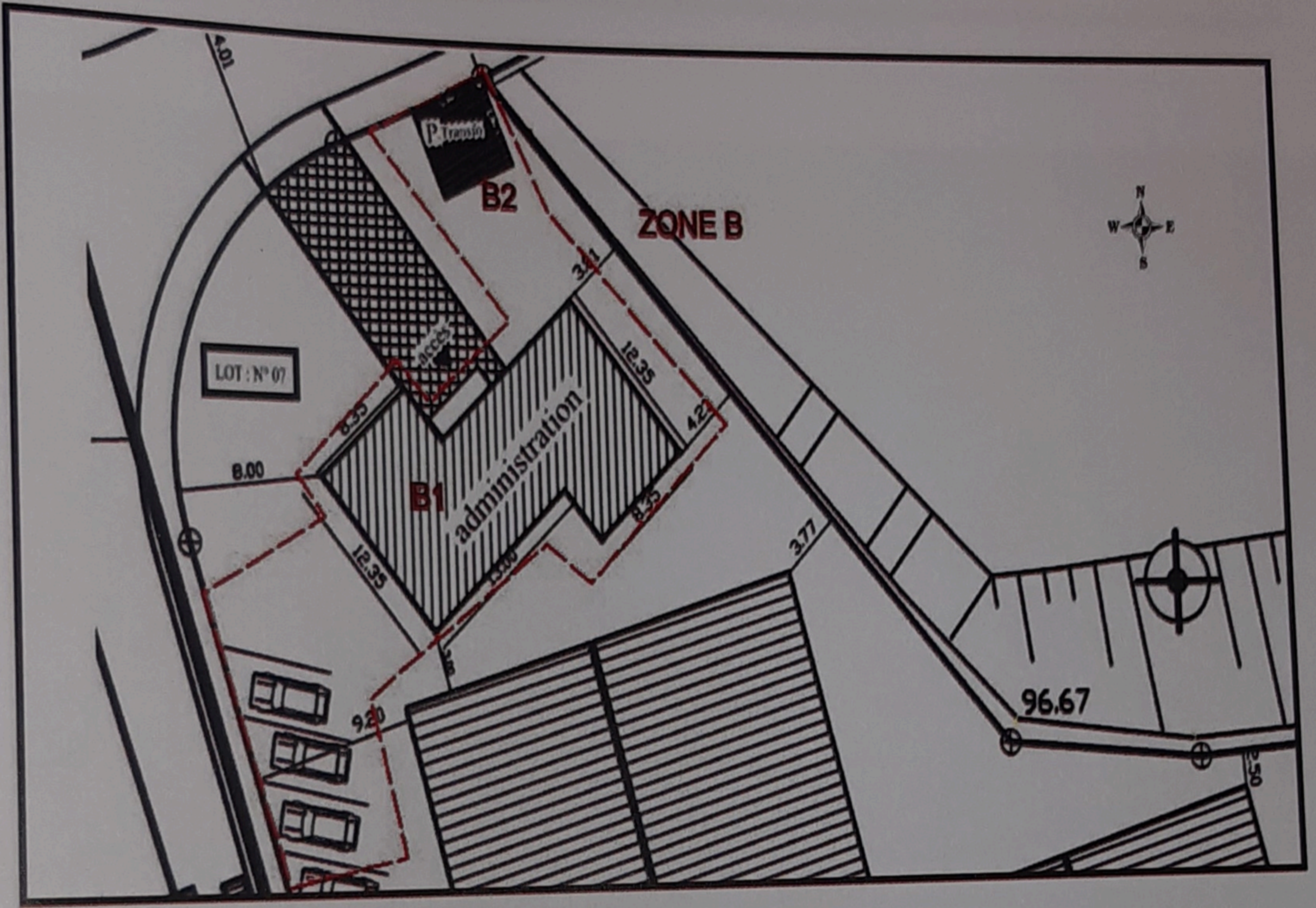
Fiche n° : C5

Page n°2/2

Date d'élaboration
05/06/2018

Wilaya de Boumerdes
Daïra de Khemis El Khechna
Commune de Khemis El
Khechna
BIO PACK INDUSTRIE

Présentation des zones géographiques et zones de risques



Zone géographique B

- Administration
- Poste transformateur
- Parking

Zones de risques

- B1 : Administration
- B2 : Poste transformateur

هشام
مكتب الدراسات
خط اوي
حي وادي حيدرة رقم 09 عمارة س حيدرة
رقم التسجيل: 15 أ 4920313 - 16/00
الهاتف/الفاكس: 023 - 36 - 06 - 37



هشام
مكتب
حي وادي حيدرة رقم 09 عمارة س حيدرة
رقم التسجيل: 15 | 4920313 - 16/00
الهاتف/الفاكس: 06 - 37 - 023 - 36

SARL BIO PACK

ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Boumfrds

T'1 : 021.44.82.63

Fax : 021.44.82.64

Compt : 303025568833

RIB : 303025568833



RC : 0007664 B99

Patnt : 16011602244

ID Fiscal : 099916000766426

Bon de Livraison BL21/00593



9 231

Fournisseur EX1206

DONS KHEMIS EL KHECHNA

Alger, le : 01-06-2021

Etabli par : 002

Fax:

e-mail :

N°	Code	Désignation	Quantité	Nbr Colis	Poid	Observation
1	PFA0003	JAVEL SWIF 900ML*12	12.00	1.00 CARTON	11.75	

Totaux : 12.00 1.00 11.75

Visa Magasinier

Visa transporteur

Visa G.D.S

Visa Client

Chauffeur:

Vehicule:

Matricule:

GDS

HAMZA MECHERI

SARL BIO PACK

ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Boumfrds

T'l : 021.44.82.63

Fax : 021.44.82.64

Compt : 303025568833

RIB : 303025568833



RC : 0007664 B99

Pafnt : 16011602244

ID Fiscal : 099916000766426

Bon de Réception R21/00225



8 618

Alger, le : 24-05-2021

274/2021

Etabli par : 002

Fournisseur 0084

SARL IPAC

40 à44,Avenue ben badis -blida

Fax: e-mail:

0253101537544/035219699
R: 30999080265825 A: 09010227040 RC :0802658B99

N°	Code	Désignation	Quantité	Nbr Colis	Poid	Observation
1	AU0008	SCOTCH MANUEL	330.00	5.00 CARTON	1 980.00	

Totaux : 330.00 5.00 1 980.00

Visa Magasinier

Visa transporteur

Visa Control Qualité

Visa G.D.S

Chauffeur:

Matricule:

GDS

HAMZA MECHERI

SARL BIO PACK



ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Bounfrds
T1 : 021.44.82.63
Fax : 021.44.82.64
Compté : 303025568833
RIB : 303025568833
NIS : 099516010572233

RC : 0007664 B99
AI : 16011602244
ID Fiscal : 099916000766426

Bon de Retour CI BRC20/00008

Alger, le : 24-12-2020



6 152

0035

centre Pré vendeur

Par : 002

NIS :

N°	CODE	DÉSIGNATION	COLISAGE	NB COLIS	Prix Colis HT	MONTANT HT	MONTANT TTC
1	PFC0002	SERPILLERE SURJETEE 50*70	50	1 SACHET	0.00	0,00	0,00
2	PFC0003	SERPILLERE VISCOSE swif	24	1 SACHET	0.00	0,00	0,00

NB. UV : 74.00 | NB. COLIS : 2.00 |

SOLDE : 185,64

ANCIEN SOLDE : 185,64

MONTANT HT	0,00
REMISE HT	0,00
TOTAL TVA 19%	0,00

Arrêté le présent bon de retour à la somme de : ZERO DINAR

NET A PAYER	0,00
-------------	------

Visa C.LOGISTIQUE

Visa MAGASINIER

Visa C.CLIENT

GDS

HAMZA MECHERI

SARL BIO PACK

ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Boumfrds

T'l : 021.44.82.63

Fax : 021.44.82.64

Compt : 303025568833

RIB : 303025568833



RC : 0007664 B99

Pafnt : 16011602244

ID Fiscal : 099916000766426

Bon de Retour Fr BRF21/00009



7 832

Alger, le : 23-03-2021

R21/00136

Etabli par : 002

Fournisseur 0018

BIO PACK PACKAGING

Fax: e-mail:

N°	Code	Désignation	Quantité	Nbr Colis	Poid	Observation
1	F0020	FLACON LIQUIDE VAISSELLE ULTRA 710ML	5040.00	5 040.00	0.00	

Totaux : 5 040.00 5 040.00 0.00

Visa Magasinier

Visa transporteur

Visa Control Qualité

Visa G.D.S

Chauffeur:

Matricule:

GDS

HAMZA MECHERI

SARL BIO PACK

ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Boumfrds

T'l : 021.44.82.63

Fax : 021.44.82.64

Compf : 303025568833

RIB : 303025568833



RC : 0007664 B99

Pafnt : 16011602244

ID Fiscal : 099916000766426

Bon De Sortie BS21/00686



9 241

Fournisseur ATR0003

PRODUCTION

KHMIS EL KHECHNA

KHMIS EL KHECHNA -

Fax:

e-mail :

Alger, le : 01-06-2021

Etabli par : 002

N°	Code	Désignation	Quantité	Nbr Colis	Poid	Observation
1	PFA0011	DEGRAISSANT SUPRA 750 ML	2172.00	181.00 CARTON	1 887.47	

Totaux : 2 172.00

181.00

1 887.47

Visa Magasinier G.D.S

Visa Control Qualité

Visa Magasinier Production

Visa G.D.S

GDS

HAMZA MECHERI

SARL BIO PACK

ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Boumirds

T'1 : 021.44.82.63

Fax : 021.44.82.64

Compf : 303025568833

RIB : 303025568833

NIS : 099516010572233



RC : 0007664 B99

AI : 16011602244

ID Fiscal : 099916000766426

Bon de transfert T21/00478

Alger, le : 02-06-2021

Du Depot Principal au Atelier PROD C



9 311

DOIT 123

Atelier C - Production

Référence	Désignation	Quantité
14971	CAISSE ESPRIT DE SEL SWIF	60

GDS
HAMZA MECHERI

SARL BIO PACK

ZONE INDUSTRIELLE Khmis Khachna-Boumirds

T'1 : 021.44.82.63

Fax : 021.44.82.64

Compté : 303025568833

RIB : 303025568833



RC : 0007664 B99

Patnt : 16011602244

ID Fiscal : 099916000766426

Bon D' Entrée BE21/00751



9 291

Fournisseur 123

Atelier B - Production

Alger, le : 02-06-2021

Etabli par : 002

Fax:

e-mail :

N°	Code	Désignation	Quantité	Nbr Colis	Poid	Observation
1	PFD0004	LAVE SOL SWIF JASMIN 1.25L*12	1200.00	1 200.0	1 485.60	

Totaux : 1 200.00 1 200.00

1 485.60

Visa Magasinier Production

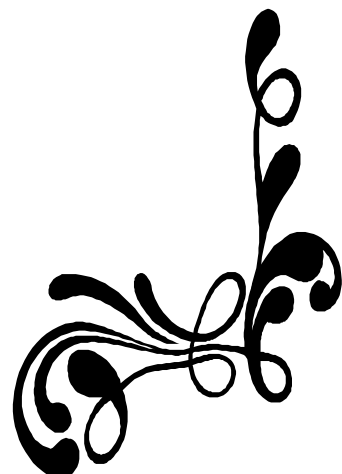
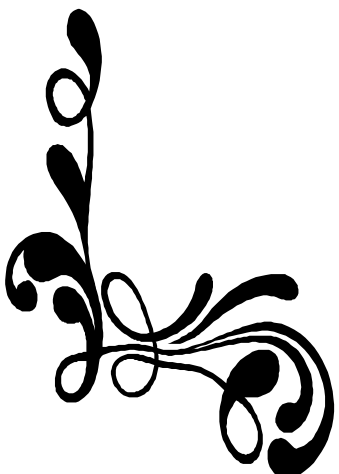
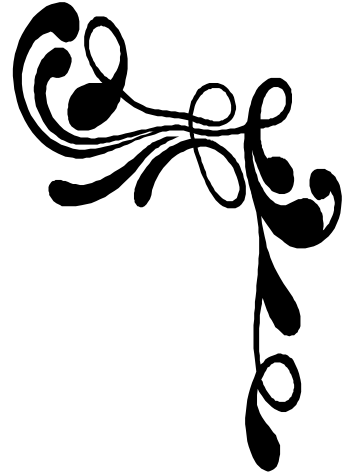
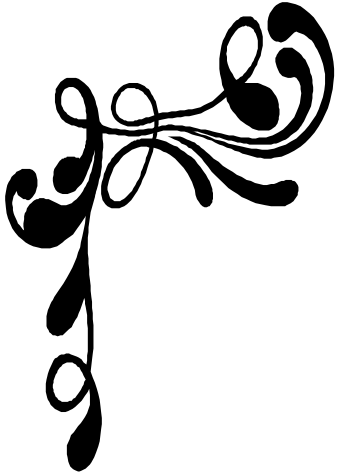
Visa Control Qualité

Visa Magasinier PF

Visa G.D.S

GDS

HAMZA MECHERI



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على موضوع تسيير المخزونات في المؤسسات العمومية والخاصة، بإعتباره من أهم الوظائف داخل المؤسسة التي تبني عليها نشاطها الإنتاجي، ومن بين مشاكل تسيير المخزون التي تستدعي اهتماما خاصا مشكل الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون والتي مازالت بعض المؤسسات الجزائرية لاتعمل به، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة حالة حول مؤسسة بيوباك (Biopack) لمعرفة طرق وكيفية تسيير المخزونات بطريقة مباشرة.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أنه يوجد تأثير مباشر لعملية تسيير المخزون على عملية الانتاج والسير الحسن للمؤسسة وضمان إستمرار نشاطها، ذلك لإن إهمال هذه الوظيفة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف وتعرض المنشأة لكل أنواع المخاطر الممكنة في أي لحظة.

الكلمات المفتاحية: المخزون، تسيير المخزون، نماذج تسيير المخزون.

Abstract :

This study aimed to stand on the issue of inventory management in public and private institutions, as it is one of the most important functions within the institution on which its production activity is based, and among the inventory management problems that require special attention is the problem of economic optimization in inventory management, which some Algerian institutions still do not work with, and to achieve With this aim, we conducted a case study on the Biopack Corporation to find out the ways and how to manage stocks in a direct way.

Where the study reached several results, the most important of which is that there is a direct impact of the inventory management process on the production process and the good functioning of the institution and ensuring the continuity of its activity, because neglecting this function leads to the failure to achieve the objectives and exposes the facility to all kinds of possible risks at any moment.

Key words: Inventory, inventory management, inventory management models.

تصريح بشرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعني اسقله:

الطالب (ة): ميركة محترمة المولود(ة) بتاريخ 05/05/1997 ب المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 3661336 الصادرة بتاريخ: 25/04/2020 عن دائرة المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تسيير تخصص تسيير كسب هوى خلال السنة الجامعية 2020/2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تسيير المخزونات في المورطة التومية والقائمة

دراسة حالة شركة بوبالك

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حور بتاريخ: 15/05/2021

التوقيع و البصمة

.....


15
 2021
 المجلس الشعبي البلدي
 ميسرة



عن المجلس الشعبي البلدي
 مفوض الحالة المدنية
 بتاريخ

المسيلة في: 13/06/2021

رقم:

إلى السيد: العديد العمام

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: معلوماتية التسيير تخصص: تسيير عمومي فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ا.ل.م	الإمضاء	
01	سناكر مومو الأميني	161635089327	0003581		
02	بركة مومو	161635087946	200366278		
عنوان المذكرة: <u>تسيير المحترفات في المؤسسات العمومية والخاصة</u> <u>دراسة حالة مؤسسة بيو يالك</u>					
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)	
		 MECHERi HAMA ADLANE Siedz. Domalowy i Kowalski B.P. 08bis 4105 Bir Madem ALGER tel: +213 (21) 442 703, fax: +213 (21) 448 264		 	

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

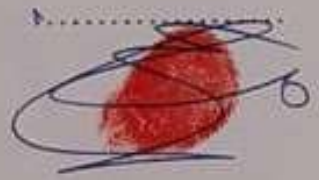
الطالب (ة): لساكر محمد الأمين المولود(ة) بتاريخ: 09/04/1997 بـ (طسيلا)
 الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أورس) رقم: 200356871 الصادرة بتاريخ: 2016-04-20 عن الطسيلا
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة عمومي خلال السنة الجامعية 2020/2021
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تسيير المخزونات في المؤسسات العمومية والخاصة
- دراسة حالة مؤسسة بيوباك -

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

نظروا
 على التوقيع
 21 جوان 2021

حرر بتاريخ: 2021/06/13

التوقيع و البصمة




 في وقتنا الحاضر
 المسؤول عن الملف
 الدكتور مسارقي