



تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط

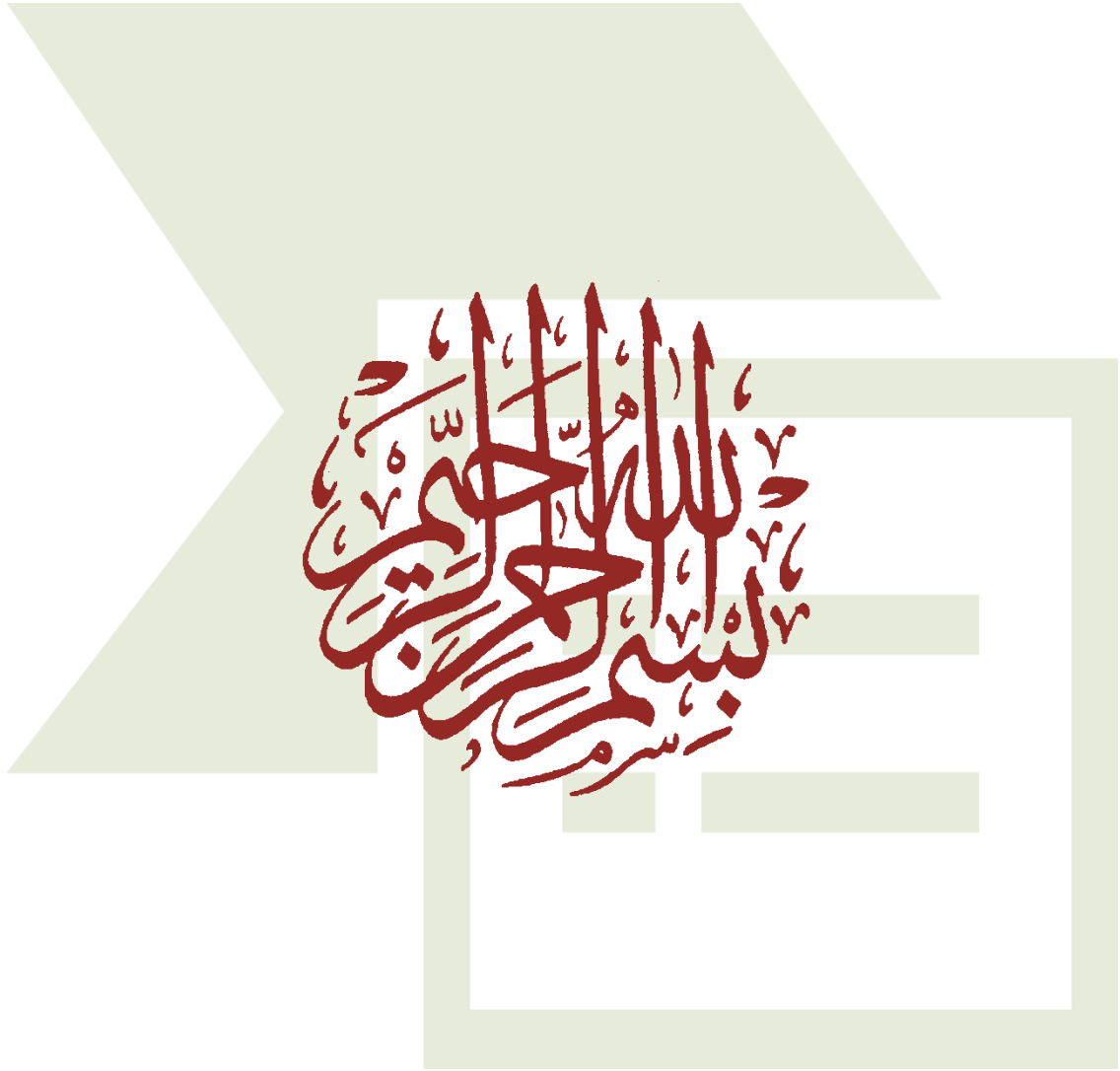
تحت إشراف الدكتور:
- قراوي أحمد الصغير

إعداد الطالب:
- شمشام محمد ضياء الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
		جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وبره وفضلته في منحه لنا
{ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

أتقدم بخالص الشكر الجزيل و العرفان بالجميل و الاحترام و التقدير لمن غمرني بالفضل واختصني بالنصح وتفضل علي بقبول الإشراف على رسالة الماجستير أستاذي ومعلمي الفاضل الأستاذ الدكتور "قراوي احمد الصغير" الذي سهل لي طريق العمل ولم يبخل عليا بنصائحه القيمة، فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب ، فكان قبس الضياء في عتمة البحث وكان نعم الناصح ومنحني الثقة وغرس في نفسي قوة العزيمة ولم يدخر جهدا ولم يبخل عليا من وقته الثمين بأبوابه الله ذخرا لطلبة العلم وجعل ذلك في ميزان حسناته وأرضاه بما قسم له، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وخالص التقدير والاحترام لكل من أعانني من قريب أو من بعيد.

محمد ضياء الدين شمشام

اهداء

إلى نور البيت ، إلى العزيمة في عطائها ،
إلى نور الحياة وبهجتها ،
إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى
أرواحنا

≈ أممي {حفظها H}

إلى خير الآباء ، إلى من كان عظيما في عطائه
، إلى نور الحياة وبهجتها ،
إلى الذي ضحى من اجلنا بالغالي والنفيس

≈ أبمي {رحمة H عليه }

إلى الزوجة الكريمة و بنتاي نور عيناى **مريم** و
رانيا

إلى شموع البيت إخوتي إبتسام ، نور الإيمان
، شمس الدين ، شهاب الدين

إلى الأستاذ الفاضل : قراوى أحمد الصغير

إلى كل أفراد العائلة والأهل
والأقارب و إلى كل الزملاء

محمد ضياء الدين شمشام

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ - هـ	مقدمة
	الفصل الأول: المخزونات ووظيفة التخزين
07	المبحث الأول: ماهية المخزون والمخازن
07	المطلب الأول: مفهوم المخزون وأهميته
10	المطلب الثاني: أنواع ودور المخزونات
12	المطلب الثالث: إجراءات وسجلات التخزين
17	المبحث الثاني:
17	المطلب الأول:
22	المطلب الثاني:
24	المطلب الثالث:
28	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الرقابة في تسيير المخزونات
30	المبحث الأول: تسيير المخزون، اهدافه، والرقابة عليه
30	المطلب الأول: تسيير المخزون وأهدافه
32	المطلب الثاني: نماذج تصنيف المخزون
36	المطلب الثالث: الرقابة على المخزونات
38	المبحث الثاني: الجرد وتقييم المخزونات
38	المطلب الأول: الجرد مفهومه، انواعه
41	المطلب الثاني: طرق تقسيم المخزونات
45	المطلب الثالث: أنظمة جرد المخزون
48	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة
	المبحث الأول: عرض عام للمنشأة المدروسة
49	المطلب الأول: تقديم المنتج
50	المطلب الثاني: منتجات وتوسعات المصنع.
54	المطلب الثالث: تخطيط
56	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: خطوات الدراسة.
59	المطلب الثالث: تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات
80	الخاتمة

82	قائمة المصادر والمراجع
85	الملخص

قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول مناخ المقابلة	60
02	جدول بيانات المقابلة	62

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع أصناف المخزون حسب قيمة الاستخدام السنوي	33
02	توزيع أصناف المخزون 80/20	35
03	خطوات الرقابة على المخزون	37
04	منتجات الورشة الأولى	51
05	منتجات الورشة الثانية	52
06	منتج الورشة الثالثة	53
07	تخطيط ورشات المصنع الثلاث	53
08	تأثير تسيير مخزونات المؤسسة على تحقيق أهدافها	65
09	تأثير تطبيق الأساليب العلمية في تسيير مخزون المؤسسة	69
10	تأثير تسيير المخزونات على مكونات الجودة والتحسين المستمر في المؤسسة	73
11	تأثير مكونات طبيعة العملية الانتاجية على نظام تسيير المخزون.	77

مقدمة



مقدمة:

يسود الاقتصاد التنافس الشديد حيث أن كل مؤسسة اقتصادية تبحث على سياسات واستراتيجيات تمكنها من التحكم في المنافسة والحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق أهدافها المرجوة.

تعطي المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة للمخزون باعتباره من أهم الوظائف الحيوية لها ويعد من عناصر الأصول المتداولة والغير نقدية الذي يحظى باهتمام غالبية المؤسسات حيث يصل المخزون إلى 30% من رأسمالها، ويعد الهدف من وجود المخزون في المؤسسات هو تفادي العجز عند احتياج المؤسسة للمواد الضرورية وذلك لمواجهة مشاكلها اليومية لعدم تزرع مكانتها في السوق والحفاظ على استمراريتها، خاصة وان الاقتصاد المعاصر يركز على الاندماج في الاقتصاد العالمي والانفتاح في السوق، تحتاجها أن تكون مؤسسة قوية قابلة للحفاظ على مكانتها في مختلف التأثيرات الداخلية والخارجية.

ويعرف المخزون على أنه مجموعة السلع والخدمات التي يمكن أن تتوفر في المخازن أو الأسواق لغرض الاستغلال والاستهلاك، أي انها قابلة لتلبية الطلب في المكان والزمان المحددين .

إن أهمية المخزون من المواد في المؤسسات الصناعية تنبع من أن المستثمر في المخزون من المواد المختلفة المستعملة في نشاط المؤسسة الاقتصادية، يمثل جزءا كبيرا من إجمالي الأموال المستثمرة في المنشآت الصناعية والتجارية، وكذلك فان التكلفة المترتبة على الاحتفاظ بالمخزون تصل إلى مستويات عالية من إجمالي الموارد المالية المستثمرة في المخزون فإذا ما أضفناها إلى هذين العاملين عنصرا و هو أن تكلفة المواد المستعملة في الإنتاج تمثل نسبة معتبرة من إجمالي تكلفة الإنتاج في اغلب الصناعات، فإنه يتضح الأثر المباشر الذي يلعبه حسب إدارة هذه الأموال على مردودية نشاط المؤسسات الصناعية.

كل هذه العوامل مجتمعة من شأنها إن تقلل من معدل العائد على الاستثمار وانخفاض القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بينما يؤدي النقص في المخزون من المواد إلى ظهور اختناقات وتعطلات في حلقة الإنتاج مما يترتب عليه اختلال في توازن المخزون من المنتجات تامة الصنع، وهذا يشكل تهديدا مباشرا لمكانة المؤسسة في السوق.

الإشكالية العامة:

انطلاقا مما سبق فان الإشكالية الأساسية التي سنحاول الإجابة عنها هي كالتالي:

- ما هي طرق ونماذج الموجودة لتسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية.

وتدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث تم القيام بطرح مجموعة من التساؤلات الفردية التالية.



- ما هي المفاهيم الرئيسية للمخزون، التخزين و وظيفة المخزون؟
- وما مدى أهمية المخزون؟
- وما هي الأساليب والطرق المثلى لعملية التخزين؟
- كيف يساهم تسيير المخزونات في تطوير النشاط الاقتصادي للمؤسسة؟

الفرضيات:

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- وظيفة تسيير المخزونات تسمح بالمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأن تحققها قيمة مطابقة من جهة ثانية.
- استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخزين يمكنها من التحكم في مخزوناتها
- يؤثر تسيير المخزونات في المؤسسة على جودة منتجاتها
- تحكم المؤسسة في تسيير مخزوناتها يتأتى من خلال طبيعة العملية الإنتاجية

أهمية البحث:

نحاول من خلال هذا البحث التكلم عن وظيفة تسيير المخزون والتي تعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة، إذ تعتبر بمثابة وسيلة تساعد المؤسسة على فرض وجودها وبقائها، وذلك من خلال ما تمثله مكانتها في حياة المؤسسة، ويعتبر المخزون بمثابة المحرك لكل من عمليتي الإنتاج والتسويق أو النقل، ومن هنا تعطي الإدارة أهمية كبيرة لتوفير مستلزمات المؤسسة واحتياجاتها من مواد وتجهيزات، وتوفير المعروض الكافي و المطلوب من السلع والخدمات النهائية، كي تتمكن المؤسسة من استغلال جميع الفرص التي تتاح أمامها وتحقيق أكبر حصة لها في السوق.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- محاولة معالجة بعض المفاهيم الخاصة بالتخزين بطرق مبسطة لتمكين القارئ من فهمها والاستفادة منها.
- محاولة إيجاد الأساليب الناجحة في تسيير المخزون والتي تضمن للمؤسسة النمو أو على الأقل الاستمرارية والبقاء
- محاولة توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا المفهوم لزملائي الباحثين ومن ثم إثراء المكتبة بهذا البحث.



- الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في تسيير المخزون، واتخاذ الإجراءات الصحيحة

أسباب اختيار هذا البحث:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية:

- علاقة البحث بمجال التخصص.
- الرغبة في الإثراء والاطلاع على الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء المكتبة بمرجع عن إدارة المخزون.
- الرغبة في معرفة الإضافات الجديدة.
- الشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة قدر الإمكان في هذا المجال والاطلاع على واقع التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

صعوبات الدراسة:

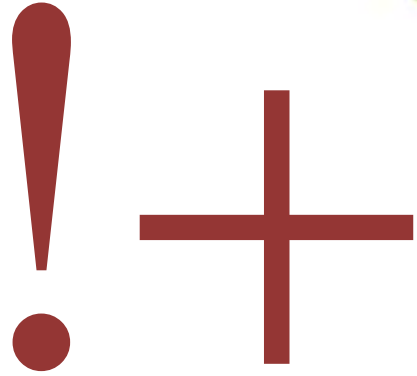
واجهتنا بعض الصعوبات التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- اعتماد معظم المؤسسات عن أساليب تقليدية في التخزين و الإنتاج حسب الطلبات.
- تردد بعض مسؤولي المؤسسات في الموافقة على الزيارة الميدانية لها وربطها بأمر آخرى.
- تفشي وباء كورونا و أثره على جميع المجالات في الحياة اليومية.

منهج الدراسة:



للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة فرضياته، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وعلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة شوبار و عطابي لصناعة البلاط بواسطة المقابلة و المعاينة الميدانية.



المخزونات و وظيفة التخزين

المبحث الأول : ماهية المخزون و المخازن

المطلب الأول : مفهوم المخزون و أهميته

المطلب الثاني : أنواع و دور المخزونات

المطلب الثالث : إجراءات و سجلات التخزين

المبحث الثاني : وظيفة التخزين تخطيطها وعلاقتها بالإدارات الأخرى

المطلب الأول : الوظائف المخزونية

المطلب الثاني : التخطيط في مجال التخزين

المطلب الثالث : علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى



تمهيد:

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية لأي اقتصاد كان إذ عليها مستوى الاقتصاد، وعليه فالمؤسسة تعتبر مجموعة من الوظائف المترابطة والمتناقصة و مهما كان نشاط هذه المؤسسة فان للمخزون دورا هاما وأساسيا في استمراره، وذلك لارتباطه بمختلف المبادلات والاتفاقيات التجارية.

لذا فوظيفة التخزين وتسييره تلعب دورا كبيرا في استمرار العملية الإنتاجية والتسويقية أو عملية الاستغلال وهذا حسب نوع المؤسسة، وأي خلل أو تجاهل لأحد مهامها يؤدي إلى مشاكل ومخاطر كبيرة تعود بالضرر للمؤسسة.

لدراسة أكثر تفصيل، وانطلاقا مما سبق، سأحاول في هذا الفصل التطرق للإطار إلى المخزونات ووظيفة التخزين، وقسمناه في سبيل ذلك إلى مبحثين:

✓المبحث الأول: ماهية المخزون والمخازن.

✓المبحث الثاني: وظيفة التخزين وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

المبحث الأول: ماهية المخزون والمخازن

المطلب الأول: مفهوم المخزون وأهميته

سنحاول الآن التطرق لبعض تعاريف المخزون وكذلك أنواعه وأهميته والدور الذي يلعبه في المؤسسة بالإضافة إلى مخاطر الاحتفاظ به.

أولا: مفهوم المخزون



للمخزون عدة تعاريف تختلف باختلاف وجهة النظر أو الزاوية التي ننظر بها للمخزون ومنها: "المخزون يعبر عن كمية من المواد (خامات أو أجزاء أو منتجات تحت تشغيل أو منتجات تامة) تحت سيطرة مؤسسة ما يحتفظ بها لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبياً، انتظاراً لاستخدامها أو بيعها"¹.

كما عرفته الجمعية للرقابة على المخزون والإنتاج APICS "على أنه "إجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام أو الأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك وحدات تحت التشغيل، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع"².

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

ويعرف حسب المخطط المحاسبي الوطني بأنه "قيمة الوسائل التي اشترتها المؤسسة سواء لإعادة بيعها على حالتها أو تصنيعها وتحويلها إلى منتجات تامة"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة للمخزون يمكن تعريفه على أنه " كل الكميات التي تحتفظ بها المؤسسة إلى غاية استعمالها".

ثانياً: أهمية المخزون

مهما كان التدفق الإنتاجي من السلع كبيراً ومستمراً، فإنه لا يستطيع تلبية الطلب الاستهلاكي لهذه السلع في المكان والزمان إلا إذا كان كل ما ينتج يستهلك في حينه، وهذا بالضغط على المؤسسة الإنتاجية مما يؤدي إلى انقطاع الإنتاج، لأن المؤسسة الإنتاجية بدورها تحتاج إلى استهلاك وسيط. ومنه فإن كل من المنتج والمستهلك بحاجة إلى تخزين المواد يلبي لهم احتياجاتهم متى شاءوا، وهنا تبرز أهمية المخزون بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والتجارية على السواء، حيث لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال لأنه يلعب دور الجسد أو المعدل الذي يربط بين مختلف أقطاب دورة البضاعة من الإنتاج إلى الاستهلاك حيث يستقبل المنتوجات ويدفعها في حينها إلى مستهلكها.

¹ سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا، 2002، ص210.

² محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص12.

³ أوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الأفاق، مصر، 1994، ص53.

⁴ شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون العاصمة، ص66.



كما إن المخزون يضيف أبعادا من المرونة في نشاط الشراء، بما يسمح بتطبيق سياسات اقتصادية يتعذر تطبيقها إذا ما تم الشراء لمقابلة الاحتياجات الفورية، مثال ذلك: الاستفادة من الخصم على الشراء بكمية كبيرة، والشراء المقدم توقعاً لارتفاع الأسعار، والاستفادة من وفورات الإنتاج عند التعاقد مع الموردين على تصنيع الاحتياجات بكمية كبيرة، وكذلك خفض تكاليف النقل .

فمن أهم أسباب احتفاظ المؤسسة بالمخزون ما يلي:

- 1- هناك الكثير من الموارد الموسمية، حيث تنتج في موسم معين وتستهلك على مدار السنة، فتقوم المؤسسة باقتناء حاجياتها منها بكميات كبيرة وتخزينها لضمان استمرارية العمل والإنتاج وتفادي مخاطر تغيير أسعار هذه المواد في غير مواسمها.
- 2- صعوبة التنبؤ الدقيق مستقبلاً بأحوال العرض والطلب، بظروف الإنتاج والمواد فتخطط المؤسسة بالتخزين.
- 3- هناك الكثير من المواد التي ترتفع قيمتها النقدية أو منفعتها الإنتاجية بعد التخزين فتحصل بذلك المؤسسة على فروقات مادية أو منافع إنتاجية من جراء تخزينها.
- 4- تقلب الظروف الاقتصادية والسياسية في العالم يجعل المؤسسة تحتاط بالتخزين خوفاً من صعوبة الحصول على حاجياتها في بعض الدول المنتجة أو الشركات الاحتكارية (كالحروب، قطع العلاقات).
- 5- تدعو الحاجة إلى التخزين عندما تقوم المؤسسة باستيراد احتياجاتها من المواد من أماكن بعيدة، تفادي لفترة الانتظار الطويلة واحتمالات النفاذ التي قد تحدث بسبب التأخر في الاستيراد.
- 6- تغيير ظروف النقل تجعل المؤسسة تحتاط بالتخزين لمواجهة تغيير مواعيد استلام المواد بسبب العواصف والأمطار.....المؤثرة على سير وسائل النقل أو عدم توفير حمولة كاملة¹.

المطلب الثاني: أنواع ودور المخزونات

¹ين ختو فريد، الأمثلية في تسيير المخزون، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 1998، صص 36-37.



1-أنواع المخزونات:

هناك عدة أنواع من المخزون نجلها في الآتي:¹

المخزون من المواد الأولية:المواد الأولية تخضع للتغيير في مكوناتها بواسطة عمليات صناعية أثناء دمجها في السلع النهائية.

المخزون تحت التشغيل:هو ذلك المخزون الذي ينتج من طبيعة العملية الصناعية ويتمثل فيمفردات غير كاملة والتي مازالت في مرحلة التصنيع، وبالتالي فانه يتكون من كافة الخامات والأجزاء التي يتم الاحتفاظ بها من العمليات الصناعي.

المخزون من المنتجات التامة:يعمل على تخفيض التوازن بين طلبات العملاء والطاقة الإنتاجية للمنظمة، وهو يتكون من المنتجات تامة الصنع داخل النظام الإنتاجي أو من منتجات تم شراؤها بقصد إعادة بيعها، أي انه يتكون من: الأجزاء المصنعة، الأجزاء المشتريات؛

المعدات وقطع الغيار:يضمن الماكينات والتركيبات بالإضافة إلى قطع الغيار اللازمة لها؛

المخزون من الأجزاء:ويشمل هذا المخزون (الأدوات اليومية وأجزاء المعدات، النفايات والفضلات، مواد التغليف).

مخزون لدى الغير:مجموعة المنتجات والوسائل التي خرجت مؤقتاً من المخازن لترجع إليها بغرض استعمالها مرة أخرى، وقد يقصد بها أيضاً تلك المواد والسلع التي في طريقها إلى مخازن المؤسسة.

2-دور المخزونات:يلعب المخزون دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- **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 إذ ما انخفض الطلب عن العرض حيث يلجأ إلى إحالة الفائض على المخزون ويستغل في مراحل لاحقة.
- **إرضاء المستهلك:** بسبب التواجد المستمر للسلع في السوق وبأسعار معقولة، كذلك باجتنااب الانتظار والإزعاج للمستهلكين وتأخر مدة الإنتاج أو التوقف، هذا ما ينعكس من جهة على سمعة المؤسسة ومن جهة أخرى على رضاالمستهلك.

¹ محمد العدياني، المدخل في المحاسبة المالية، أصولها، مبادئها، تطبيقاتها، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1991، ص15.

² بن زهية محمد، التسيير الأمثل للمخزون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص ص 15-16.



- تقديم خدمات تخزينية لمؤسسات أخرى: مقابل أجور محددة وذلك لاستغلال الأمثل لمخازنها.

- الحفاظ على استمرارية الإنتاج: الكثير من السلع تكون معمرة وبالتالي فهي متواجدة في السوق باستمرار يمكن لإدارة الإنتاج أنتقنيها في أي وقت تشاء، غير أن بعض السلع الأخرى تكون سريعة التلف والبعض الآخر منها موسمي حيث تظهر بكميات ضخمة خلال موسم الجني ثم يتناقص تواجدها في السوق، ولضمان تزويد المصنعباستمرار يلجأ إلى شرائها بكميات كبيرة في موسم الجني وتخزينها في ظروف يسمح بالحفاظ على خواصها لاستعمالها عند الطلب، مما يسمح باستمرارية العملية الإنتاجية على مدار السنة.

- تخفيض تكاليف الإنتاج: سياسة التخزين الناجحة تسمح للمؤسسات الإنتاجية بالإنتاج بكميات كبيرة حتى وإن كاناالطلب أقل من الإنتاج، وهذا ما يخفض إنتاج الوحدة الواحدة المنتجة كما يسمح التخزين من الشراء بكميات كبيرة وهذا ما يخفض من سعر الوحدة المشتراة نتيجة للخصومات بسبب الشراء بكميات كبيرة، إضافة إلى انخفاض تكاليف النقل ومختلف النفقات المتعلقة بالتخزين.

المطلب الثالث: إجراءات وسجلات التخزين

إن أهمية التخزين في المؤسسة أوجب وضع إجراءات صارمة تنظم حركة هذا المخزون ومتابعته من لحظة دخوله إلى المخزن لغاية خروجه، مع ضرورة تسجيل وتدوين كل هذه العمليات في سجلات ودفاتر الجرد، وذلك لإضفاء صفة قانونية ورسمية أكثر على الدخول والخروج وتوزيع هذه السلع، لضمان سير الجيد للمخزون.

1- إجراءات الاستلام:

إن عملية التخزين تتطلب إجراءات لا بد من احترامها والتي تتمثل في مجموعة من العمليات، تبدأ من لحظة عملية استلام المواد من الخارج عن طريق الموردين أو من الداخل عن طريق المخازن الفرعية للمخازن الرئيسية، وعليه تتجلى إجراءات الاستلام فيما يلي:¹

1-1- استلام المواد من الموردين:

عادة ما تخبر وظيفة الشراء وظيفة المخازن في حال إرسال أي أمر بالشراء للموردين ويتضمن هذا البلاغ أنواع المواد المشتراة وكذا وقت استلام المورد لأمر الشراء إخبارا من المورد حالما يرى نفسه مستعدا لإرسال البضاعة والمتضمن كمية المادة وطريقة شحنها ووقت الشحن المتوقع وبعد شحن البضاعة من المورد وإعلام وظيفة المخازن بوصول البضاعة فإن وظيفة المخازن وقبل استلام البضاعة، تقوم بمطابقة إعلام المورد مع إعلام الشاحن، ومن ثم يتم الاستلام الفعلي للمادة بعد التأكد من الكمية المطلوبة وبعد ذلك تتولى لجنة الفحص والاستلام كتابة محضر الاستلام والفحص، المتضمن اسم المورد والشاحن ووقت الاستلام ورقم أمر الشراء وتاريخ إعلام المورد.

¹ جعفر عصمت حسين، الإدارة العلمية للمخزون، القاهرة، 1979، ص30.



2-1- إجراءات الاستلام عند تحويل المواد من المخازن الفرعية إلى المخازن المركزية:

تختلف الإجراءات المتبعة في هذه الحالة عنها في البضاعة الواردة من الموردين، حيث لا تحتاج عملية التبادل الى عدة مستندات، باستثناء تصريح النقل، ولكن إذا تم تسليم البضائع وكانت معيبة أو تالفة، يصبح من الضروري كتابة تقرير في هذا الصدد.

3-1- إجراءات الاستلام في حالة إرجاع البضاعة من الوظيفة الإنتاجية أو الوظائف الأخرى:

يمكن تعاد البضاعة من الإنتاج لعيب فيها، أو إنها غير صالحة للاستعمال، أو نتيجة لتغيير في برامج الإنتاج، كذلك الحال بالنسبة للوظائف الأخرى، التي تستخدم البضاعة وفي مثل هذه الحالات لا بد من تنظيم يشير إلى رفض البضاعة من قبل الوظيفة التي تقوم بالإرجاع وعند وصول البضاعة للمخازن تقوم وظيفة المخازن بالمراجعة العددية والفحص السريع.

4-1- إجراءات استلام مخلفات العملية الإنتاجية:

ترسل مخلفات العملية الإنتاجية إلى المخازن لتخصيص مكان خاصا توضع به تمهيدا للتخلص منها، أو التصرف بها، بإعادة الاستخدام في مجالات أو بيعها، وعادة ما يتم استلام هذه المخلفات وفق نموذج خاص، وعلى غرار إذن الإرجاع الذي يخلو من بعض التفاصيل كشكل المادة، أو مواصفاتها الدقيقة، إذ إن وظيفة المخازن لا تحتاج لمثل هذه البيانات مادام عملها يقتصر على الاحتفاظ بها، وتخصص أماكن خاصة بها، انتظارا للصرف بها، ولكن ذلك لا يعفى من تسجيلها بعد التخلص منها في الدفاتر والسجلات.

2- إجراءات الصرف:

لا يقتصر عمل وظيفة المخازن على استلام فقط، بل لابد من إجراء عمليات صرف المواد وأن هذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية:¹

1-2- سلطة صرف البضاعة:

إن لكل مركز من مراكز التنظيم الحق في طلب البضاعة بحدود سلطته، وعادة ما تترجم هذه السلطة أما بتعبير نقدي، أو بكميات معينة، فقد تصرف الطلبات بطلب شفوي إذا كانت بسيطة، أو قد تقتضي الكتابة أن كان غير ذلك، وقد تكتفي بقبول توقيع شخص أو شخصين لقبول مستند صرف، كما أنه قد يتطلب الصرف موافقة الوظائف العليا، أن كل هذه المتطلبات قائمة أو معتمدة على أساس قيمة المواد المطلوب صرفها.

2-2- التحقق من الحاجة:

بشكل عام، لا يتم تبادل المواد إلا إذا تم استلام مستندات التبادل، موضحة نوع ومواصفات البضائع لضمان سلامتها والكميات المطلوبة، ولكن في بعض الحالات يكون من صعب على مسؤول

¹مهدي حسين زوليف، علي سليم علاونة، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، جامعة مؤتة، عمان، 1998، ص203.



المخازن التعرف على الاحتياجات بشكل دقيق نتيجة عدم استخدام الرموز أو الأرقام الدالة على نوع البضاعة المطلوبة، أو استخدامها على نحو خاطئ، مما يضطر إلى الرجوع للجهة الطالبة لذلك، أو باستعمال الخبرات الذاتية والتي كثيرا ما تساعد لتتحقق من الحاجة المطلوبة.

2-3-توقيت الصرف:

لوظيفة المخازن الحق في تحديد فترات الصرف، وكذا تنظيم ساعات معينة للصرف، كما أنها قد تمنع الصرف في احد أيام الأسبوع للمراجعة كما أنه يحق لمسؤول المخازن إن يطلب إرسال طلبات الصرف قبل مواعيدها بمدة كافية من الجهة الطالبة للمواد وكثيرا ما تساعد خبرته السابقة من التعرف على المواعيد التي تكثر فيها أوامر الصرف، فيحضر لها مسبقا، وقد تتعدد أوامر الصرف مما يلزم مسؤول المخزن تجميع هذه الأوامر وصرفها سووية في موعد محدد، وقد تحدد ساعات معينة لتنفيذ طلباتها وتتعدد أشكال الصرف من المخازن، ولكنها غالبا ما تتضمن رمز البضاعة و اسمها والكمية المطلوبة منها.

2-4-طرق الصرف:

إن عملية صرف المخزون تتم عند استلام وظيفة المخازن طلبات رسمية من الوظائف المختلفة للمؤسسة، والتي هي بحاجة لمواد مختلفة من اجل القيام بأعمالها، ويمكن للصرف أن يتخذ إحدى الأشكال التالية:

◀ الصرف من المخازن إلى الوظائف الأخرى: وتتم كما يلي:

● الصرف عند الطلب:

-إرسال الجهة الطالبة للمواد مندوبها لاستلام البضاعة عند تجهيزها.

-تقوم الجهة الطالبة للمواد بتحديد وقتا للاستلام.

-تطلب وظيفة المخازن شفها إن يمر طالب السلعة على المخازن لأخذ طلبيته.

● الصرف وفق جدول الإنتاج:

تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي يكون فيها تخطيط الإنتاج ممكنا، وبالتالي تحديد جداول الإنتاج، ففي هذه الحالة يمكن تقدير المواد التي طلبتها العملية الإنتاجية، من خلال معدلات الاستخدام للوحدة الواحدة، وغالبا ما يتم صرف المواد، أما إلى مندوب وظيفة الإنتاج، وان ترسل المواد مباشرة إلى خطوط الإنتاج.

◀ الصرف من المخازن إلى خارج المؤسسة:

يجري هذه الصرف عادة من مخازن البيع كمنتجات جاهزة، الى الجهات الطالبة او مناطق التوزيع، وفي مثل هذا النوع من الصرف تكون وظيفة المبيعات طرفا فيه وعادة ما تقوم وظيفة المبيعات بإبلاغ وظيفة المخازن بتزويد الكميات المطلوبة، وتسليمها للزبائن المختلفين، يتضمن هذا النوع من



المعلومات طريقة التعبئة والتغليف وطريقة الشحن وتوصيف البضاعة، وبمجرد أن تكون البضاعة جاهزة للتبادل، تقوم وظيفة المخازن بإبلاغ الطالب بانالبضاعة في طريقها.

3-مسك سجلات التخزين:

تختلف سجلات المخازن بناءا على حجم المشروع وطبيعة المواد المخزنة في المخازن، وعند تصميم السجلات،لابد من الضروري دراسة هذه السجلات من اجل تحديد جميع المعلومات المطلوبة، بما في ذلك جميع الأنشطة التي تجري سواء باستلام البضاعة أو صرفها، وغالبا ما تتضمن السجلات كميات المواد المخزنة و أرصدها ومستوياتها، وذلك لتسهيل طلبها وكذا عملية الجرد السنوي والفوري والاستدلال على أماكنها وفي هذا الصدد سنتطرق إلى ما يلي:¹

• سجلات ضبط حركة المخزون:

إن المواد الأولية الواردة إلى المخازن الواردة إلى المخازن هي في حركة مستمرة، فبعد استلامها وفحصها ، ترسل إلى المخازن لحين الحاجة إليها، وعند الحاجة يتم صرف المواد وفقا لمستندات صرف خاصة كما يجب على وظيفة المخازن إن تحتفظ بسجلات مخزنية تدون فيها حركة المواد والاحتفاظ بسجلات ضبط حركة المخزون.

• بطاقة الصنف:

وهي بطاقة تبنى عليها حركة المادة المخزنة وتختلف المشاريع في تصميمها وقد تأخذ عدة أشكال معينة، بحيث تحتوي على بيانات تسهل عمليات التعرف على المادة، مثل تحديد اسم المادة والكمية المستلمة والمبلغ المسحوب والرصيد بعد كل معاملة ووجود بطاقة الصنف التي يجب تسجيل التغيير فيها قبل السداد أو الاستلام الفعلي، بالإضافة إلى إمكانية التلف عند الاستخدام المتكرر فيصعب التعرف على محتوياتها.

• بطاقة المخزون:

بالإضافة إلى بطاقة الصنف، هناك بطاقة المخزون، والتي لا يتم وضعها بشكل عام مع المادة، ولكن يتم الاحتفاظ بها في سجلات خاصة، على عكس بطاقة الصنف، والتي تحتوي بشكل عام على الكثير من المعلومات قد تفوق معلومات بطاقة الصنف وهذه المعلومات، كمية البضاعة الواردة والصادرة، لمستويات تخزين هذه البضاعة القصوى والدنيا وحد الطلب، وسعر ومكان المخازن فهي تساعد وظيفة التخزين في المجالات التالية:

¹ مهدي حسين زوليف، علي سليم علونة، مرجع سبق ذكره، ص 207.



- سهولة إجراء عمليات الجرد حيث تجرى مقارنة أرصدها من واقع فعلي للمواد.
- التعرف على المواد وذلك من خلال المعلومات المسجلة على البطاقة.
- سرعة تدفق المعلومات وتحديد الحد الأدنى والأقصى وحد الطلب.

المبحث الثاني: وظيفة التخزين، تخطيطها وعلاقتها بالوظائف الأخرى

المطلب الأول: الوظائف المخزنية

سوف نتناول أهم الوظائف الأساسية لإدارة المخازن وسنختصرها في المهام التالية:

- الاستلام والفحص

- المناولة الداخلية

1-الاستلام والفحص:

أولاً: إن الاستلام من أهم مسؤوليات إدارة المخازن، والغرض من الاستلام هو التأكد من وصول جميع المواد و مستلزمات الإنتاج بالكميات المطلوبة من كل صنف وعادة عندما يقوم المورد بشحن الطلبية فإنه يرفق كشفا يبين محتويات الشحن وعلى مسؤول الاستلام مطابقة البيانات مع صورة أمر الشراء للتحقق من عدم وجود أي اختلاف بينهما.

وبعد المراجعة والتأكد من حيث الكمية والحالة العامة يعد تقرير الاستلام وتقتضيدورة الإجراءات أن يعد هذا التقرير من عدة صور ويرسل الأصل إلى إدارة المواد لاستخدامها في إنهاء أمر التوريد وأخرى للإدارة المالية في مراجعة أمر التوريد والقيام بالسداد وصورة ترسل للجهات والأقسام الطالبة لإخطارها بوصول الطلبيات وصورة يحتفظ بها في ملف إدارة الاستلام.

وتتطلب عملية الاستلام ضرورة التحقق من جودة المواصفات المطلوبة وليس معنى ذلك إن جميع المواد والمستلزمات الواردة تتطلب الاختبار الدقيق والفني للتأكد من هذه الجودة وفي هذه الحالة تعتبر عملية الاستلام نهائية أما إذا كان الأمر يستلزم فحصاً دقيقاً وفنياً لقبول المواد قبولاً نهائياً فهنا لا يفضل إعداد تقرير الاستلام وتوزيعه إلا بعد إتمام عملية الفحص حيث أن إخطار الإدارات والأقسام الطالبة في هذه الحالة ليس له أي فائدة أو قيمة.

وبصفة عادية يتم الاستلام في مخزن المواد والاستلام هنا يعتبر استلام مؤقت وتخفيض المواد فيه لحين إتمام عملية الفحص للتحقق من الجودة، وأيضاً اتخاذ القرار الخاص بقبول أو عدم قبول هذه الطلبيات بناءً على تقرير الاستلام.¹

ثانياً: الفحص

¹ درسمية زكي قرياقص، إدارة الامداد والتخزين، مصر، 2004، ص233.



الغرض من فحص الاستلام هو التأكد من إن المورد قد التزم بالمواصفات التي سبق تحديدها في توصيف الجودة، ومدى مطابقتها بما اتفق عليه وتم تحديده في أمر الشراء سواء كانت هذه المواصفات تتضمن خصائص طبيعية أو كيميائية أو فنية.

من الواضح إن عملية فحص الاستلام تتطلب توافر خبرات معينة وأيدي فنية.

إذن على من تقع مسؤولية الفحص؟

مسؤولية الفحص:

في الواقع إن مسؤولية أعمال الفحص من الناحية التنظيمية يحكمها طبيعة المواد المشتريات ومدى أهميتها للمنشأة، والطرق المستخدمة في توصيف الجودة.

فمثلا في حالة وجود أنواع من المواد التي يتم شراؤها طبقا لعلامات أو ماركات تجارية معينة فإن المسؤول عن الاستلام يمكنه القيام بعملية الفحص هذه بإشراف الإدارة التابعة لها المخازن وهي الشراء إن كان من الضروري، أيضا مثل هذه الحالات الفحص دقيق من وقت لأخر للتأكد من استمرارية مواصفات الماركة أو العلامة دون المساس بها.

وأيضا إذا كانت عملية الفحص للتأكد من الجودة تتطلب جاء بعض الاختبارات الكيماوية أو إجراء قياسات فنية في هذه الحالة مسؤولية الفحص يقوم بها قسم البحوث حيث يتوفر المتخصصين والأجهزة العملية وأحيانا تلجأ المؤسسة إلى جهات متخصصة خارجية.

تقوم بعملية الفحص وعادة تلجأ المؤسسة لذلك عندما تكون المواد أو الأصناف المشتريات فنية بدرجة عالية وتتطلب خبرة عالية من التخصص لا توجد إلا عند الوكالات المتخصصة فضلا عن توفير الموضوعية في عملية الفحص لأنها تعتبر جهة محايدة.¹

ومن هنا يجب أن نشير أن مسؤولية الفحص أيا كانت الجهة التي تقوم بها تقتصر فقط على التحقق من الجودة وتوفير المواصفات المتفق عليها ولا تشمل بأي حال من الأحوال بعملية القبول أو الرفض لأن ذلك القرار يخرج عن نطاق مسؤوليتهم.

المناولة الداخلية:

¹درسية زكي قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص234.



تقتضي عمليات التخزين نقل جميع أنواع المخزون من مكان لآخر سواء داخل المخزن أو خارجه ومن هذه الأنواع المواد الأولية، الأجزاء المصنوعة، الوقود، قطع الغيار، المعدات والآلات والساح جاهزة الصنع ولا تقتصر عملية المناولة على النقل فقط بل تشمل عمليات الرفع والتفريغ والتعبئة لكافة أنواع الموجودات المخزنية في المنظمات بشكل عام والصناعية بوجه خاص.

وتعتبر المناولة من الأنشطة الأساسية في المخازن التي يجب إن توليها وظيفة التخزين اهتمامها لما لها من تأثير في تكلفة المخزون أن تختار وسائل المناولة الجيدة، والفعالة التي تتناسب مع ظروف كل مخزن وطبيعة الأصناف المخزنة فيه، ولاشك أن أهمية المناولة تختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب حجم المنظمة وطبيعة المواد والمعدات والمنتجات التي تتعامل بها فإذا كانت المنظمة صغيرة وتتعامل بمواد ومستلزمات ومنتجات خفيفة الوزن، نجدها تعتمد على المناولة اليدوية أكثر من الآلية والعكس صحيح إذا كان تعاملها بمواد ومنتجات ثقيلة، وكان حجم نشاطها كبيرا إذن في هذه الحالة نجدها تعتمد على المناولة الآلية لتتلاءم مع ظروفها، ومن ثم نجد أنه من المؤكد أن تكون أهمية المناولة في الحالة الأخيرة اكبر وذات تكلفة أعلى من الحالة الأولى.

ولقد تطورت الوسائل المستخدمة في المناولة المخزنية تطورا كبيرا من الحرب العالمية الثانية حتى الآن حيث أصبح لها دراسات فنية متخصصة لتطويرها بهدف زيادة كفاءة العمل المخزني من جهة والسرعة في إيصال مستلزمات الإنتاج إلى مواقع العمل دون تأخير وبجهود قليلة وتكلفة منخفضة من جهة أخرى.¹

أنواع المناولة في المخازن:

هناك نوعان من المناولة تستخدمها المنظمات الصناعية وهي المناولة اليدوية و المناولة الآلية.

1-المناولة اليدوية:

وهي التي تستخدم وسائل ومعدات آلية أو نصف آلية في عمليات النقل والتفريغ والرفع، بل تستخدم المجهود البشري الذي قد يستخدم معدات يدوية بسيطة تساعده في مثل هذا العمل وفي العادة تكون المعدات وأدوات رخيصة الثمن ونفقات تشغيلها بسيطة جدا، وطبيعة المواد المستخدمة والمنتجات ليست ثقيلة، إلا أنه من النادر في الوقت الحاضر أن نجد منظمة صناعية تعتمد اعتمادا كلياً على الجهد البشري والمعدات اليدوية فقط في عملية المناولة ضمن مخازنها أو أقسامها الإنتاجية، وتجدر الإشارة إلى

¹سليمان خالد عبيدات، إدارة المواد والشراء والتخزين، عمان، 2001، ص ص 178-179.



إن هناك العديد من المنظمات الصناعية الكبيرة، تستخدم المناولة اليدوية في بعض مخازنها وذلك بالنسبة للأصناف خفيفة الوزن التي لا تحتاج إلى مجهود بشري كبير ولا تستغرق وقتاً طويلاً.

المناولة الآلية¹:

وهي التي تعتمد على استخدام المعدات والأدوات الآلية في عمليات المناولة، وتستخدم عادة في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم التي تتعامل بكميات وإثقال كبيرة، وذلك بهدف الإسراع في عمل المناولة وتخفيض الجهد البشري المبذول وكذلك التكاليف، ومن بين هذه الوسائل نجد منها:

- الوسائل الأرضية ذات الممرات الثابتة.

- الوسائل العلوية.

- الوسائل العمودية.

- الوسائل الأرضية غير مقيدة.

المطلب الثاني: التخطيط في مجال التخزين

1-تعريف تخطيط المخزون: له عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

إن مفهوم تخطيط المخزون يعني عملية الاختيار بين بدائل متعددة لاختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف. ومن هذا المنطق فإن تعريف تخطيط المخزون هو تخطيط النشاطات أو الأعمال الواجب تنفيذها في مجال إدارة المخازن لتحقيق أهداف الإدارة في الكفاءة المخزنية.²

كما اعتبر فايول أن تخطيط المخزون من أهم المسؤوليات الإدارية وأصعبها وأن أي إخفاق في التخطيط السليم يؤدي إلى التردد وإتباع الخطوات الخاطئة، وغالباً ما يقود في النهاية إلى تغيير في الاتجاه إن لم يؤدي إلى الكارثة، كما ينظر إلى التخطيط في الإدارة بصفة عامة على النشاط الذي يختص بتحديد معالم الطريق المؤدي لتحقيق هدف أو أهداف معينة.³

ومنه نستنتج أن التخطيط يشكل إحدى المهام الرئيسية للإدارة الحديثة، حيث أن الإدارة الفعالة هي التي تتخذ من الخطة ما تحتويه من خطط جزئية دليلاً لعملها وأدائها، فالتخطيط يشمل الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل ويقوم بوضع الافتراضات والبدائل التي يتم من خلالها التنبؤ بالمتغيرات ثم تأييد مرحلة الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج المتاحة ويكون ذلك بناءً على الظروف والإمكانيات المتاحة.

¹ سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-180.

² مهدي حسين زوليف، مرجع سبق ذكره، ص 235.

³ إبراهيم عباس ننو، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 22.



2- أهمية التخطيط: وتتمثل فيما يلي:¹

- يعتبر وسيلة لتخفيض استثمار رأس المال العامل لموجودات المخزن إلى أدنى حد ممكن دون التأثير على سياسة الإنتاج وتفاذي احتمالات النفاذ.
- يعتبر مؤشر للتخطيط المقبل، حيث أن نتائج التخطيط ترشد المخطط إلى البديل الذي يحقق الهدف في المستقبل.
- أداة لتحقيق وفورات في الجهد والتكاليف وتفاذي خسائر النفاذ والتقاعد.
- يعتبر أداة لمنع التصرفات الشخصية والأعمال الارتجالية في عمليات الشراء والتخزين لأنه يحدد مايجب أنيخترن بصورة اقتصادية، وما يجب عمله وفق الأصول العلمية ذات النتائج الايجابية.
- التخطيط وسيلة فعالة لضمان المراقبة الداخلية والخارجية لتنفيذ الأهداف.

3- مراحل تخطيط المخزون: تتمثل مراحل تخطيط المخزون فيما يلي:

- **مرحلة الإعداد:** وتتعلق بتقدير الاحتياجات في حدود إمكانيات ومستويات الطلب وظروف السوق، بما يضمن استغلال المساحات المتاحة في المخازن وعدم تجميد الأموال على شكل مخزون.
- **مرحلة الحصول على المخزون:** وتتعلق بالشراء الفعلي للمواد والكميات المطلوبة بحيث تصل الى المخازن فيالوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب وبالسعار المناسبة لتخزن وتحفظ في المكان المناسب.
- **مرحلة الاحتفاظ بالمخزون:** وتتعلق بمرحلة الاستلام والصرف للمخزون وتحويله من مخزن لآخر، وعملياتأخرى مثل: صرفه للإدارات أو الأقسام الطالبة وحسب خطة المؤسسة.
- **مرحلة استهلاك المخزون:** ويتعلق باستخدام المواد المخزونة في العمليات الإنتاجية أو التشغيلية أو عمليات بيعالمخزون إلى المستهلك أو المشتري، كما تتضمن مرحلة الاستهلاك عمليات إتلاف المخزون بعد استهلاكه، وعمليات التصرف في بواقي الإنتاج والمخلفات الصناعية، وهي المرحلة الأخيرة التي تنهي فيها المخازن علاقتها بالمواد المخزونة².

المطلب الثالث :علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى

بما أن المؤسسة الاقتصادية في نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية حيث أن نجاح أي نظام فرعي لا يعتمد على نفسه، بل يعتمد على جميع العلاقات المتبادلة بين جميع الأنظمة الفرعية وتمثل

¹ بشير العلاق، محمود شرف الدين، إدارة المواد، مدخل إداري محاسبي، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص18.

² حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 336-337.



وظيفة التخزين إحدى هذه النظم الفرعية والتي تربطها علاقات ايجابية ومتنوعة مع الوظائف الأخرى لكي تتمكن من تحقيق أهدافها ويمكن أن نستعرض علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى كما يلي:

1- علاقة وظيفة التخزين بالمشتريات:

- يمكن القول أن العلاقة بين هاتين الإدارتين أنها علاقة وطيدة جدا، وذلك لأنها كثيرا ما يتم جمعها في إدارة واحدة نظرا لتداخل الواجبات، ومن بين المعلومات التي تقدمها إدارة المخازن لإدارة المشتريات.
- الموجودات داخل المخازن من المواد والوقت المتوقع لنفادها.
 - تقديم تفاصيل عن المواد المطلوبة من حيث النوعية والكمية ووقت احتياجها¹.

2- علاقة وظيفة التخزين بالمبيعات:

- تتمثل العلاقة بين وظيفة التخزين وإدارة المبيعات، بالخدمة التي تؤديها الأولى للثانية وهي تخزين المنتجات تامة الصنع، والمحافظة عليها لحين الطلب عليها.
- تقوم وظيفة التخزين في بعض المؤسسات إلى جانب الخدمة السابقة، بتعبئة هذه المنتجات. ولكي تؤدي هذه الخدمة بكفاءة جيدة، على إدارة المبيعات أن تتنبأ بحركة المبيعات عن الفترة المقبلة، وإعلام وظيفة التخزين بها قبل مدة، كي تقوم بتهيئة طلبات الصرف في المواعيد المحددة دون تأخير.

3- علاقة وظيفة التخزين بالإنتاج:

- تعتبر إدارة الإنتاج الركيزة الأساسية لوظيفة التخزين، حيث هناك علاقة مباشرة بينهما، على اعتبار أن وظيفة التخزين هي التي تخزن جميع احتياجات إدارة الإنتاج في عملياتها الصناعية، لذلك يجب أن تقوم بعملها بشكل مرض من كافة الأوجه، وفي الواقع تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدمات متعددة لإدارة الإنتاج.
- تقوم بإبلاغ عن مختلف الصعوبات التي تتعرض لها والتي تتحول دون إمدادها بشكل منتظم باحتياجاتها وفي الوقت المحدد.
 - تقوم بتحصيلها من مخلفات العمليات الصناعية (المواد أو القطع التالفة أو المعيبة) التي تعيق الحركة داخل الأقسام أو الورش الإنتاجية.

4- علاقة وظيفة التخزين بالصيانة:

- تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها إلى إدارة الصيانة وذلك بالاحتفاظ بقطع الغيار والمعدات في المخازن لحين الحاجة إليها وذلك عند الطلب ولتسهيل تقديم هذه الخدمة تقوم إدارة الصيانة بأعداد جدول زمني تفصيلي، يتضمن مواعيد الصيانة الدورية لتجهيزات الآلية، والاحتياجات المطلوبة، وذلك قبل فترة

¹ أحمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 276.

من الزمن. والغرض من هذا أن تستعد وظيفة التخزين لتكون جاهزة لتلبية احتياجات الصيانة في مواعيد محددة¹.

5- علاقة وظيفة التخزين بالوظيفة المالية والمحاسبية:

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

6- علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الفحص والتفتيش:

تقوم وظيفة المخازن بالفحص والتفتيش سواء داخل المخازن عند استلام المواد أو بعد خروجها لمواقع الإنتاج خوفا من التلف ولهذا فإن عملية الفحص والتفتيش قد تكون إحدى واجباتها ويكون بوجود وظيفة مستقلة للفحص والتفتيش لا مانع من وجود علاقة تنسيقية بين الوظيفتين، لتتعرف وظيفة التخزين على نتائج الفحص، ولتدبر توفير البديل من المواد خوفا من توقف الإنتاج، كما يجب عليها توفير التسهيلات اللازمة للفنيين المختصين بالفحص والتفتيش في المكان المناسب بالمخازن، ذلك باختيار البضائع دون تأخير مع تحديد الأصناف المقبولة أو المرفوضة.

7- علاقة وظيفة التخزين بإدارة التصميم:

يجب على قسم التصميم التحقق قبل تعديل خصائص الإنتاج أو التصميم، للمواد الخام المتبقية في المستودع والتي كانت مناسبة للتصميم القديم من أجل تجنب الخسائر الناتجة عن تعديلهذا التصميم، مما يؤخر تطبيق التصميم الجديد حتى يتم استهلاك معظم مخزون المواد القديمة.

ومن ناحية أخرى، تستشير المخازن إدارة التصميم قبل التخلص من مخلفات الإنتاج أو بواقي الصناعة من أجل وضع سياسة محددة في هذا الصدد على ضوء اتجاهات التصميم الجديدة².

8- علاقة وظيفة التخزين بالتوزيع:

هي علاقة حيوية للغاية، خاصة إذا كانت المخازن تضم بضاعة تامة الصنع يجري بثها من خلال شبكة التوزيع للمتاجر الجملة والوكلاء أو المستهلكين. إن على إدارة التخزين حينئذ أن تتأكد من وجود مخزون كاف يلبي احتياجات التوزيع في إبلاغ إدارة التخزين بمعلومات حديثة عن احتياجات وبيان دقيق عن الكميات تحريكها من المؤسسة إلى عملائها، ومسافات النقل ومحطات التسليم.

9- علاقة وظيفة التخزين بالنقل:

أحيانا ما تكون المخازن مسؤولة عن النقل، وقد يوجد قسم النقل مستقلا عنها، وفي الحالة الأخيرة بالذات يجب أن يتم التعاون بين إدارة التخزين وقسم النقل على أساس الفهم المتبادل لدور كل منهما.

¹ عمر وصفي وآخرون، إدارة مواد الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2012، ص ص 270 إلى 272.

² عمر وصفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 271.



فعلى إدارة التخزين التزويد بمعلومات عن الحمولة ومواقع التحميل والتفريغ والسرعة المطلوبة للتسليم، واحتياجات الأمان والحماية أثناء النقل¹.
ومن جانب قسم النقل فعليه توفير وسائل النقل حسب تعليمات المشتريات والمخازن وإعلام إدارة التخزين بأي تأخير متوقع في التحميل أو التفريغ نظرا لحالة الجو أو العطل مثلا.

خلاصة الفصل الأول:

من مجمل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين أن المخزون يحتل مكانة مهمة في المؤسسة، حيث اتضح أن وظيفة إدارة المخزون تلعب دورا مهما وأساسيا ضمن الوظائف المختلفة للمؤسسة، ولا تتوقف عند نقطة تسليم واستلام المخزونات، ولكنها تتجاوز ذلك لتشمل العديد من العمليات التي تسمح لها بإنشاء توازنات داخلية وخارجية للمؤسسة، مع العلم أيضا أن تسييرها بشكل جيد وصحيح ومتابعتها متابعة دقيقة ورقابة جيدة يخلف عدة تسهيلات للتنظيم في المؤسسة، بحيث تتعرض المؤسسة التي لا تعرف كيفية تنظيم ومراقبة أصولها لعدة مخاطر.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2000، ص ص 376-377.





الرقابة في تسيير المخزونات

المبحث الأول: تسيير المخزون و الرقابة عليه.

المطلب الأول: تسيير المخزون و أهدافه.

المطلب الثاني: نماذج تصنيف المخزون.

المطلب الثالث: الرقابة على المخزونات.

المبحث الثاني: الجرد و تقييم المخزونات.

المطلب الأول: الجرد ، مفهومه و أنواعه.

المطلب الثاني: طرق تقييم المخزونات.

المطلب الثالث: أنظمة جرد المخزون.



تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الطرق والنماذج المستخدمة في تسيير المخزونات، حيث أن كل مؤسسة تطبق النموذج والطريقة المثلّية لها والتي تسهل عليها مراقبة المخزون وتسييره. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هناك عدة طرق لحساب المخزون وكذا نماذج متعددة لمتابعة وحساب كعملية إدخال وإخراج المواد وتثبيتها وتحليلها. لدراسة أكثر تفصيل، وانطلاقاً مما سبق، سأحاول في هذا الفصل التطرق إلى الرقابة في تسيير المخزونات، وقسمناه في سبيل ذلك إلى مبحثين

✓المبحث الأول: تسيير المخزون و الرقابة عليه.

✓المبحث الثاني : الجرد وتقييم المخزونات.

المبحث الأول: تسيير المخزون ، أهدافه و الرقابة عليه

المطلب الأول:تسيير المخزون وأهدافه

1-تعريف تسيير المخزون:

قبل التطرق إلى مفهوم تسيير المخزون لابد من تعريف التسيير بمفهومه الشامل.

1-1-تعريف التسيير:



يعرف التسيير على أنه التنسيق الفعال للمواد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العامل¹.

1-2- تعريف المخزون:

تسيير المخزون يعني الحفاظ على المخزون، وتخطيطه، وتنفيذه، ومراقبته، وتخزينه، وتوزيع المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة لمواد هذا المخزون، ومن هذا التعريف، نجد أنه بالإضافة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العملية الإدارية المتعلقة بالمخازن فإن لها عنصرين رئيسيين هما:

الاحتفاظ: وهي عملية التخزين نفسها بحيث يتم وضع وترتيب المواد وتخزينها في المخازن من وقت وصولها إلى المخازن وحتى وقت خروجها من المخازن.

المحافظة: وهي عملية تتضمن إجراءات للتحقق من سلامة المخزون والعمل على إبقاء هذا المخزون صالحا ومطابقا إلى حد كبير للحالة أو الطريقة التي تم استلامها، بحيث يكون بعيدا عن التلف أو الحريق أو السرقة².

ويمكن استنتاج تعريف المخزون كالتالي:

تسيير المخزون يعني العمل بطريقة تجعل المخزن قادرا على تلبية طلبات العملاء أو مستخدمي المواد المخزنة، وفي جميع الأوقات والسير الجيد يعني أيضا أن المخزون يلبي الاحتياجات في ظل الظروف الاقتصادية والعقلانية.

2- أهداف تسيير المخزون:

تهدف وظيفة إدارة المخزون في المؤسسات المختلفة إلى المساهمة في الإدارة الجيدة للسلع والخدمات، لأن هذه الوظيفة المساهمة في الإدارة الجيدة للسلع والخدمات، لأن هذه الوظيفة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية³.

- المحافظة على الإمداد الدائم والمنتظم لورشات التشغيل أو الزبائن بالمواد واللوازم أو السلع.

- محاولة التقليل من التكاليف وعدم الإفراط في التخزين لمواجهة الطلب المستقبلي كمخزون أمان.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 36.

² زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 139.

³ زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010، ص ص 42-43.



- المحافظة على عناصر المخزون وصيانتها من الضياع والتلف وترتيبها وتنظيمها وفق أسس علمية ومحاسبية تسمح بمتابعة تداولها ومراقبتها.
- ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع بما يلبي الاحتياجات المطلوبة.
- اختيار طرق التسيير انطلاقاً من طبيعة المواد وتحليل للمخزونات.
- الاستقبال الذي يشمل على مراقبة المدخلات كما ونوعاً وحتى الإرسالات إضافة إلى تصنيف المواد المستقبلية في الأماكن المخصصة لها بسبب تنظيم المخزن.

المطلب الثاني: نماذج تصنيف المخزون

1-التصنيف حسب أنواع المخزون: ويقوم على تصنيف المواد والأجزاء إلى مجموعات مختلفة تبعاً لطبيعتها وفائدتها ومن ذلك أمثلة.

-مجموعة المواد الخام وهي مواد وأجزاء تدخل في العملية الصناعية وتحويلها إلى منتج نهائي، ويسهل هذا التصنيف الوصول إلى المواد ومعرفة طبيعتها، كما يساهم في التعرف على القيم الحقيقية للجرد نستخدم معرفة الرصيد بفضل بطاقة المخزون التي تظهر ادخلات واخراجات من المخزن ومن ثم حساب الرصيد فهذه الطريقة سهلة التطبيق ولكن الصعوبة تكمن في الاعتناء بالمواد إذا كانت في مكان واحد إذ لا يمكن التفرقة بينها¹.

2-التصنيف وفق: أ ب ج

يعتبر من أهم الطرق، ووسيلة تحليل فعالة لضمان السير الجيد للمخزون، حيث يعمل المنحى (أ)، (ب، ج) على تصنيف المواد حسب أهميتها ومساهمتها في النتائج النهائية للمؤسسة وسرعة دوران المواد، وعادة ما يطلق عليها اسم (تحليل فئات المخزون) وقد بدأ العمل بهذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية على يد الاقتصادي الإيطالي Ville frdopareto زمن الشائع إن يكون معيار الأهمية هو القيمة الإجمالية للكميات اللازمة على مدار العام أي أنها تقوم على ترتيب المواد، ترتيباً تنازلياً حسب قيمة الاستخدام السنوي ويمكن التفريق بين المواد الإستراتيجية الذي يسبب فقدانها انقطاع عملية الإنتاج والمواد الغير الإستراتيجية التي لا تستهلك بكثرة لكنها من حيث القيمة ذات أهمية و جوهر الدراسة يتمثل في عزل المواد الإستراتيجية التي تستدعي رقابة فعالة عن المواد التي تستدعي رقابة أقل.

¹ مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.



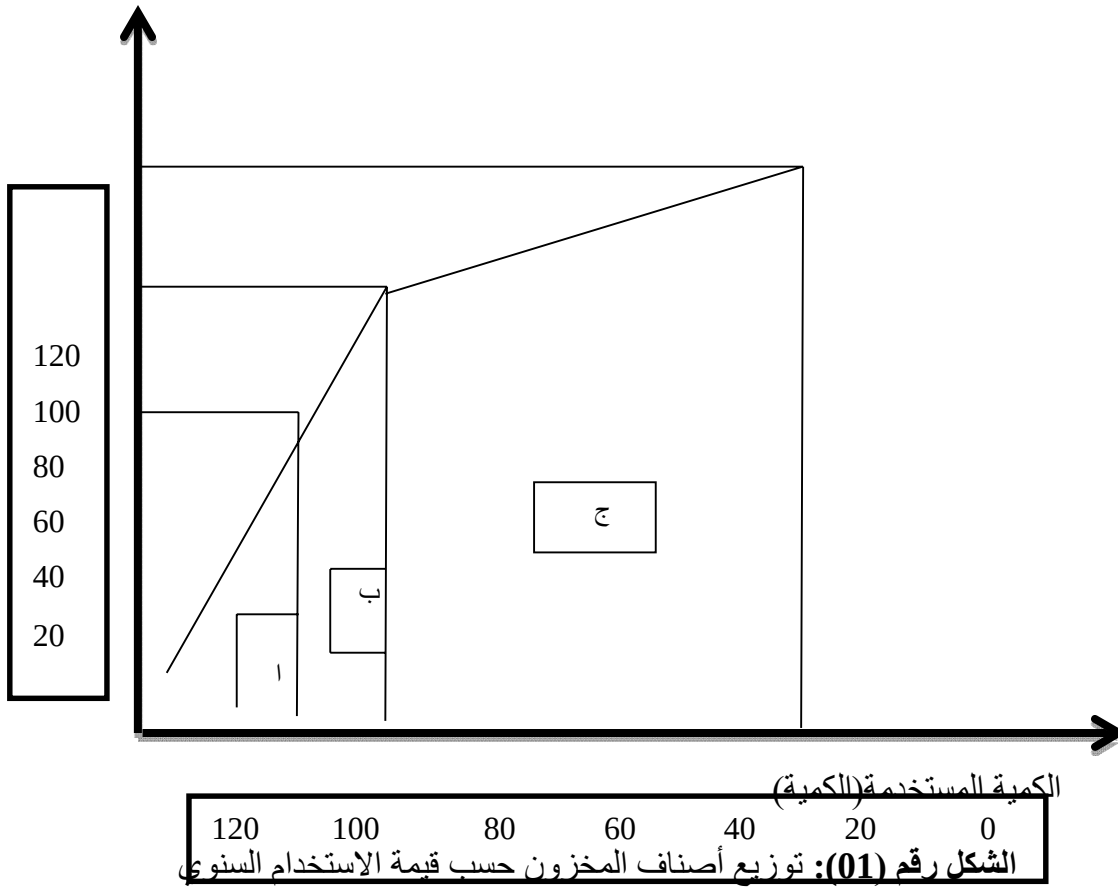
ويصنف منحني (أ، ب، ج) مجموعة المواد إلى ثلاث فئات:

المجموعة أ: هي المواد الأقل استعمالاً (بطيئة الحركة) من حيث الكمية ومن حيث القيم لها أهمية كبيرة فضياعها وتلفها يكلف الكثير وهي تمثل 10% من كمية المواد وتقابلها 75% من قيمة الاستخدام السنوي.

المجموعة ب: هي المواد متوسطة الاستعمال (متوسطة الحركة) ولا تتطلب اهتمام مركز ولبست مكلفة كثيرًا وتمثل 25% من كمية المواد وتقابلها 20% من قيمة الاستخدام السنوي.

المجموعة ج: هي المواد الأكثر استعمالاً (سريعة الحركة) وذات معدل دوران مرتفع وغير مكلفة، ويتم شرائها بكميات كبيرة تمثل 65% من كمية المواد وتقابلها 5% من قيمة الاستخدام السنوي.

قيمة الاستخدام



ويمكن تلخيص خطوات الدراسة التحليلية للتصنيف بالمنحني (أ، ب، ج) في:

- للعثور على قيمة الاستخدام السنوي، نقوم بعملية ضرب الكمية المستعملة خلال السنة في السعر الوحدوي لكل مادة أو صنف.

- ترتيب هذه العناصر أو المواد حسب قيمة الاستخدام السنوي.

الفصل الثاني الرقابة في تسيير المخزونات



-حساب المجموع الموالى للاستخدام السنوي وتمثيلها في نسب مئوية من المجموع النهائي.

-ومن خلال عملية التحليل تبين لنا مدى أهمية وفوائد المنحى (أ، ب، ج) والمتمثل فيما يلي:

-يسمح الترتيب الجيد للمواد المخزنة(الأصناف)حسب سرعة دورانها.

تساعد في تنظيم عملية الشراء بانتهاج إجراءات للتفريق بين الأصناف الأقل استعمالا واستهلاكا مع الاهتمام بالصارم بالأصناف الأكثر استعمالا.

-إعطاء الأولوية للمواد الأكثر أهمية حتى تنفادى الانقطاع في الإنتاج أو الفائض في المخزون وضمان تسيير جيد للمخزون.

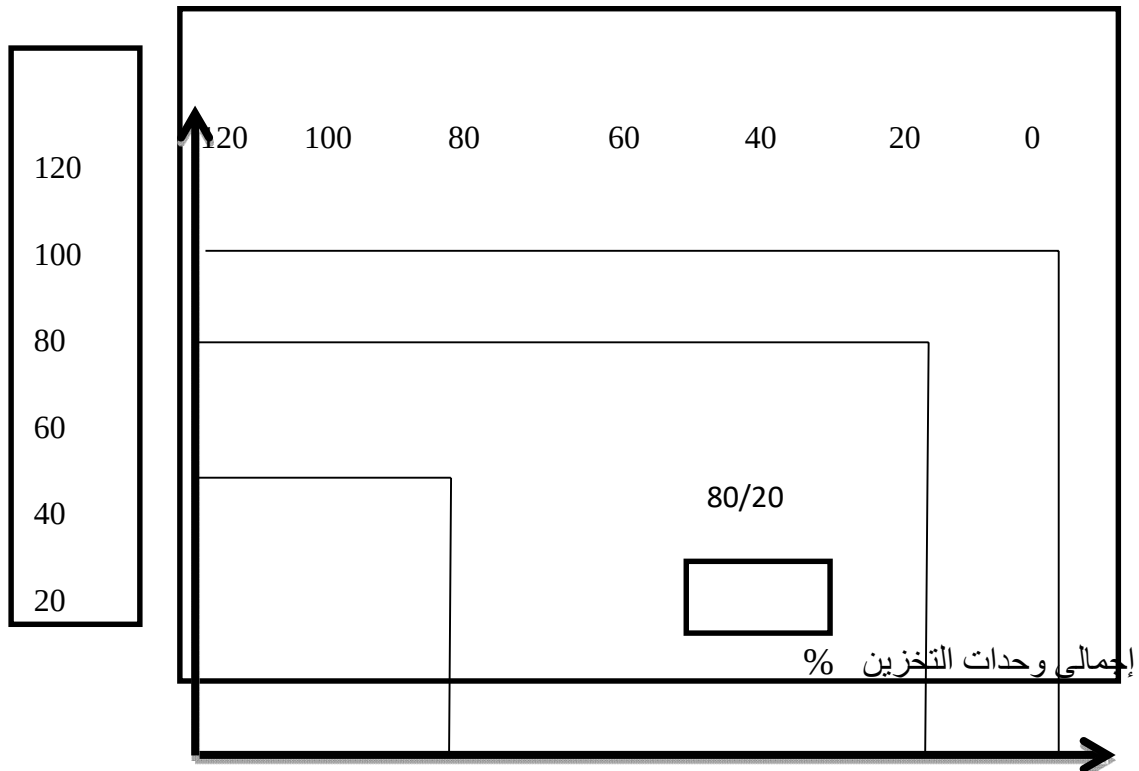
-يسمح بتوافق لعملية الإنتاجية مع سياسة التموين.

وفق طريقة 80/20:

إن طريقة 80/20 تقريبا تشبه الطريقة السابقة الى ان التصنيف وفق هذه الطريقة يعرف مجموعتين أساسيتين هما:

المجموعة الأولى: هي عبارة عن 20% من المواد المتواجدة بالمخزن والتي تمثل 80% من الاستخدامات بالقيمة وبالتالي فالمجموعة المتبقية هي عبارة عن 80% من المواد المتواجدة بالمخزن والتي تمثل 20% من الاستخدامات بالقيم.

المجموعة الثانية: ويمكن توضيح الشكل التالي:





الشكل رقم (02): توزيع أصناف المخزون 80/20

التصنيف حسب معدل الدوران المادة:

يتم التصنيف في هذه الحالة وفق معدل تكرار طلبها إي حسب سرعة دوران المادة؛ حيث يمكن تقسيمها إلى أربع أنواع حسب توازنها وتتمثل فيما يلي¹:

- **مواد سريعة الدوران (متكررة):** تتمثل في المواد الرئيسية والمستهلكة بشكل متكرر، لذلك فهو يمثل المواد اللازمة لتمويل عملية الإنتاج لهذا فان مستوى تخزينها مرتفع أي معدل الشراء والتخزين متكرر، نظرا لتكرار معدلات شراء هذه الأصناف خلال السنة، ومعدلات سحبها من المخازن، فالقائم على تسيير المخزونات هو الذي يعد النماذج الخاصة، بطلب التمويل ويرسلها إلى مصلحة الشراء بموجب المعلومات التي لديه من السجلات وعلى حسب تقديراته الخاصة.
- **مواد عادية الدوران:** معدل دوران هذه الأخيرة عادي خلال العام، وهي الأصناف التي يكون معدل دورانها عاديا خلال السنة، ويتم تحديد طلبات شرائها من قبل القائم على تسيير المخزونات باعتبارها من الأمور العادية، والتي لا تشكل في حد ذاتها خطورة إستراتيجية على الإنتاج داخلا لمؤسسة.
- **مواد خاصة:** وهي المواد التي يتكرر طلبها حسب الإدارة التي تحتاج إليها، حيث تبدأ إجراءات الطلب من الإدارات التي تحتاج إلى هذه الأصناف، وإرسالها إلى المشتريات لتنفيذ الطلبية.
- **مواد بطيئة الحركة:** تكون نسبة تخزينها اقل، وقد تطلب حسب الحاجة، ويتم تحديدها بعد أن يقوم القائم على تسيير المخزونات بمراجعة المخازن في فترات دورية، وتحديد الأصناف التي لا تتحرك، أو تتحرك بمعدلات بطيئة جدا والتي يتم تحديد أسبابها، ومن ثم يقرر حذف هذا الصنف من سجلات المخازن ومن قوائم المخزون.

المطلب الثالث: الرقابة على المخزونات

1- مفهوم الرقابة على المخزونات:

يقصد بالرقابة على المخزون تلك الوسائل التي تستخدمها إدارة المخازن لضمان توفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب وفق احتياجات المشروع، مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق وتحقيق أفضل عائد على المال المستثمر².

الرقابة على المخزون تعني تحديد الكمية التي يجب الاحتفاظ بها وسياسات الشراء المناسبة، وذلك للاحتفاظ بمستوى المخزون الذي يفي باحتياجات خطة الإنتاج والتوزيع دون زيادة أو نقصان، وحتى يمكن

¹ محمد ناصر، طارق الخير، إدارة الإمداد والتخزين، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2006، ص 356.

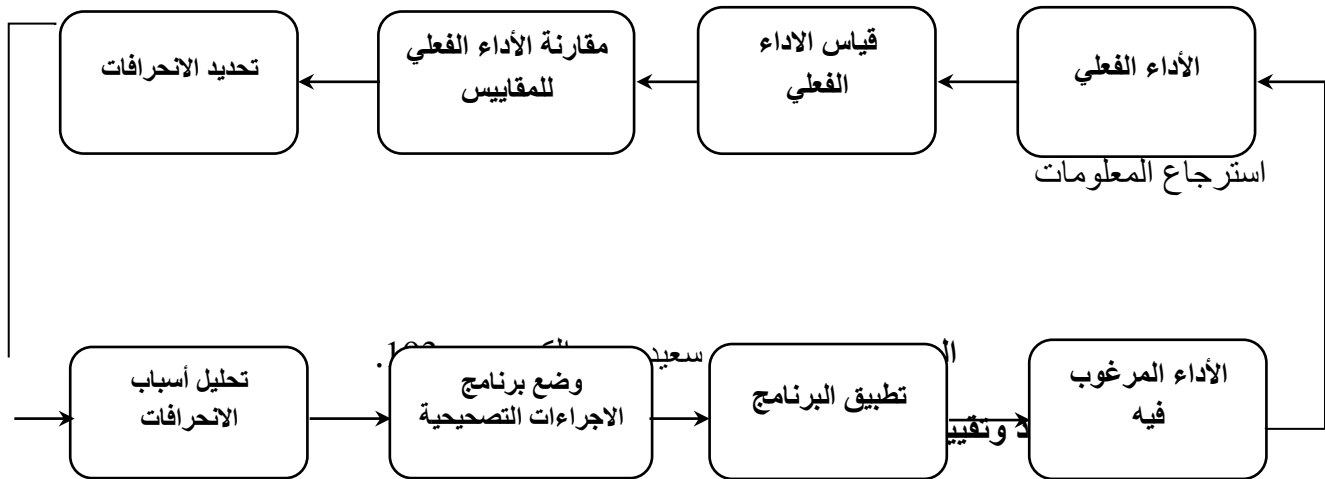
² محمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، مرجع سبق ذكره، ص 327.

للمؤسسة تقاديا لأضرار أو المخاطر المحتمل أن تتعرض لها إذا زاد حجم المخزون عن الحجم الضروري، أو قل على هذا الحجم¹.

2- أهمية الرقابة على المخزون:

تتبع أهمية الرقابة من كونها إدارة فعالة حيث يمكن للآخرين مراقبة وتقييم تصرف الآخرين ومعالجة الظواهر السلبية مثل السرقة والاختلاس والإسراف في استخدام المواد، وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأشخاص العاديون أثناء العمل والمساعدة في تحقيق الأهداف من خلال ضبط الجهود وتحديد مسارها ومعالجة مختلف أشكال التنسيب والانحرافات التي تعرقل وتنشط الهم وتنشر التراخي بين العاملين، وتوفير البدائل والأساليب الحديثة لحلول المشكلات القائمة، وتجنب المشكلات المتوقعة، وضمان أمن عملية صنع القرار وتنفيذها بأفضل طريقة ممكنة، والتأكد من أنها محل احترام الجميع هذا بالإضافة إلى ما للرقابة من دور في اكتشاف الحاجة لتطوير العمل أو الأفراد أو الإمكانيات المتعلقة بالنشاط التخزيني².

شكل رقم (03): خطوات الرقابة على المخزون



المطلب الأول: الجرد مفهومه، أنواعه

1- مفهوم الجرد:

من بين أهم التعاريف الخاصة بالجرد نذكر ما يلي:

يعرف الجرد بأنه عملية مالية ومحاسبية تقوم بها المؤسسة في نهاية السنة المالية بعد الانتهاء من إعداد ميزان المراجعة وقبل إعداد القوائم المالية، لغرض تحديد نتيجة أعمال السنة المالية بدقة إضافة إلى تصوير المركز المالي الحقيقي للمؤسسة في نهاية تلك السنة، ولذلك نجد إن عملية الجرد تتضمن فحصا

¹تقيدة علي بلال، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص276.

²يرقي رشيدة، دور التقنيات الكمية في تحسين كفاءة إدارة المخزون في المؤسسة الصناعية، جامعة المدية، 2013-2014، ص34.

شاملا لجميع الحسابات التي تتضمنها ميزان المراجعة في نهاية السنة المالية في ضوء المبتدئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموماً¹.

يقصد بجرد المخزون الأنشطة المختلفة المتعلقة بحساب أو عد أو قياس الكميات الموجودة في المخازن من فئات مختلفة من المواد وتسجيل نتائج هذا الجرد أو القياس في السجلات والنماذج المخصصة لذلك، من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالنتائج التي تنجم عن تلك العملية.

الجرد عملية محاسبية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل عام من أجل التأكد من صحة عمليات المخازن أو الأصنافي المخزن مطابقة لنشاطات الشركة أو إدارة التخزين، وعملية الجرد إما أن تكون²:

1-جزئية: أي أنه يتم جرد صنف واحد للتأكد من هذا الصنف من المواد موجود في المخزن وفقاً لنشاط الشركة من المشتريات والبيع، وإدخال وإخراج السجلات المتطابقة.

2-كلية: أي القيام بالجرد على جميع المواد في المخزن من أجل إمداد قوائم الجرد في فترة معينة وتاريخ معين للتأكد من صحة عمليات المخازن أو لإعداد الحسابات الختامية.

نستنتج من التعاريف السابقة:

✓ جرد المخازن هي متابعة ومراجعة الكميات المخزنة و التأكد من وجودها في مختلف الأصناف وهو عملية مالية محاسبية تتم بانتظام في نهاية السنة المالية وعلى فترات تعد عملية الجرد واحدة من المهام الرئيسية والأساليب المستخدمة لإدارة المخازن في مراقبة المخزون من حيث الموقع والوقت والقيد في السجلات.

✓ تقع مهمة الجرد تحت المسؤوليات الرئيسية للجهة أو الوظيفة المسؤولة عن مراقبة المخزون، حيث تتولى تلك الجهة أو الوظيفة تحديد إجراءات الجرد ومواعيد تنفيذه.

2-أنواع الجرد:

للجرد نوعان، نوع يقوم على إثبات الموجودات عن طريقة المعاينة الفعلية في أماكن تواجد الأصناف داخل المخازن وهو ما يسمى بالجرد الفعلي، ونوع ثان يقتصر على المراقبة عن طريق السجلات والدفاتر ويطلق عليه اسم الجرد المحاسبي³.

1- الجرد الفعلي (المادي):

¹ عبد العزيز علوان العوغي، دراسات في المحاسبة المالية، المحاسبة المالية في المشروعات الفردية الجرد والتسوية الجردية، 2006، ص16.

² محمد سلطان حمو، إدارة الشراء والتخزين، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص24.

³ حجاب عيسى، التسيير الأمثل لمخزون المؤسسات الصناعية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008، ص23.



يقوم هذا الجرد بعد تسجيل الأصناف من أماكن تواجدها وعادة ما تتم هذه العملية في نهاية السنة، وتتميز هذه العملية بسهولة وتناسب مع المؤسسات المتوسطة والصغيرة لأنها تتم في اليوم الأخير من نهاية السنة.

ومن الأسباب الرئيسية للقيام بهذا الجرد اكتشاف الأخطاء وعزلها وتصحيحها والتي تتسبب بأخطاء أخرى وبالتالي تتسبب أو تؤثر على القيام بالجرد الفعلي للمخزون.

أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فيوجد لهذا النوع من الجرد ثلاثة عيوب مصاحبة هي:

- 1- قد تتطلب عملية الجرد عدة أيام وأعدادا إضافية من العمال وكذلك ساعات العمل.
- 2- يجب تسوية الفروق التي يكشف عنها الجرد بسرعة، وفي هذه الحالة لا توجد فرصة للقيام بالبحث والتقصي عن أسباب هذا العجز.

3- قد تؤدي دراسة أسباب العجز وتتبعه على تأخير إعداد الحسابات الختامية.

"يمكن تجنب أو على الأقل تقليل ضخامة جرد المخزون الفعلي بإتباع خطة جرد دوري، ويتكون هذا الجرد من تقييم إجمالي المخزون الدفئري أو المدون في السجلات إلى عدد من الأجزاء ثم جدولة أجزاء المخزون وفي أوقات مختلفة على مدار السنة".

2- الجرد المحاسبي:

يقوم هذا الجرد على تسجيل الكميات الداخلة والخارجة للمخزن مع تاريخ حدوث كل عملية، في سجلات والتيتوضح الصادر والوارد والرصيد من كل مادة، ثم تقارن هذه الكميات مع ما تم حده وحصره عن طريق الجرد الفعلي.

ولهذا الجرد العديد من المحاسن نذكر منها:

- لا حاجة لوقف العمليات في المخازن أو منع التعامل معها أثناء الجرد.
- يمكن إتمام الجرد بعدد قليل من الأفراد المدربين ويكونوا مستقلين تماما عن المخازن.
- يمكن الاستمرار في التقييد في الدفاتر الكمية الواردة والصادرة دون تعطيل للعمل المحاسبي.
- يمكن إثبات نتائج الجرد على نفس السجلات وإذا ظهرت إي اختلافات يمكن البحث عنها وتحديد أسبابها، وتعتبر هذه من أهم مميزات هذا النوع من الجرد على عكس الجرد الدوري حيث لا يكفي الوقت للتحري عن الأسباب.
- يمكن إضافة أو اقتطاع الزيادة أو العجز في السجلات أولا بأول بحيث تبقى السجلات متفقة دائما مع الرصيد الداخلي وتجنب مشاكل إجراءات التسويات اللازمة في نهاية السنة.

3- أهداف الجرد:



يمكن تلخيص أهم أهداف الجرد في النقاط التالية:

- التحقق من دقة سجلات المخازن.
- اكتشاف أي محاولة للغش أو السرقة أو الاختلاس.
- مقارنة الأرقام التي توضح رصيد المخازن بالواقع الفعلي الموجود فيها.
- اكتشاف نقاط الضعف في نظام المخازن أو في إجراءات الرقابة.

المطلب الثاني : طرق تقييم المخزونات

يكون تقييم المخزونات في العادة مرتين، مرة عند إدخالها إلى المخازن ومرة عند جردها في نهاية الدورة.

1-تقييم المخزونات عند الإدخال:¹

تقييم تكلفة المخزون عند الإدخال وفق العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة المخزون} = \text{تكلفة الحصول عليه} + \text{تكلفة تحويله} + \text{تكاليف أخرى ناتجة عن حالة المخزون ومكان تواجده}$$

● تكلفة الحصول على المخزونات:

سعر الشراء، حقوق الجمارك، رسوم غير قابلة للإرجاع، نقل شحن وتفريغ، تكاليف أخرى مباشرة واجبة التحميل مع طرح كل أنواع التخفيضات بما في ذلك الخصم.

تكلفة تحويل المخزونات:

- تكاليف مباشرة مرتبطة بالوحدات الإنتاجية (اليد العاملة....).
- تكاليف إنتاج غير مباشرة ثابتة ومتغيرة.
- مصاريف تم حسابها حسب النشاط العادي للإنتاج.

2-طرق تقييم المخزون:

* طرق تقييم مبنية على أساس التكلفة التاريخية: يقصد بالتكلفة التاريخية تكلفة حيازة المخزون والتي سجل بهادخوله المخازن وتوجد ثلاث طرق أساسية لتقسيم المخزون مبنية على أساسها ومتعارف عليها في الفكر المحاسبي تتمثل في:

➤ طريقة التكلفة الوسطية المرجحة (CMP):

¹ محمد بوتين، المحاسبة المالية والمحاسبة الدولية، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2010، ص166.

بموجب هذه الطريقة، يتم تحديد متوسط التكلفة المرجح للمخزون المماثل الموجود في بداية الفترة، وتلك المنتجة أو المشتراة خلال الفترة، عن طريق حساب متوسط الفترة أو كل شحنة إضافية تم استلامها، ويعتمد ذلك على ظروف المؤسسة¹.

➤ طريقة التكلفة الوسطية المرجحة بعد كل إدخال:

يتم احتساب التكلفة الوسطية للوحدة وفق هذه الطريقة تحسب بعد الإدخال عن طريق تقسيم قيمة المخزون المتبقي مضافا إليها مبلغ الإدخال، على كمية المخزون المتبقي مضافا إليها كمية الإدخال².

$$\text{التكلفة الوسطية بعد كل إدخال} = \frac{\text{قيمة الرصيد الموجود - قيمة الإدخال الوارد}}{\text{كمية الرصيد الموجود} + \text{كمية الإدخال الوارد}}$$

ويستمر تطبيق هذه الطريقة (بشكل التكلفة الوسطية) مادام ليس هناك مخازن جديدة، ففي هذه الطريقة الإدخالات وحدها هي التي تغير التكلفة الوسطية، أما الاخراجات فلا أثر لها في ذلك.

• طريقة التكلفة الوسطية المرجحة (عند نهاية المدة):

إن تكلفة الوحدة وفق هذه الطريقة تحسب عند نهاية الدورة وهذا من خلال تقييم قيمة مخزون أول المدة مضافا إليها قيمة مجموع ادخالات المدة على كمية مخزون أول مدة مضافا إليها كمية مجموع مدخلات المدة.

$$\text{التكلفة الوسطية في نهاية المدة} = \frac{\text{تكلفة الأول مخزون مدة + مجموع تكلفه الادخالات}}{\text{مخزون اول مدة + كمية الادخالات}}$$

أهم مزايا التكلفة الوسطية ما يلي:

- تخفيض اثر التغيرات في الأسعار.
- شمولية الحساب لكل المخزونات.

¹ لخضر علاوة، معايير المحاسبة الدولية، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2010، ص 219.

² محمد سامي راضي، المحاسبة المتوسطة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 93.

العيوب:

- أما العيوب فنذكر منها ما يلي¹:
- الحسابات لا تكون في بداية الفترة مما يؤثر في توفير المعلومات.
- سوء تقدير قيمة المخزون في حالة التضخيم.

➤ طريقة ما يدخل أولاً يخرج أولاً (FIFO) First in first out

تفترض هذه الطريقة إن المخزون الذي تم شراؤه أو إنتاجه أولاً يستهلك أو يباع أولاً، وبالتالي فإن المخزونات الباقية في نهاية الفترة هي التي تم شراؤها أو إنتاجها مؤخراً².

مزايا هذه الطريقة:

- من مزايا طريقة ما يدخل أولاً يخرج أولاً ما يلي:
- تناسب المؤسسات المتخصصة في صناعة وتجارة المواد الغذائية والأدوية والسلع القابلة للتلف.
- تكلفة المخزون السلعي تكون بأحدث الأسعار وهذا يعني اقترابها من الأسعار الجارية وقت التقويم.
- تكون مناسبة في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بثبات الأسعار وفي ظل ظروف الانكماش الاقتصادي، حيث يتم إظهار الأرباح الحقيقية للمؤسسة.

العيوب:

- من عيوب طريقة ما يدخل أولاً يخرج أولاً ما يلي:
- تؤدي الطريقة إلى تضخيم الأرباح في حالة ارتفاع الأسعار وبالتالي زيادة الضرائب.
- عدم مقابلة التكاليف الجارية مع الإيرادات الجارية في جدول النتائج.

طريقة التقييم بالتكاليف النظرية³:

يمكن تقييم المخرجات عن طريق:

أ- التكلفة النموذجية (المعياري):

يمكن تعريفها بأنها التكاليف المحددة مسبقاً وتتميز بصيغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في الفترة وقياس قدراتها في تحقيق برامجها وهذا بإجراء مقارنة بينما يحقق فعلاً ضمن كمية وقيمة عناصر التكاليف وما يحدد من قبل إذن فرض طريقة موجهة على مستقبل وليست تاريخية، ويمكن تحديد التكاليف النموذجية بعدة طرق تتلاقحها في نفس الهدف والمبدأ، وهي ذات علاقة بالميزانية وبرامج نشاط المؤسسة للفترة.

¹ مصطفى زهير، مرجع سبق ذكره، ص408.

² حواس صالح، المحاسبة المالية حسب النظام المحاسبي المالي، الجزائر، 2012، ص108.

³ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المحاسبة التحليلية، دار المحمدية، 1994، ص62.



ب- طريقة سعر التعويض:

تعتمد هذه الطريقة على حساب تكلفة المواد المستعملة والتي تأخذ من المخزن ليس على أساس قيمتها الحقيقية بل على أساس القيمة التي تكلفها عملية تعويض هذه المخزونات المستهلكة، بعبارة أخرى بالتكلفة السوقية بنفس الكمية والنوع من المواد في تاريخ استعمالها حتى تكون تكلفة الناتج فعلية وتتطابق مع مستويات الأسعار في السوق.

المطلب الثالث: أنظمة جرد المخزون

أولاً: نظام الجرد الدائم:

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

وطريقة الجرد المستمر تمكننا من المتابعة اليومية والدورية للمخزونات، كذلك يمكننا في حالة المنتج التام تقديم تكاليف ومقابلتها بالعوائد المنتظرة، ومن مزاياه نذكر:

- الجرد المستمر لا يحتاج إلى إعداد قوائم مسبقاً.

- الجرد المستمر يساعد على إعداد الحسابات الختامية في الوقت المناسب لأن السجلات قد عدلت مسبقاً.

ثانياً: نظام الجرد المتناوب أو الدوري:

تحدد قيمة المخزون بصفة دورية عادة كل سنة، وهو النظام الأكثر تداولاً، إذ يتناسب مع المؤسسات التي تبيع بضائع متعددة ومتنوعة، كما يكون سعر الوحدة فيها منخفض، وهذه حالة مساحات بيع المواد الغذائية أو الصيدليات، فقد تبيع المؤسسة لزبون واحد عدة أنواع من البضائع، وباعتبار أن هذه العملية تتكرر في اليوم لعدة مرات، فلا يعقل أن نرجع لسجلات في كل مرة لمعرفة وتشكيل تكلفة كل وحدة مباعة، لهذا عادة ما ينتظر حتى نهاية الدورة المحاسبية لتحديد تكلفة البضاعة المباعة¹.

ومن مزايا الجرد المتناوب:

- السهولة في التطبيق.

- يتم الحصر الفعلي بموجودات المخازن قبل إعداد الحسابات الختامية، مما يساعد في تقييم وتحديد المواد المخزنة في نهاية الفترة.

ثالثاً: معالجة التفاوت الذي يظهر نتيجة عملية الجرد:

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، ج2، ط1، الأردن، 2012، ص285.



يعتبر المخزون أكثر الأصول المتداولة أهمية في معظم الشركات، وبالنظر إلى القيمة العالية لهذا الأصل، يمكن أن يؤدي الخطأ في تقييمه إلى نقص في السلامة المالية ونقص الثقة في قياس صافي الدخل.

1- عند ظهور تفاوت نتيجة عملية الجرد الدوري أو المستمر:

• في هذه الحالة يجب الاهتمام بالتفاوت الرئيسي أو التفاوت المؤثر على المؤسسة، أما الاختلافات البسيطة فيمكن إهمالها إذ لم يكن هناك شعور بالتقصير من قبل أمين المخزن، ويفضل قبل رفع نتائج الجرد للإدارة العليا في حالة وجود تفاوت إعطاء أمين المخزن فرصة لدراسة هذا التفاوت ومحاولة تقديره، وذلك لعدة أسباب منها:

- أمين المخزن هو الأقدر على إيراد المعلومات التي تبرز التفاوت والاختلاف من حيث النقصان أو الزيادة.

- أمين المخزن هو المسؤول عن هذا التفاوت أو الاختلاف بشكل مباشر، وبالتالي فمن باب أولى أن يعطى فرصة للتبرير، وإن لم يتم ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة جراء هذا النقص.

2- مقومات فعالية الجرد:

لكي تؤدي عملية الجرد فعاليتها لابد من مراعاة الشروط التالية:

- أن يشمل الجرد جميع موجودات المخازن وفق التقسيمات المستخدمة سواء في ذلك المواد أو السلع الجديدة أو المستعملة أو القديمة أو التالفة مع جرد كل نوع على حدى.

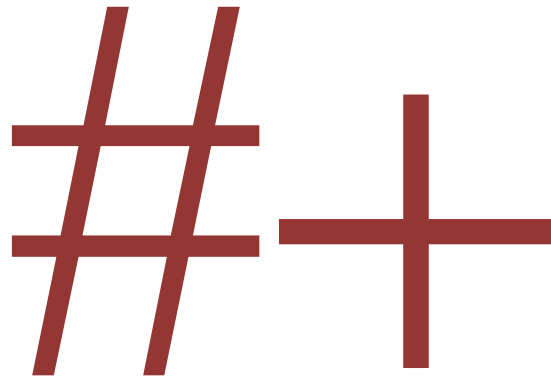
- إن تحدد اختصاصات القائمين بعملية الجرد اللازمة التي تشمل حصر المستلزمات الواردة والموجودات تحت الاستلام والفحص والتي دخلت المخازن والتي أرسلت للإصلاح ولم ترد إلى المخازن بعد، أو تلك المعارة، أو تلك التي تؤجر بالمخازن ولكنها لم تقيد في السجلات.

- إتباع أسس علمية سليمة في عملية تقييم الجرد، وذلك من حيث تقييم الموجودات الفعلية الموجودة في عهدة المخازن.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق تعرفنا على تسيير المخزونات بشكل عام ومدى أهمية الرقابة في تسيير المخزونات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كما وضحنا طرق تقييم وجرد المخزونات.





دراسة حالة

المبحث الأول: عرض عام للمنشأة المدروسة

المطلب الأول: تقديم المنتج

المطلب الثاني: منتجات وتوسعات المصنع

المطلب الثالث: تخطيط ومراقبة المخزون بالمؤسسة

المبحث الثاني:

المطلب الأول:

المطلب الثاني:

تمهيد:

يعتبر التخزين من أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من فرض وجودها وبقائها ، إذ تعتبر المحرك الرئيسي لعمليات التسويق و النقل و توفير مستلزمات المؤسسة و إحتياجاتها من مواد أولية و المعروض الكافي من السلع و الخدمات المطلوبة وبالتالي

تمكين المؤسسة من أخذ جميع الفرص المتاحة لها في السوق و استغلالها

المبحث الأول: عرض عام للمنشأة المدروسة.

المطلب الأول: تقديم المصنع

من اجل محاولة دراسة تسيير المخزون في المؤسسة وقع اختيارنا على مصنع عطابيوشوبار للبلات كعينة . وذلك لكون هذا المصنع حديث و ينتج منتجات عدة ، أيضا لكون المصنع يتربع على مساحة معتبرة وورشات متعددة . وهنا نقدم نظرة حول المؤسسة .

الاسم التجاري: شركة عطابي وشوبار للبلات

Sarl.ATTABI et CHOUBAR carrelage

طبيعة النشاط: شركة ذات مسؤولية محدودة

العنوان: طريق العطل، بلدية برهوم ، دائرة مقرة ولاية المسيلة

• **بداية النشاط:** شهر فيفري 2009

• **الإنتاج اليومي:** 2500 متر مربع

• **أنواع المنتجات:-** becouch - بلاط ذو الطبقتين 25x25

becouch - بلاط ذو الطبقتين 33x33

Mono couch - بلاط ذو طبقة واحدة : 33x33

• **رقم السجل التجاري:** 08B 0563011

• **الرقم الجبائي:** 000828129005248

• **رقم التعريف الإحصائي:** 000828120005070

• **المساحة الكلية للمصنع:** 4 هكتار

عدد العمال:

- مناصب شغل مباشرة . 140 عامل

- مناصب شغل غير مباشرة: 130 عامل

النشاطات: المشاركة في عدة تظاهرات منها:

- معرض Batimatique بالجزائر

- المعرض الدولي للاشغال العمومية

- معرض الصناعات المحلية / المسيلة.

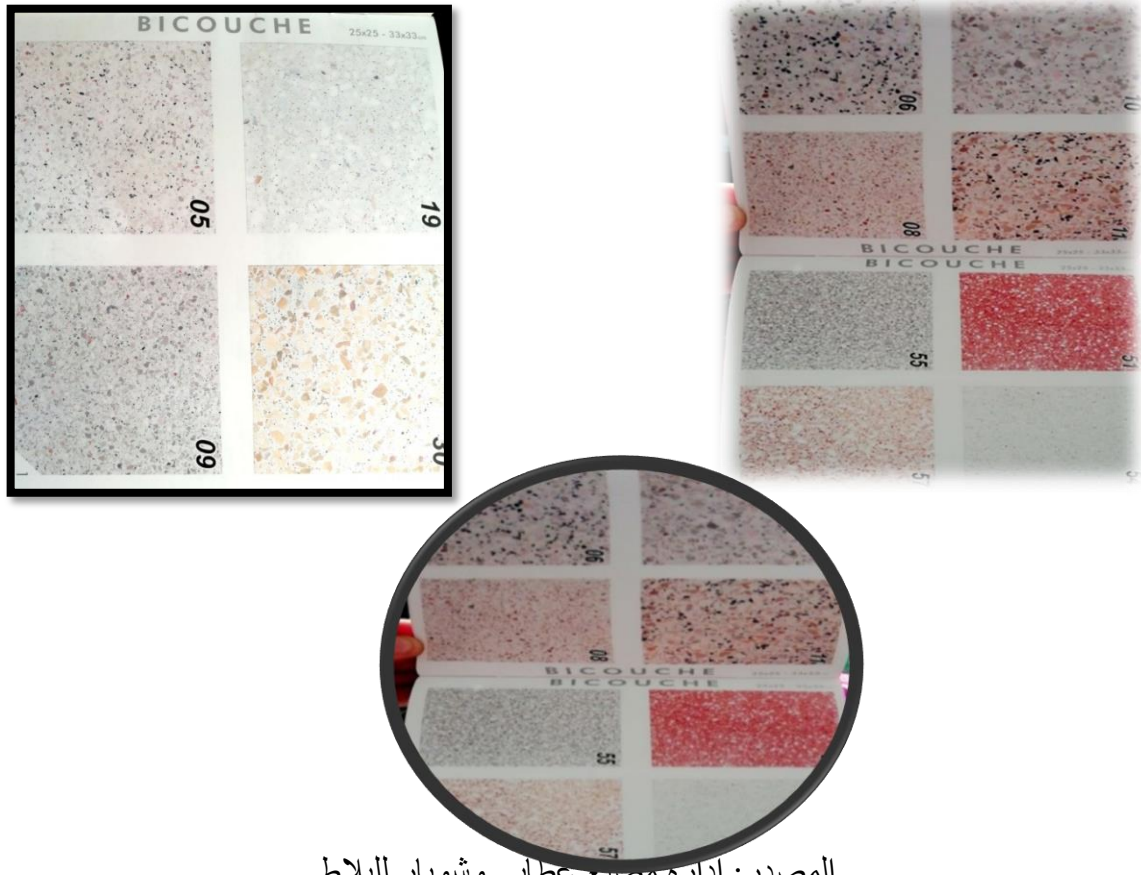
المطلب الثاني: منتجات و توسعات المصنع

منذ نشأة المصنع سنة 2009 بمساحة تقارب 4 هكتارات شهد عدة تطورات و توسعات و زيادات في خطوط إنتاجه سنحاول سردها كمايلي :

- ينتج المصنع ثلاث منتجات في ثلاث ورشات منفصلة وهذا كان بالتدريج زمنيا و وفق متطلبات السوق حيث كان القائمون على المصنع في كل مرة يقومون بإضافة خطوط إنتاج و توسعات له يمكن اختصارها كمايلي :

التوسعة الأولى : شهد المصنع ثلاث توسعات منذ سنة 2009 (تاريخ نشأته)، الاولى سنة 2009 بمساحة تقارب 2 هكتارات يشمل ورشة واحدة لصناعة البلاط ذو الطبقتين 25*25

الشكل 04: منتجات الورشة الأولى



المصدر: إدارة مصنع عطابي وشوبار للبلاط

التوسعة الثانية: كانت بحوالي 1.2 هكتار موزعة 170م60مأثر شراء لقطعة أرضية من الجهة الجنوبية للمصنع، حيث خصص القسم هذا لورشة ثانية وهي ورشة لصناعة منتج آخر وهو 33سمx33سم ذو الطبقتين، وهذا نظرا للطلب التزايد على هذا النوع من المنتجات وتوجه معظم المنافسين لهذه النوعية من المنتجات.

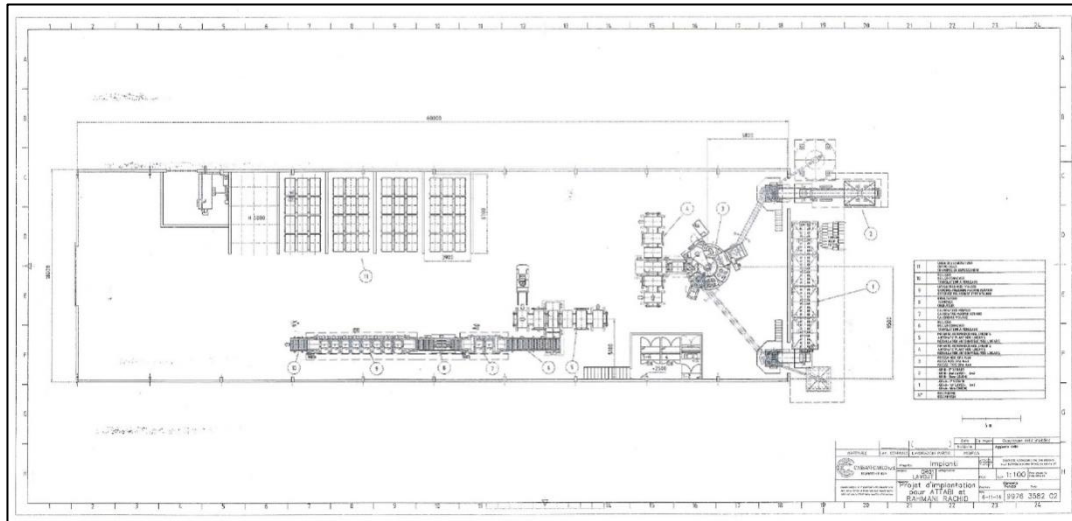
الشكل 05: منتجات الورشة الثانية



التوسعة الثالثة: الحالية كانت اثر إقدام صاحب المصنع على شراء بحوالي نفس المساحة، ولكن هذه المرة من الجانب الشمالي للمصنع حيث خصص لورشة ثالثة جديدة تختص بإنتاج منتج جديد هو – ميني كوش – ذو الطبقة 33سمx33سم



الشكل 06: منتج ثالث الورشات



المصدر: إدارة مصنع عطابي وشوبار للبلات

المطلب الثالث: تخطيط ومراقبة المخزون بالمؤسسة

أولاً: تخطيط ومراقبة المخزون

بعدما حاولنا أن نعطي نظرة حول المؤسسة و من خلال زيارتنا تبين لنا أن جميع مصالحها مرتبطة ببعضها البعض مثلاً قسم التخزين له علاقة وطيدة مع قسم المشتريات وهذه الأخيرة لها علاقة مع



قسم المحاسبة وهكذا، وكل هذه الأقسام تخضع لقسم رئيسي وهو التخطيط و المراقبة حيث تعتبر الأخيرة همزة وصل حقيقية في المؤسسة وتتابع تسيير اللوازم و السلع و المخرجات وملاحظنا من مهامها:

- 1- تسليم المواد و اللوازم بعد التأكد أن الكمية المسلمة موافقة لسند الطلب.
- 2- وضع برنامج مع مصلحة التموين حتى يتم التأكد من مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة.
- 3- إدارة حركة المخزون من دخول و خروج .
- 4- استعمال برامج الإعلام الآلي لتتبع حركات المخزون و إنجاز الوثائق اللازمة.
- 5- تحليل الوضعية الخاصة بالمخزون شهريا ومراجعة السندات قبل تحويلها لقسم المحاسبة.
- 6- ضمان الوضع الجيد و كذلك أرشفة الوثائق المحاسبية.
- 7- تسطير إحتياجات المواد و اللوازم المستهلكة و غير المستهلكة من خلال البرامج المحصل عليها.
- 8- إصدار طلبيات شراء كل المواد المتعلقة بعملية التسيير.

ثانيا :الوثائق المستعملة في تسيير المخزون بالمؤسسة.

Demande d'achat طلب الشراء

هي وثيقة يبعثها المشتري الذي يريد السلعة في المؤسسة لقسم المشتريات بنوع وكمية السلعة التي يريد.

Bon de commande وصل الطلبية

هذه البطاقة تصف من خلالها المؤسسة كل إحتياجاتها من بضائع و مواد أولية و تحدد فيها الكمية و النوعية و الجودة و السعر.

Facture الفاتورة

هي عبارة عن وثيقة يبعثها المورد للمؤسسة أو تعدها المؤسسة للزبون تحتوي على اسم البضاعة و رمزها و الكمية و السعر و العنوان.

Bon de sortie وصل الخروج

وثيقة تعبر عن خروج البضاعة من المخازن و يحتفظ بها في أرشيف المصنع.

Bon de réception وصل الإستلام

وصل يبين وصول السلعة يبعثه قسم الاستقبال للأمر بالدفع للتأكد من استلام المواد الأولية المشتراة.

ثالثا :طرق التقييم لمخزونات المؤسسة

تتبع المؤسسة طريقتين للجرد في إدخال و إخراج مخزوناتها من المادة الأولية و المنتجات التامة الصنع من الأنواع الثلاثة التي تنتجها.



1- طريقة ما يدخل أولا يخرج أولا FIFO

وتستعمل هاته الطريقة لبعض المواد الأولية وذلك نظرا لوجود مدة معينة لانتهاء صلاحيتها، لذلك فيتم استهلاكها هو موجود قبلا و هاته المواد نذكر منها الملون و المواد اللاصقة.

2- طريقة التكلفة الوسطية المرجحة مع المخزون CMP :

وهي الطريقة السائدة في المصنع و تتم باحتساب متوسط التكلفة المرجحة للمخزون الموجود في بداية الفترة بالمصنع مع تلك المشتراة بالنسبة للمادة الأولية أو المنتجة بالنسبة للمنتجات.

رابعا: حركة المخزون في المؤسسة

تبدأ دورة المخزونات و حركتها بالمؤسسة بالاحتياج للمادة الأولية حيث يتم تحرير طلب شراء ويرسله لقسم المشتريات فيقوم بتحرير طلبية بالكمية والنوع.

- يقوم المورد بإرسال الطلبية مرفقة بسند شحن المخزون و الفاتورة
- فور وصول المخزون تتم مراقبتها من طرف مسؤول مصلحة التمويل و رئيس مصلحة التخزين والتأكد من الكمية و الصلاحية.
- إذا تم التأكد و التطابق يحرر وصل استقبال وتسلم نسخة منه إلى المخزن و توضع في المكان المخصص لها.

- يخصص لكل صنف من المواد بطاقة مخزون تسهل عملية المتابعة له بصفة مستمرة.
- ترسل في نفس الوقت الفاتورة التي أرسلت مع المخزون لقسم المحاسبة بعدما تكون قد مرت على قسم المشتريات.

- عند إخراج المادة الأولية لغرض التصنيع تخرج بوصل خروج.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يحتاج البحث العلمي الى عدة أساليب و طرق و خطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، وكذا اختبار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه، أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ، والتي تعتمد على إجراء المقابلات وتحليلها، بالإضافة إلى الاعتماد على أداة الملاحظة وقت إجراء المقابلة وذلك من أجل اختبار الفرضيات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة رؤساء المصالح و الأقسام حيث أجريت معهم مجموعة من المقابلات نظرا لطبيعة الدراسة الكيفية، وكانت العينة مكونة من:

- مدير المصنع
 - رئيس مصلحة المشتريات
 - رئيس مصلحة التخزين بالمصنع
- وكانت معايير اختيار المسؤولين كالتالي:

- ✓ دراية المبحوثين بالموضوع و طبيعته
- ✓ المناصب الإدارية التي يشغلونها تجعلهم دائمي الاطلاع على المستجدات حول الموضوع
- ✓ تنوع مصادر الحصول على المعلومات

ثانيا: أدوات الدراسة

بعد إجراء دراسة استكشافية لموضوع الدراسة وصياغة الفرضيات، اتضح ان الأدوات البحثية لاختبار الفرضيات تتمثل في كل من المقابلة والملاحظة.

1. **ملاحظة موقع المؤسسة**، حيث سيتم من خلالها ملاحظة العمليات التي يقومون بها، وتعرف الملاحظة على أنها: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة".¹

2. **أداة المقابلة**، يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة على رؤساء المصالح الذين تم اختيارهم، وتعرف المقابلة على أنها: "أحد أهم أدوات جمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث ويتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث، والتي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث وتكون فيها الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة ونصف مفتوحة، وتتم عبر مجموعة من الخطوات أهمها) تحديد الهدف من المقابلة، الإعداد المسبق للمقابلة ويتضمن الأسئلة وكذا تحديد الأشخاص الذين سيتم إجراء المقابلة معهم وكذا المكان، تنفيذ المقابلة و إجراءاتها تسجيل وتدوين المعلومات، ومن مميزات أنها تقدم معلومات وفيرة ودقيقة وما يعاب عنها أنها مكلفة من حيث الوقت والجهد صعوبة الوصول إلى بعض المقابلين نظرا لمركزهم".²

ثالثا: منهج الدراسة

¹أمجد قاسم، تعريف الملاحظة كأداة في البحث العلمي ومزاياها وعيوبها، مقال متوفر على الرابط: <http://al3loom.com/?p=1439>، تم الاطلاع عليه في: 2019/05/27.

²المهندس أمجد قاسم، التربية والثقافة منهجية البحث العلمي، مقال متوفر على الرابط: <http://al3loom.com/?p=1374>، تم الاطلاع عليه في: 2019/17/5.



من الممكن القول إن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

تم الاعتماد في الدراسة لهذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال معبرة يمكن تفسيرها، فهو وصف دقيق تفصيلي وتحليلي لظاهرة أو موضوع محدد"¹، وهو يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة لتحقيق أهدافه ويتيح هذا المنهج توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: خطوات الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية، وبعدها سيتم توضيح كيفية جمع ومعالجة البيانات بالطريقة التقليدية.

أولاً: خطوات الدراسة الميدانية

1- المرحلة الأولى: تم اختيار مؤسسة شوبار و عطابي لكونها الأقرب بالمنطقة و لكونها أيضا تتوفر

على عديد المنتجات و بالتالي قدرتنا على تطبيق دراستنا ، وأيضا كونها من المؤسسات الرائدة في مجال الإنتاج الحديث، وتملك سمعة حسنة من قبل عملائها

2- المرحلة الثانية: بعد تشخيص بشكل عام لواقع تسيير المخزونات بالمؤسسات ، تم إعداد دليل

المقابلة* نصف الموجهة التي تم تعريفها سابقا، حيث يكون متناسبا ومتغيرات الدراسة، مع تحديد مواعيد مع عينة الدراسة، واختيار الوقت المناسب.

3- المرحلة الثالثة: سيتم فيها التحليل التقليدي لبيانات المقابلة، والدراسة والتعليق

المطلب الثالث: تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات

تم تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة والتعريف بكيفية المقابلة

أولاً: سير عملية المقابلة

تم إعداد جدول شامل وملخص لمناخ سير عملية المقابلة مع من سبق ذكرهم من مدير و رؤساء المصالح ، وهذا ما يعطي للقارئ نظرة حول أجواء سير المقابلة .

¹ المصري كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

* دليل المقابلة يمكن الاطلاع عليه في قائمة الملاحق.



الجدول رقم 1: جدول مناخ المقابلة

المُقابِل	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
المسؤول رقم 01*	التاريخ: 2021/04/13 المكان: مكتب المدير المدة: حوالي نصف ساعة	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد، والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.	تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 01، وذلك لدرايته التامة بأمور مصنعه و حرصه الدائم على تتبع الأوضاع يوميا وبالتالي مقدرتنا على معرفة سير العملية الإنتاجية ومن ثمة طرق التخزين بالمؤسسة
المسؤول رقم 02**	التاريخ: 2021/04/19 المكان: مصلحة المشتريات المدة: 52 دقيقة	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة في يوم واحد ، والترحيب من طرف المسؤول كان ممتازا.	تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 02، وذلك لأن له علاقة مباشرة بالموضوع، بحيث نستطيع معرفة سير عملية شراء المادة الأولية و كمياتها و أنواعها وبالتالي يمكنه ان يجيب عن أسئلة المقابلة بشكل يخدم الموضوع جيدا.
المسؤول رقم 03***	التاريخ: 2021/05/15 المكان: ورشات المؤسسة المدة: 30 دقائق ليومين على التوالي	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة في اليوم الأول و إتمامها في اليوم الموالي، والترحيب من طرف المسؤول كان ممتازا.	تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 03، وذلك لأن له علاقة مباشرة بموضوع البحث، وبالتالي يمكنه ان يجيب عن أسئلة المقابلة بشكل يخدم الموضوع جيدا .
المسؤول	التاريخ:	كانت الظروف التي تم إجراء	تم إجراء المقابلة مع المسؤول

*المسؤول رقم 01: مدير مصنع شوبار و عطابي للبلاط .

**المسؤول رقم 02: رئيس مصلحة المشتريات .

***المسؤول رقم 03: رئيس قسم و المسؤول عن ورشات التخزين .

الفصل الثالث التطبيق



رقم 04***	2019/05/5	المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال و اجراء المقابلة بعد برمجة موعد، والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.	رقم 04، وذلك لأن له علاقة مباشرة بالموضوع ، وبالتالي يمكنه أن يجيب عن أسئلة المقابلة بشكل يخدم الموضوع جيدا.
	المكان: ورشات الإنتاج المدة: 15 دقيقة		

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: تحليل مدى استخدام المؤسسة لنظام تسيير المخزون

بعد إجراء المقابلات مع عينة الدراسة سوف يتم تحليلها وتوضيح أهم ما أجاب به خبراء عينة الدراسة، ولقد تم تنظيم وتلخيص ذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم 02: بيانات المقابلة

1. أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى: إن التخزين يسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية و تحليلها

السؤال الأول	نص السؤال	هل تتوفر مخازن المؤسسة على المادة الأولية دائما ؟
	الجواب	نعم ، بالتأكيد هناك دائما مواد أولية متوفرة بالمخازن
	التحليل	من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن للمؤسسة تخطيط دائم لمواجهة أي خلل في التزود بالمادة الأولية
	الأثر	تحرص المؤسسة على وجود المادة الأولية دائما بمخازنها حتى تواجه أخطار فقدانها أو إرتفاع سعرها في السوق ، كما تحرص على استغلال الفرص المتاحة لها في إنتاج طلبيات وقت ما تريد.
السؤال الثاني	نص السؤال	هل يعتبر المورد الذي يوصل المواد الأولية في وقت الطلب عليها من أفضل الموردين الذين سيمكن المؤسسة التعامل معهم ؟
	الجواب	نعم، فمن الأمور التي يختار بها الموردين هو وفائهم بتاريخ استلام المواد الأولية المطلوبة

***المسؤول رقم 04: رئيس مصلحة الإنتاج

الفصل الثالث التطبيقية

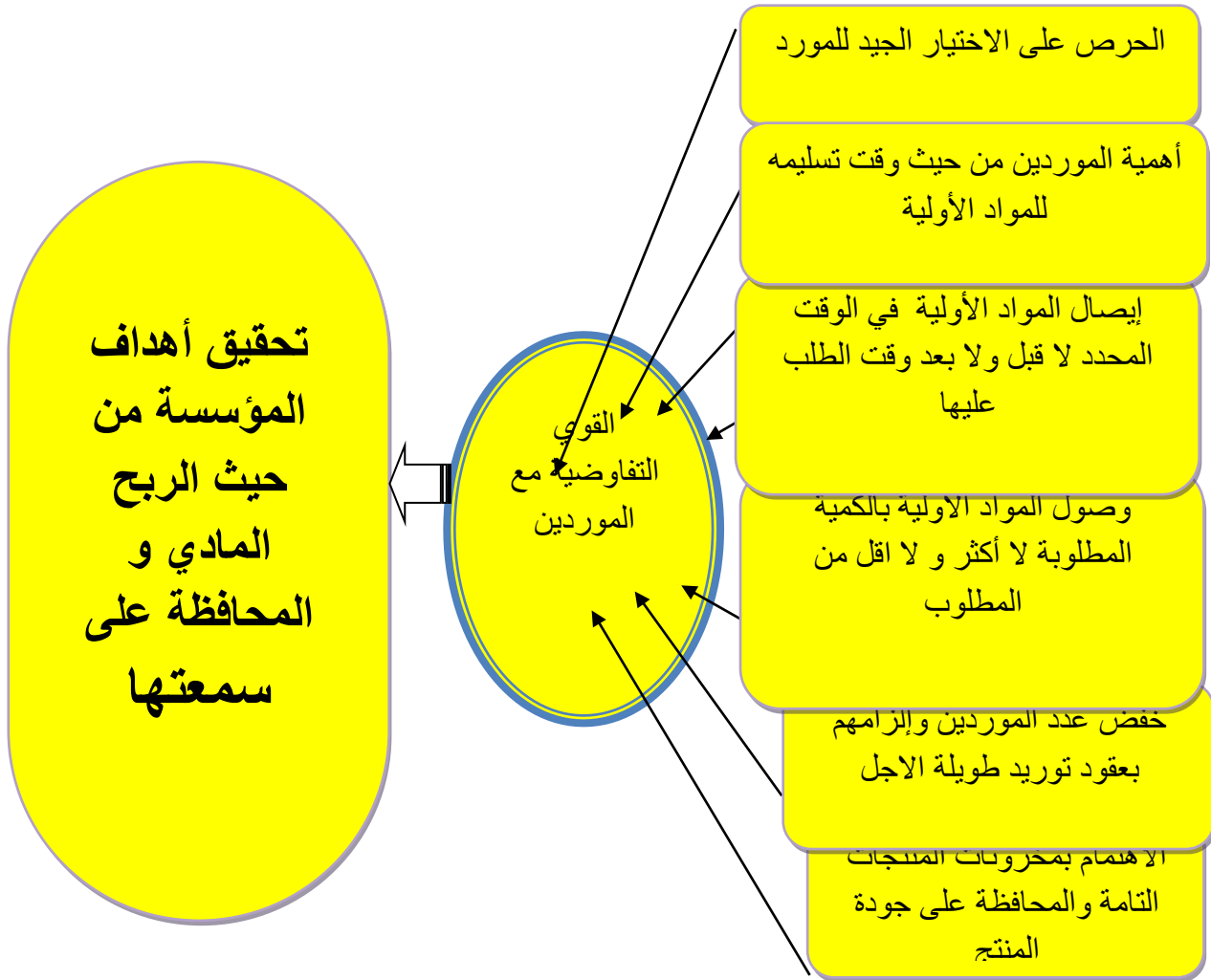


من أكثر الالتزامات التي تفرض على المورد هي إيصال المواد الأولية وقت الطلب عليها فهذا يعزز العلاقة بين المؤسسة و المورد و يجعلها تتعامل معه	التحليل	
أهمية المورد من حيث التزامه بتوريد مؤسسة عطابي و شوبار بالمواد الولية له اثر ايجابي يضمن لها إنتاج في ظروف جيدة و بالتالي تحقيق أهدافها	الأثر	
ماذا ينجر عن إيصال المواد الأولية قبل وقت الطلب عليها أو بعد ؟	نص السؤال	
هناك تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة بسبب وصول المواد الأولية قبل وقت الطلب عليها أو بعد تتمثل في تكاليف التخزين والذي قد يسبب خلل في العملية الإنتاجية	الجواب	
حسب قول المسؤول انه من ضمن الاتفاقيات التي تعقد مع الموردين وصول المواد الأولية في وقتها المحدد و إذا حدث أي تأخير فيجب على المورد تحمل كامل المسؤوليات, هناك إجراءات تتخذ جراء ذلك ومن بين الإجراءات هي ● التخفيض في السعر ● التعويض بعلاوة	التحليل	السؤال الثالث
استلام المواد الأولية لمؤسسة عطابي قبل وقت الطلب عليها أو بعد له اثر ايجابي بالنسبة لنظام تسيير مخزوناتها و يضمن الإنتاج في أحسن الظروف و تجنب التكاليف المرتفعة	الاثر	
ماذا ينجر عن إيصال المواد الأولية للمؤسسة بالزيادة أو بالنقصان للكميات المطلوبة ؟	نص السؤال	
وصول المواد الأولية بالزيادة نادرا ما تحدث ولا يقاس عليها أما النقصان فهنا تقوم المؤسسة بإجراءات أخرى مع موردين آخرين	الجواب	السؤال الرابع



عند وصول الكمية المطلوبة بالنقصان ينجر عنها عواقب كثيرة فهذا يوقف العملية الإنتاجية وحسب قول المبحوث هذه الحالة نادرا ما تحدث ومن العواقب المترتبة على النقصان • التخلي عن المورد • الحصول على تعويض منه جراء هذا التعطيل • البحث عن موردين آخرين محليا ودوليا	التحليل	
استلام المواد الأولية لمؤسسة البلاط بالزيادة عن الكمية المطلوبة او بالنقصان له اثر ايجابي بالنسبة لتطبيقها لنظام تسيير مخزوناتها	الأثر	
هل تخفيض عدد الموردين و اختيار الأفضل منهم إلزامهم بعقود طويلة الأجل يزيد من ثقتهم ووفائهم ؟	نص السؤال	السؤال الخامس
نعم ، فتقليل عدد الموردين يزيد من ثقتهم و التزامهم بالمواعيد للمؤسسة حتى على المدى البعيد	الجواب	
كل ما كان عدد الموردين قليل شرط أن يكون الموردين المتفق معهم ملتزمين كلما زادت اعتمادية المؤسسة عليهم في التوريد والمؤسسة تعمل على أن تكون لها قوة تفاوضية معهم .	التحليل	
تحرص مؤسسة شوبار و عطابي على تخفيض عدد الموردين وإلزامهم بعقود توريد طويلة الأجل مما يجعل لها اثر ايجابي تحقيق أهدافها	الأثر	
هل هناك تعامل خاص للمنتجات تامة الصنع المخزنة مقارنة بالمادة الأولية ؟	نص السؤال	السؤال السادس
بالطبع فالمؤسسة تحرص على الجودة الدائمة لمنتجاتها و المحافظة على السمعة التي تمتلكها	الجواب	
إذا التزمت المؤسسة بنوعية منتجاتها و وقت تسليمها سيتمكنها من كسب زبائن دائمين لها	التحليل	
وجود زبائن دائمين للمؤسسة يمكنها من تحقيق أهدافها	الأثر	

ومن خلال المقابلة تم استخلاص النتائج وتلخيصها في المخطط رقم (08)
الشكل رقم (08): تأثير تسيير مخزونات المؤسسة على تحقيق أهدافها.



المصدر : من اعداد الطالب استنادا على المعلومات المتحصل عليها خلال اجراء مقابلة وتحليلها

التعليق: اختبار الفرضية الاولى

إن أثر فرضية تحقيق أهداف المؤسسة يمر حتما بتطبيق تسيير محكم للمخزون

- أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية: تحكم المؤسسة في تسيير مخزوناتها مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة الخاصة بالمخزون.

2. سنحاول معرفة ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها

السؤال الأول	نص السؤال	هل يوجد تخطيط مسبق لخروج المخزونات من المواد الأولية ؟
	الجواب	بالطبع فمصلحة التخزين مرتبطة بمصلحة الإنتاج و المبيعات ، في حال وجود

الفصل الثالث التطبيقية



	خطة لإنتاج منتجات تامة الصنع يبلغ مسؤول التخزين لتحضير الكمية اللازمة	
	التحليل	في حال وجود تخطيط مسبق لخروج المادة الأولية تضمن المؤسسة على الوقوع في توقف أو تأخر في إنتاج طلبيات الغير
	الأثر	تسعى المؤسسة دائما لعدم وقوع خلل تزويد بالمادة الأولية لورشات الإنتاج
السؤال الثاني	نصالسؤال	هل هناك طرق علمية و محاسبية متبعة في عملية إخراج المادة الأولية ؟
	الجواب	بالطبع ، فالمؤسسة تطبق طريقتي الصادر أولا يخرج أولا و طريقة التكلفة الوسطية المرجحة
	التحليل	خروج المادة الأولية وفق طرق علمية يمكن المؤسسة من التحكم في تكاليفها و تحديد سعر التكلفة اللازم
	الاثار	التحكم في مخزونات المؤسسة من مادة أولية يمكن من التحكم في تكاليفها
السؤال الثالث	نص السؤال	متى يبدأ إخراج المادة الأولية من المخازن ؟
	الجواب	يتم ذلك قبل البدء في العملية الإنتاجية مباشرة و بعد استلام طلبيات الزبائن و بوجود مهندسين
	التحليل	باعتتماد المؤسسة على نظام الطلبيات في غالب الوقت ، تتمكن من التحكم الجيد في مخزوناتها
	الاثار	سعي المؤسسة الدائم للمحافظة على مخزون المادة الأولية من خلال العمل بالطلبات شيء إيجابي للمؤسسة
السؤال الرابع	نص السؤال	ما هي الأساليب المطبقة لدخول المنتجات التامة لمخازن المصنع ؟
	الجواب	تستعمل المؤسسة في الغالب طريقة fifo في إدخال منتجاتها و ذلك لأن أغلب منتجاتها تتم بطلبات
	التحليل	عندما تتحكم المؤسسة في مخزوناتها من ناحية المنتجات التامة يمكنها في الغالب من المحافظة على أسعارها

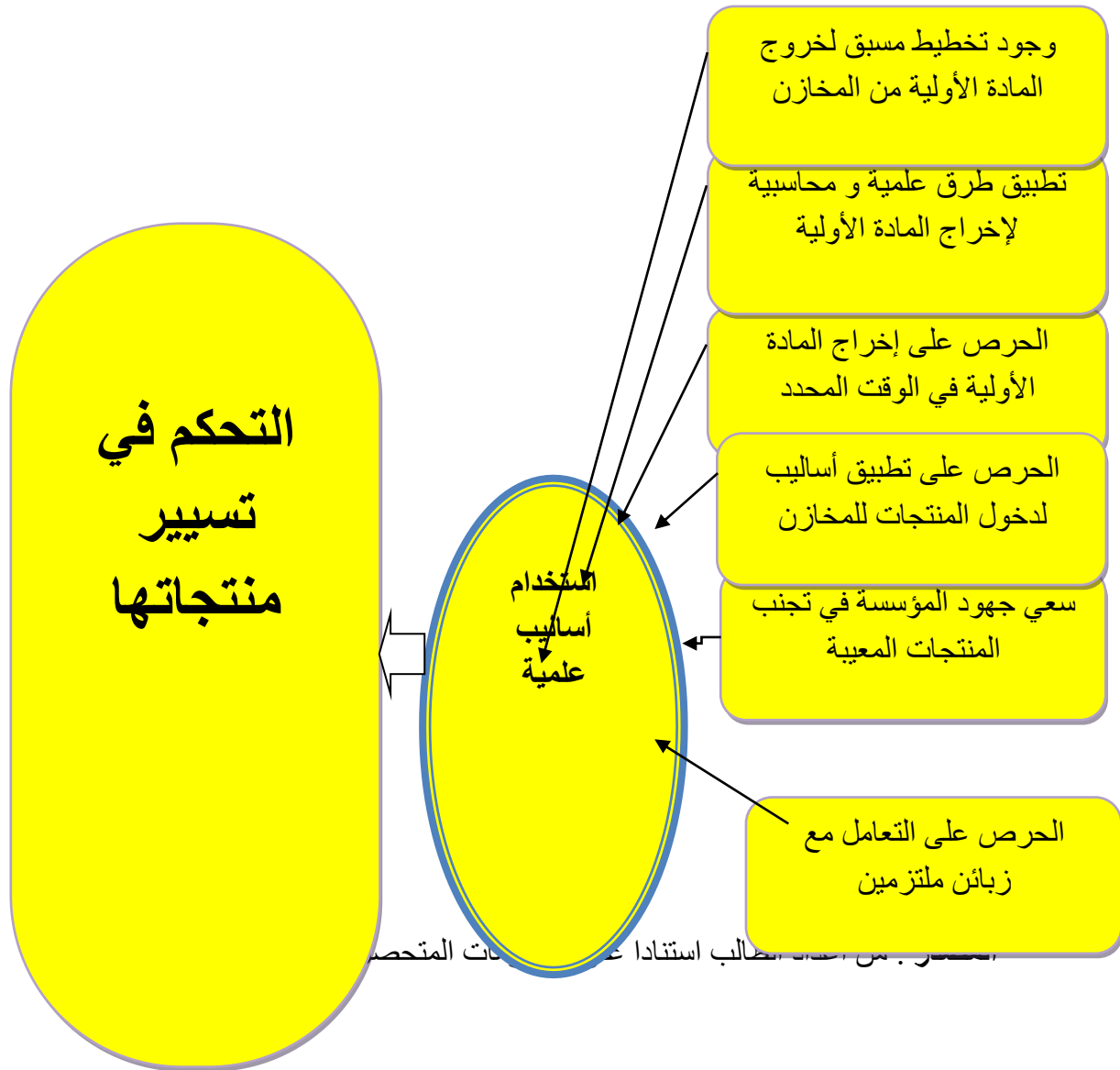


	الاثـر	تسعى جهود مؤسسة عطابي و شوبار للمحافظة على نوعية و أسعار منتجاتها من خلال التحكم الجيد في مخزوناتـها
السؤال الخامس	نص السؤال	في حالة وجود منتجات معيبة ، كيف تتعامل المؤسسة مع تكلفة الإنتاج ؟
	الجواب	عندما يحدث خطأ في العملية الإنتاجية يحاول مسؤولي الرقابة على اكتشافه و اكتشاف سبب حدوثه و محاولة معالجته نهائيا لعدم تكرار الأمر وفي غالب الأحيان يباع بسعر منخفض جدا ، كما لا تؤثر تكلفة إنتاجه على سعر بقية المنتجات
	التحليل	الهدف من وجود مهندسين مرافقين للعملية الإنتاجية هو إكتشاف المنتجات المعيبة قبل دخولها للمخازن وبالتالي تخزينها وحدها و فصلها عن البقية
	الاثـر	عدم حساب تكلفة المنتجات المعيبة مع مجموع التكاليف الأخرى يمكن المؤسسة من المحافظة على أسعار منتجاتها في السوق رغم ما يسبب لها من تكاليف
السؤال السادس	نص السؤال	في حال لم يستلم زبون طلبيته كيف تتعامل المؤسسة معها؟
	الجواب	من الممكن عدم تسلم الزبون لطلبته نظرا لظروف تخصه ، في هاته الحالة تخزن المؤسسة المنتجات و تنتظر الطلبيات القادمة لتعويضها بما هو موجود
	التحليل	من الصعب على المؤسسة إيصال مخزون منتجاتها للصفر ، لذا فالتنسيق بين مصالح الشراء و الإنتاج و التخزين و البيع أمر أكثر من ضروري
	الاثـر	محاولة المؤسسة الدائمة للتعامل مع زبائن ملتزمين بالوفاء و أخذ ما تم طلبه من طرفهم في الوقت اللازم



ومن خلال المقابلة تم استخلاص النتائج وتلخيصها في المخطط رقم (09)

الشكل رقم (09): تأثير تطبيق أساليب علمية في تسيير مخزونات المؤسسة



التعليق: اختبار الفرضية الثانية

إن الأثر إيجابي لفرضية تحكم المؤسسة في مخزوناتها من خلال استخدام أساليب علمية يساعد المؤسسة على تسيير مخزوناتها

ملاحظة: لو كانت مكونات الفرضية الثانية غير إيجابي معناه يصعب تطبيق تسيير المخزونات في المؤسسة

3. **أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة:** هل يمكن أن يؤثر تسيير المخزونات على الجودة و التحسين المستمر في المؤسسة ؟

سنحاول معرفة ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية و تحليلها

الفصل الثالث التطبيقية



السؤال الأول	نص السؤال	تعتبر جودة المنتجات من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة في تحقيقها ؟
	الجواب	بالطبع من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة هي جودة المنتجات وسمعتها في السوق
	التحليل	تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة محليا و وطنيا و هذا نتيجة إنتاجها ما هو أفضل و التزامها بالمواصفات المطلوبة
السؤال الثاني	الأثر	تسعى أهداف المؤسسة إلى جودة منتجاتها مما يجعل له اثر ايجابي لتطبيقها لنظام تسيير المخزونات
	نصالسؤال	هل هناك لجنة خاصة بفحص جودة المنتج بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل الدخول للمخازن ؟
	الجواب	بالطبع هناك لجنة خاصة بفحص الجودة و لا يمكن تجاوز أي منتج معيب
	التحليل	تكلف المؤسسة إطارات و مهندسين ذو خبرة في جودة المنتجات للفحص و اكتشاف الأخطاء وتعمل دائما على صيانة آلاتها بصفة دورية ومستمرة لضبط وتحسين جودة منتجاتها
	الاثـر	جودة المنتجات من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهذا ما يجعل له اثر ايجابي في تطبيقها لنظام تسيير مخزوناتها
السؤال الثالث	نص السؤال	ما مصير المنتجات المعيبة و التالفة ؟
	الجواب	• يتم التخلص منها و لا يمكن دمجها مع البقية في المخازن لا تحسب تكاليف إنتاجها مع باقي ما يدخل للمخزن
	التحليل	تحرص المؤسسة على أن لا تصل المنتجات المعيبة نهائيا للزبون سواء في العملية الإنتاجية أو أثناء التوصيل أو حتى حساب تكلفتها
	الاثـر	حرص مؤسسة عطابي وشوبار على أن لا تصل منتجاتها المعيبة الى الزبائن له اثر معنوي في تطبيقها لنظام تسيير المخزونات
	نص السؤال	تسعى جهود المؤسسة في بناء سياسة صارمة لضمان جودة المنتجات من خلال جودة المادة الأولية ؟
الرابع	الجواب	نعم , فالمؤسسة تطبق سياسات صارمة في مجال الجودة و لا تسمح بمرور مواد

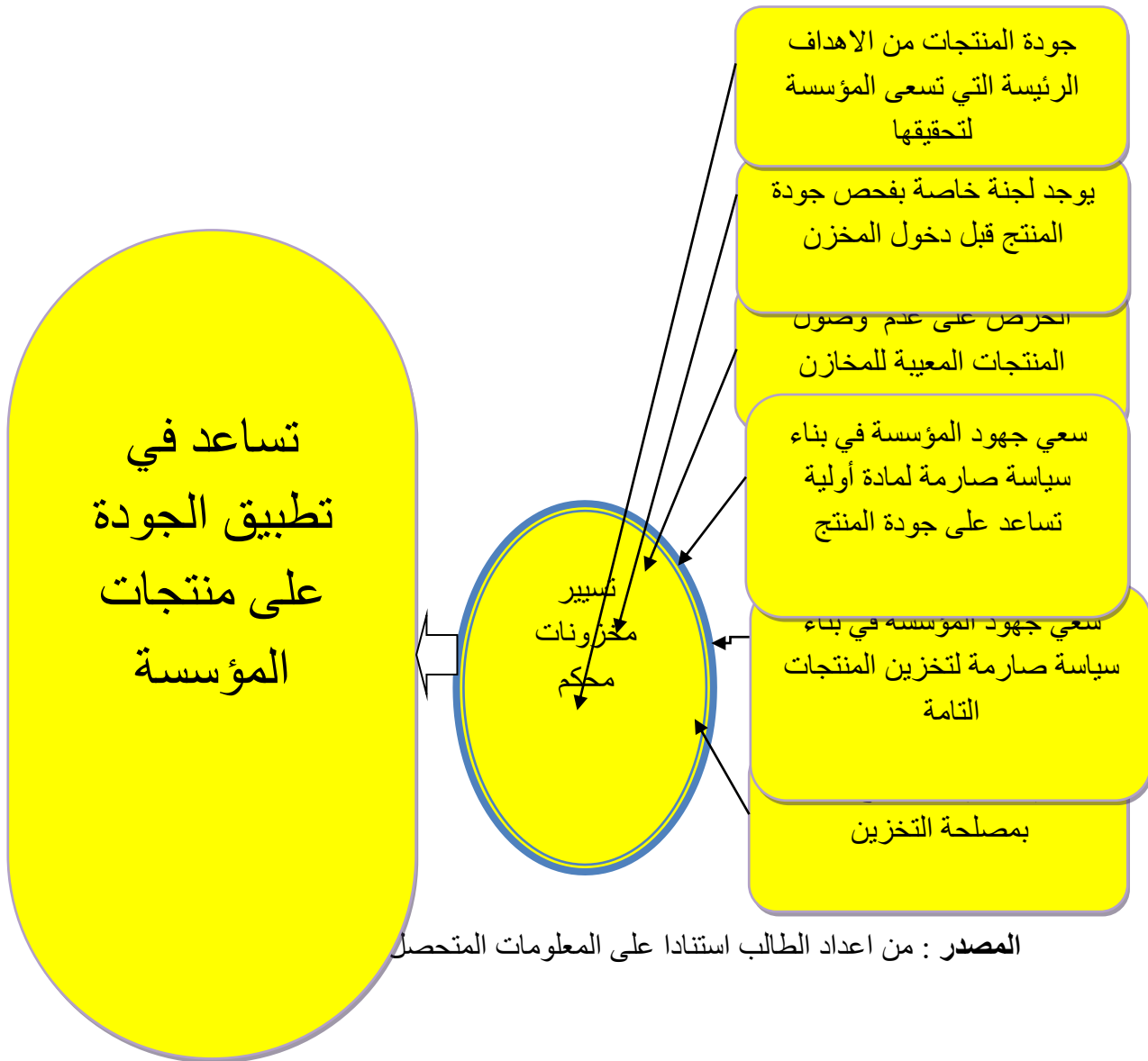
الفصل الثالث التطبيقية



أولية لا تساعد على جودة المنتجات للمخازن و العمل على تكوين عملها والمحافظة على محيطها والصيانة الروتينية واستخدام أنظمة تخزين حديثة		
عندما تضع المؤسسة قوانين صارمة تحت على الجودة و منع الهدر , هذه القوانين إنتاجية المؤسسة و ربحيتها تتم وفق نظام داخلي يخص المؤسسة	التحليل	
تسعى جهود مؤسسة عطابي و شوبار في بناء سياسة صارمة لضمان جودة المنتجات وهذا ما يجعل له اثر ايجابي في تطبيقها لنظام تخزيني صارم	الاثار	
هل يقتصر الاهتمام بالتخزين على المواد الأولية فقط ؟ أم يتم إعطاء المنتجات أهمية أيضا ؟	نص السؤال	
أكد ، فالمنتجات تامة الصنع تحتاج أيضا لإجراءات صارمة حتى تحافظ على جودتها قبل استلامها ، فكما لاحظت يجب بقاؤها لوقت حتى تجف وبالتالي وجب توفير الجو و المناخ اللازم حتى تصبح منتج تام الصنع ذات جودة .	الجواب	السؤال الخامس
من المستحيل تسليط الضوء على المواد الأولية دون الاهتمام بتخزين المنتجات تامة الصنع	التحليل	
محاولة المؤسسة للمحافظة على جودة منتجاتها لن يتم إلى بنظام تخزين محكم	الاثار	
يعتبر الوضوح في إجراءات العمل من أهداف المنشأة وذلك باستبعاد التعقيدات ؟	نص السؤال	
بالطبع فعندما يكلف كل عامل بعمله و تكون القرارات موضحة هذا يساعد سير العمل بنجاح وهذا ما تتصف به هذه المؤسسة وعند حدوث بعض الأعطال والأزمات تقوم المؤسسة بتبسيط الإجراءات لحل مشاكلها	الجواب	السؤال السادس
كل ما كانت الأوامر و الالتزامات واضحة في المخازن كلما سهلت العملية الإنتاجية أي أن الوضوح في المهام و تكليف كل من هو مناسب على ما هو مناسب يساعد بدرجة كبيرة على التحسين و الاستمرارية وكذا وجدنا عند المؤسسة نظام اتصال جيد يساعدها في تسير إجراءات العملية بسرعة وسهولة دون تعقيدات	التحليل	
تبسيط إجراءات العمل من الأهداف الرئيسية في المؤسسة مما يجعل له اثر ايجابي في مؤسسة البلاط في تطبيق نظام تسيير مخزونات جيد و محكم	الأثر	

ومن خلال المقابلة تم استخلاص النتائج وتلخيصها في المخطط رقم (10)

الشكل رقم (10): تأثير تسيير المخزونات على مكونات الجودة والتحسين المستمر في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالب استنادا على المعلومات المتحصل

التعليق: اختبار الفرضية الثالثة

يؤثر تسيير المخزونات الجيد على الجودة و التحسين المستمر في المؤسسة

4. أسئلة متعلقة بالفرضية الرابعة: كيف تأثر طبيعة العملية الإنتاجية في نظام تسيير المخزونات بالمؤسسة ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية و تحليلها

السؤال	نص السؤال	لا تبدأ عملية الإنتاج إلا باستلام الطلبية من الزبون ؟
الأول	الجواب	نعم بالتأكيد فلا تبدأ العملية الإنتاجية إلا باستلام الطلبية من عند الزبون



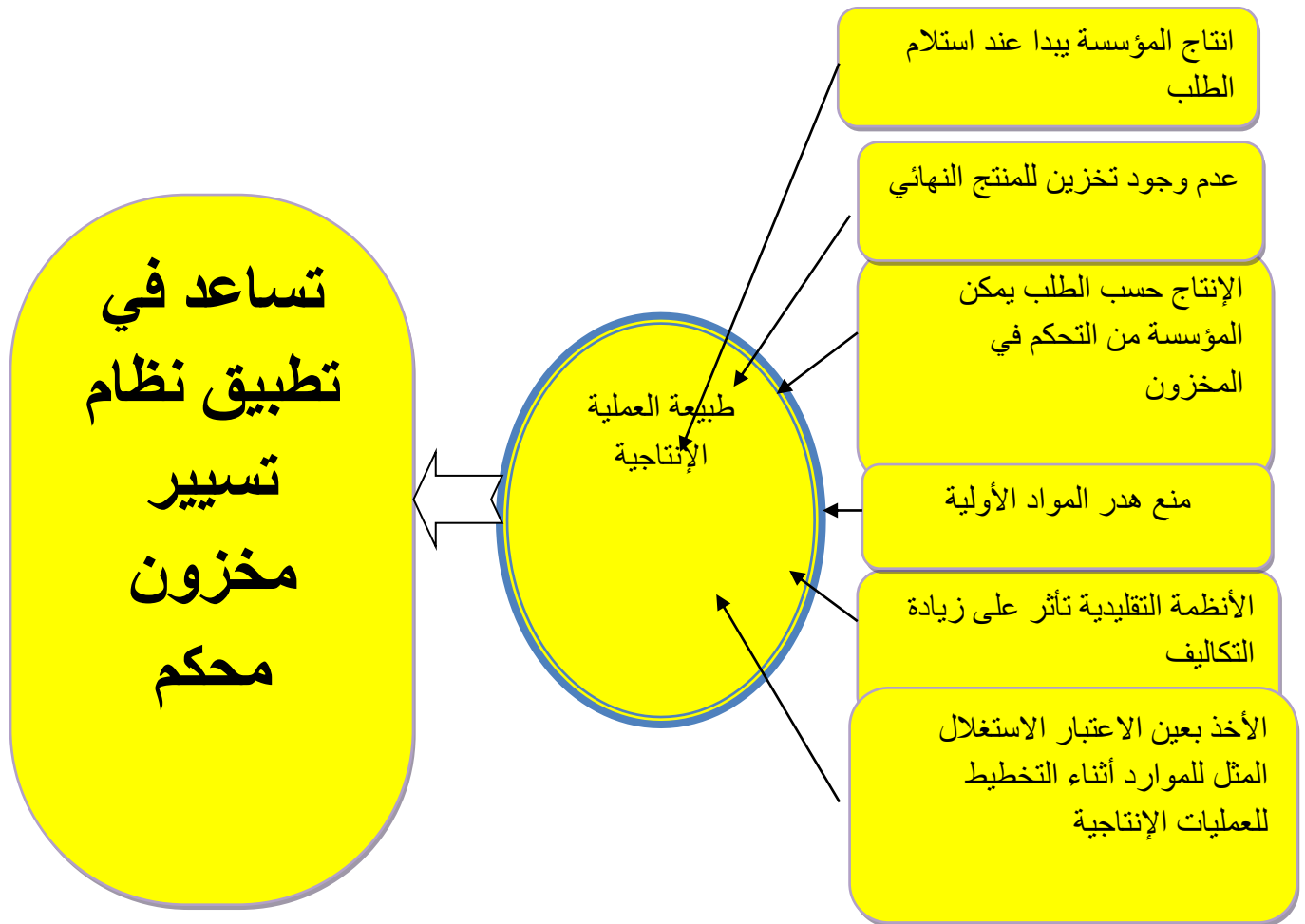
	التحليل	من المبادئ التي تلتزم بها المؤسسة إنها لا تنتج إلا بالطلب وهذا راجع إلى تعدد منتجاتها حيث أنها تملك أكثر من نوع من المنتجات ولا يمكنها إنتاج هذه الكمية من المنتجات أي ان المؤسسة تتبع في سياستها الإنتاجية نظام الإنتاج حسب الطلب غالبا
	الأثر	إنتاج المؤسسة لا يبدأ إلا باستلام الطلبية في مؤسسة عطابي مما يجعل له اثر إيجابي في تطبيقها لتسيير المخزونات
السؤال الثاني	نص السؤال	عند الانتهاء من العملية الإنتاجية تتجه المواد تامة الصنع مباشرة للزبون ولا تخزن ؟
	الجواب	نظرا للطلبات المستمرة على المؤسسة فعند الإنتاج تقوم بتسليم المنتج مباشرة للزبون و لا يمكنها تخزينه طبعاً بعد مروره بعملية التجفيف التي تدخل ضمن عملية إنتاجه
	التحليل	من الصفات التي تتميز بها المؤسسة أنها لا تستعمل مخزون المنتجات التامة كثيرا فنادرا ما تخزن وهذا راجعا لأنها تنتج حسب الطلب وتعمل على عدم تحمل تكاليف التخزين
	الأثر	عند إنهاء مؤسسة عطابي من العملية الإنتاجية تسلم منتجاتها مباشرة للزبون ولا تخزن و هذا ما يجعل لها اثر ايجابي في تطبيق تسيير المخزونات
السؤال الثالث	نص السؤال	تكون الكمية المنتجة في الشركة محدودة نسبيا بزيادة الكمية المطلوبة ؟
	الجواب	نعم فالإنتاج يكون على حسب الطلب ولا تبدأ المؤسسة بالإنتاج إلا بعد معرفة الكمية المطلوبة
	التحليل	الإنتاج بالكمية المطلوبة يعتبر من نقاط القوة التي تمنع المؤسسة من منع الهدر و تجنب العديد من التكاليف ووجدنا انه هناك علاقة طردية بين الإنتاج والطلبات
	الأثر	كمية الإنتاج مؤسسة عطابي و شوبار محدود نسبيا بكمية الطلب مما يجعل لها اثر في تطبيق تسيير المخزونات
	نص السؤال	ينتج ما هو ضروري حفاظا على هدر الموارد ؟
	الجواب	بالطبع فالمؤسسة تحاول جاهدة لمنع الهدر و أيضا تضع مراقبين على ذلك



السؤال الرابع	التحليل	الهدر و المنتجات التالفة و المنتهية الصلاحية هاجس يهدد المؤسسة فهي تنتج ما هو مطلوب و ضروري للزبائن فقط
	الاثـر	مؤسسة عطابي و شوبار تنتج ما هو ضروري حفاظا على الهدر يجعل لها اثر ايجابي في تطبيق نظام تسيير المخزونات
السؤال الخامس	نص السؤال	تأثر الأنظمة التقليدية سلبا على أداء المؤسسة مع زيادة التكاليف؟
	الجواب	بالتأكيد كل ما أرادت المؤسسة في التحسين كلما وجب عليها تحسين أنظمتها التقليدية ومواكبة ما هو جديد
	التحليل	المؤسسة ملزمة بتحديث دائم لكافة برامجها و أنظمتها التخزينية لكي تتمكن من الاستمرارية و تلبية ما هو مطلوب في السوق رغم ما لمسناه من استعمال لأساليب حديثة
	الاثـر	اعتبار الأنظمة التقليدية تزيد من التكاليف و تأثر سلبا على أداء المؤسسة في مؤسسة عطابي و شوبار له اثر ايجابي في تطبيقها لنظام تسيير المخزون.
السؤال السادس	نص السؤال	الإنتاج بالزيادة على الكمية المطلوبة أو بالنقصان يزيد من تكاليف المؤسسة ؟
	الجواب	نعم, تحاول المؤسسة أن تنتج على قدر الطلبية أي الكمية التي طلبت بالضبط لان الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف بالزيادة او تعويض الزبائن عن تأخر تسليم الطلبيات مثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون
	التحليل	وتستخدم المؤسسة في ذلك استراتيجية الإنتاج من الغير
	الأثر	الإنتاج بالزيادة عن الكمية المطلوبة أو النقصان يعتبر زيادة في التكاليف في المؤسسة مما يجعل لها ايجابي في تطبيق نظام تسيير المخزون

ومن خلال المقابلة تم استخلاص النتائج وتلخيصها في المخطط رقم (11)

الشكل رقم (11): تأثير مكونات طبيعة العملية الإنتاجية على نظام تسيير المخزونات



المصدر : من اعداد الطالب استنادا على المعلومات المتحصل عليها خلال اجراء مقابلة

التعليق: اختبار الفرضية الرابعة

إن الأثر ايجابي لفرضية تأثير طبيعة العملية الإنتاجية تساعد مؤسسة عطائيفي استخدامها لنظام الإنتاج في الوقت المحدد.

ملاحظة: لو كانت مكونات الفرضية الرابعة لها اثر سلبي معنا يصعب تطبيق عليها نظام تسيير المخزون.



خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة من خلال عرض وتحليل بيانات كل من المقابلة التي تم إجراؤها مع مجموعة من رؤساء المصالح، حيث تم الانطلاق من عرض مناخ المقابلات ثم تحليلها و استخلاص النتائج، ثم وأخيرا تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة أين تم إيجاد أن مجمل الفرضيات محققة، وسيتم توضيح أهم النتائج الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وبعض آفاق لدراسات المستقبلية، والتي يمكنها إثراء موضوع واقع استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد في مؤسسات الجزائرية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لعملية تسيير المخزون وناتوقنا عند عدة جوانب من هذا الموضوع مختلف وظهر جليا
إن وجود المخزونات هو ظاهرة

تكاثر تكون حتمية في مختلف أنواع النشاط الاقتصادي تستعين به جميع المؤسسات بالتالي فتسيير المخزون يجعل منه الذ
سيج القاعدي الذي من خلاله تتم جميع النشاطات الخاصة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

وحتى تكون عملية التسيير ناجحة وتعمل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة أيضا أهمية العمل ضمن الإطار العملي
الصحيح لها الذي يتطلب الاحاطة بجميع جوانب موضوع التخزين من معرفة المخزون وأنواعه وطرق
تنظيمه ومكانة وظيفة التخزين عن نشاط المؤسسة وضرورة تقييم المخزونات التقييم السليم الذي يعبر فعلا
عن قيمتها الحقيقية والشيء المهم هو الذي نخلص إليه إن عملية تسيير المخزونات يجب أن
تتم وفق الأساليب وأدوات تحليل عملية ودقيقة بتوظيف التقنيات الاحتمالية
والرياضية الممكنة التي من شأنها تقديم نماذج يمكن استخدامها في عملية تسيير المخزونات.

ومن خلال دراستنا لتسيير المخزونات توصلنا إلى نتائج التالية:

- موضوع تسيير المخزونات يعتبر من أساسيات تكوين المعرفة المتكاملة لطلبة التسيير.

- تعتبر وظيفة التخزين أهم وظائف المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به.

- إدارة تسيير المخزونات تتضمن استمرارية المؤسسة واتخاذ إجراءاتها للحفاظ على المخزون.

إن البرنامج الآلي في المؤسسة له دور كبير في متابعة حركة دخول وخروج المواد من المخازن ورصدها.

اعتماد

المؤسسة على الجرء المفاجئ وقدير فأحيانا بالجرء الغير المعلن عنه هو غالبا ما يكون الهدف من هذا النوع من أنو
الجرء والتفتيش أو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزنية

وقد يقوم به رجال الوظائف على عينة من المواد يتم

اختيارها

عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المؤسسة كما إن هناك جرء في نهاية السنة.

وعليه ننصح المؤسسة :

إختيار سياسة النموذج الذي يسمح بتحقيق الوفرة المناسبة من المواد

- احترام الوقت المحدد لصرف المواد للجهات المستخدمة وتحديد الطرق المثلى لذلك.

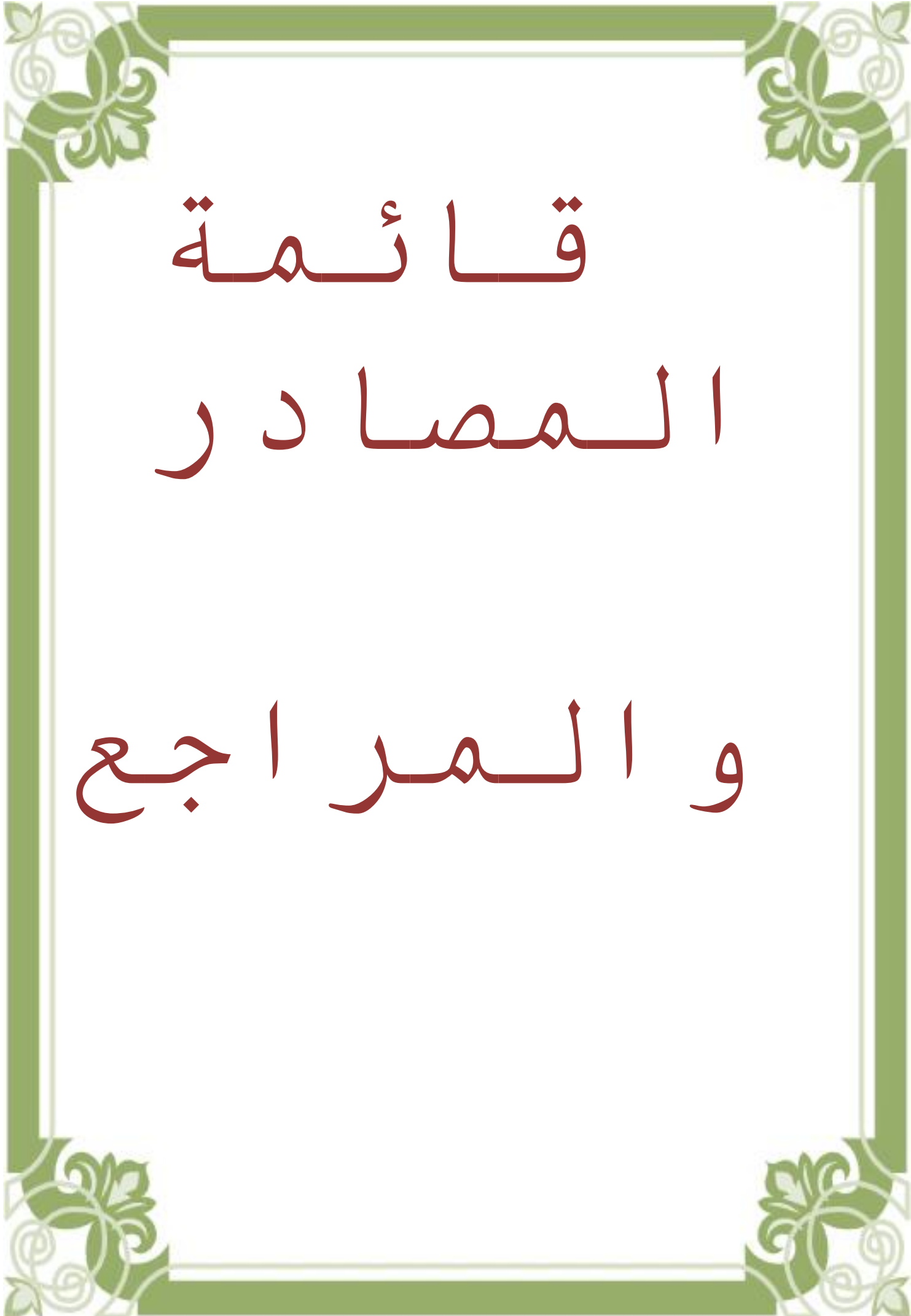
- بمشروع المؤسسة المتمثل في توسعة جديدة بعد شراء قطعة أرض محاذية للمصنع وجب على
المؤسسة عمل خطة لقسم التخزين بزيادة المخازن و قدرة إستيعابها لتقليل التكاليف الجديدة.

- ننصح المؤسسة بالاهتمام أكثر بالجانب المحاسبي في التخزين وتطبيق آلياته وفق النظام المالي
والمحاسبي الجديد.



ونرجوا أن نكون قد وفقنا ولو بالقسط القليل في ربط وإعطاء نظرة واقعية عن واقع تسيير المخزون في المؤسسة، وما تطرقنا إليه من خلال فترة تربصنا.

لا يمكننا وضع نهاية لهذه الدراسة، بل نفتح قوسا لتمهيد المجال لزملائنا الطلبة القادمين للبحث في موضوع تسيير المخزونات.



قائمة المصادر والمرجع



قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم عباس نتو، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 2- اوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية، دار الأفاق مصر، 1994.
- 3- بشير العلاق محمود شرف الدين، إدارة المواد مدخل كمي إداري محاسبي، الأردن، 2008.
- 4- تقيدة على هلال، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 5- حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6- حواس صالح، المحاسبة المالية حسب النظام المحاسبي المالي، الجزائر، 2012.
- 7- حيدر صادق مجيلان، إجراءات التخزين، الأردن، 2002.
- 8- زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، عمان، 2001.
- 9- سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة طرابلس، ليبيا، 2002.
- 10- شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ين عكنون الجزائر.
- 11- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 12- عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة المشتريات والمخزونات، الدار الجامعية، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 13- عبد العزيز علوان الغوري، دراسات في المحاسبة المالية المحاسبة المالية في المشروعات الفردية الجرد والتسوية الفردية والتسوية الجردية، 2006.
- 14- عصت حسين، الإدارة العملية للمخزون، القاهرة، مصر، 1979.
- 15- عمر العقيلي قحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، مصر، 2004.
- 16- عمر وصفي وآخرون، إدارة مواد الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- 17- لخضر علاوة، معايير المحاسبة الدولية، الجزائر، 2010.
- 18- محمد البديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، عمان، الأردن، 2011.
- 19- محمد العدياني، مدخل في المحاسبة المالية، طرابلس ليبيا، 1991.
- 20- محمد بوتن، المحاسبة المالية والمحاسبة الدولية، الجزائر، 2010.



- 21- محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1998.
- 22- محمد سامي راضي، المحاسبة المتوسطة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 23- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 24- محمد سلطان حمو، إدارة الشراء والتخزين، 2010.
- 25- محمد ناصر طارق الخير، إدارة الإمداد والتخزين، دمشق، سوريا، 2006.
- 26- مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، بيروت ولبنان، 1983.
- 27- مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، لبنان، 1996.
- 28- مصطفى يوسف كافي وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، الأردن 2012.
- 29- مهدي حسينزوليفعليلسليم، علاوة إدارة الشراء والتخزين مدخلكمي، عمان، 1998.
- 30- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المحاسبة المالية.
- 31- رسمية زكي قرياقص، إدارة والإمداد والتخزين، مصر، 2004.
- 32- سليمان خالد عبيدات، إدارة المواد والشراء والتخزين، عمان، 2001.

ب- المقالات والرسائل الجامعية:

- 1- بن ختو فريد، الامثلية في تسيير المخزون، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 1997/1998.
- 2- بن زهية محمد، التسيير الامثل للمخزون وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بسكرة 2008.
- 3- حجاب عيسى، التسيير الأمثل للمخزون في المؤسسات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2008.
- 4- زدون جمال، الامثلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2009/2010.
- 5- يرقى رشيدة، دور التقنيات الكمية في تحسين كفاءة إدارة المخزون في المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم والتسيير جامعة المدية، 2014/201.

ج- المواقع الإلكترونية:

- 1- <https://cdd.tvtc.gov.sa/category/73>

ملخص



ملخص:

تناولنا في هذا البحث موضوع جد مهم، ألا وهو تسيير المخزونات في المؤسسات الاقتصادية وهذا لما لديهم وزن كبير في تحكم المؤسسات في سيرورة العمل، يبدأ التخطيط و العمل من مخازن المؤسسة، وذلك بتوفير الوسائل المادية والبشرية والظروف اللازمة للحفاظ عن المواد الأولية للمؤسسة، وتوفير مناخ جيد لانطلاق العملية الإنتاجية في أحسن الظروف، وبالجودة المطلوبة التي تحقق أهداف المؤسسة وتحافظ على سمعتها في السوق.

كما عالج موضوعنا مختلف المراحل والطرق المتبعة في تسيير المخزون بالمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وبمؤسسة عطابي وشوبار لإنتاج البلاط بصفة خاصة، ومن هنا نكتشف مدى تحقيق المؤسسة للوثبة الاقتصادية ولأهدافها كلما اهتمت بتسيير مخازنها.

الكلمات المفتاحية:

المخزونات ، تسيير المخزون.

Abstract:

In this research, we dealt with a very important topic, which is the management of stocks in economic institutions, and this is what it has of great weight in the control of institutions in the work process planning and work begins from the stores of the institution by providing the material and human means and the necessary conditions to preserve the materials. The priority of the institution and the provision of a good atmosphere for the launch of the production process in the best conditions and the required quality that achieve the objectives of the institution and maintain its reputation in the market.

Our topic also dealt with the various stages and methods used in inventory management in the economic institution in general and in the Attabi institution And Choubar for the production of tiles in particular From here, we discover the extent to which the institution has achieved the economic leap and its objectives whenever it is concerned with running its stores

Key words :The Stocks, Inventory Management.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



معة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) * : شمشام محمد ضياء الدين المولود(ة) بتاريخ: 1984.12.10 ب: يد:

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2011.130.174 الصادرة بتاريخ: 2017.02.26 عن: بلدية مقرة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل خلال السنة الجامعية 2021/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ** : تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عطلي وشويار. الانتاج. البلاط

.....

.....

.....

تَـمَّتْ بِـعَوْنِ اللّٰهِ