



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : /... / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

الرقابة على المخزون في المؤسسة الإنتاجية

دراسة حالة : مؤسسة إنتاج مواد التنظيف – هنكل- شلغوم العيد -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

هبول محمد

إعداد الطلبة:

- لعلى بو علي راوية
- بوستة إيمان
- بن صغير ايمان

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد قبل الرضا و لك الحمد إذا رضيت ، و لك الحمد بعد الرضا و لك الحمد على ما أعطيت و لك الشكر على ما قضيت ، تباركت ربنا و تعاليت .

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذه المذكرة ، كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذ " هبول محمد" المشرف على هذه المذكرة و الذي ساعدنا كثيرا ولم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه.

و نتقدم بالشكر الجزيل أيضا إلى كل الأعوان و العاملين في مركب هنكل للمنظفات بشلغوم العيد - أين أجرينا تربصنا - الذين أحسنوا استقبالنا و قدموا لنا كل المعلومات الخاصة بموضوع مذكرتنا.

و في الأخير أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء و يوفقهم في حياتهم المهنية و الخاصة إنه السميع المجيب.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع .

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيها " الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى مثال التضحية و العطاء و الحنان.

✓ إلى من ربنتي و أعاننتي في الصلوات و الدعوات.

✓ إلى أحلى كلمة على لساني، إلى نور قلبي و حياتي إلى أمي الغالية "رشيدة".

✓ إلى الحبيب الغالي الذي غمرني بعطفه و حنانه، و الذي شجعني على هذا العمل و عمِلَ بكد

في سبيل إنجاحي، إلى رمز الأبوة و الحب و العطاء، إلى من أوصلني إليه ما أنا عليه.

✓ إلى أبي العزيز " عبد العالي".

✓ إلى إخوتي، "بدر الدين" و "فوزي" اللذان أتمنى لهما النجاح في الحياة.

✓ إلى توأم روحي التي أكن لهما في قلبي حبا كبيرا ، إلى "بهجة" و دلوعة البيت المشاكسة "زهرة".

✓ إلى عائلتي التي لم تبخل علي بالدعاء الذي كان سبب توفيقني في هذا العمل خاصة " جدي و جدتاي".

✓ إلى كل عائلتي في وهران.

✓ إلى كل من شاركني أوقاتي و كانوا معي في السراء والضراء " صديقاتي".

✓ إلى كل من نسيه القلم و لم ينسه القلب.

و في الأخير أسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل نافعا يستفيد منه كل الطلبة المقبلين على التخرج.

"إيمان بوستة"

الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله.

بهذه العبارة أتقدم بإهداء خاص.

✓ إلى التي حملتني وهن على وهن و سهرت على تربيتي و نجاحي و علمتني معنى الصبر ،

✓ إلى حبيبتي و غاليتي أمي " حنيفة " حفظها الله.

✓ إلى روح أبي الطاهرة " إبراهيم " رحمة الله عليه و أسكنه فسيح جنانه.

✓ إلى اخوي العزيزين ، مهدي و فواز و إلى أختي العزيزة كنزة ، و إل صديقات عمري :

مريم، عبلة، خولة، وهيبة، هاجر .

✓ إلى زميلتي في هذا البحث، راوية و إيمان.

و في الأخير إلى كل أسرة المركز الجامعي لميلة.

إيمان بن صغير

الإهداء

اللهم لك الحمد أولاً و لك الحمد أخيراً، الحمد لله رب العالمين ، و لك الفضل و الشكر يا

أرحم الراحمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين.

أهدي ثمرة جهدي و بحثي إلى الوالدين الكريمين ، الأب " خليفة " و الام العزيزة " قسمية نعيمة "

.و إلى أخواتي الثلاثة " ريمة و نسيمة و إيمان " و إلى أخي الوحيد " فارس " آملة من الله أن يُعينني

لتكملة المشوار العلمي - إن شاء الله.

" راوية "

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	حدود الرقابة على المخزون.	(01-02)
46	التحكم في واردات المخازن (حالة حدوث فائض في الطلبية)	(02-02)
47	التحكم في واردات المخازن(حالة حدوث عجز في الطلبية)	(03-02)
48	تحديد معدل الصادر من المخازن	(04-02)
54	خطوات الرقابة على المخزون	(05-02)
59	طريقة عمل نظام مستوى إعادة الطلب	(06-02)
63	طريقة عمل نظام مستوى إعادة الطلب مع المراجعة الدورية	(07-02)
66	طريقة توزيع أنواع المخزون وفق نظام (أ- ب - ج)	(08-02)
94	فروع هنكل - الجزائر	(01-03)
100	الهيكل التنظيمي لوحدة هنكل -شلفوم العيد	(02-03)
108	الهيكل التنظيمي للمواد الأولية الصلبة	(03-03)
109	الهيكل التنظيمي للمواد الأولية الخطيرة	(04-03)
110	الهيكل التنظيمي للمنتجات النهائية	(05-03)

قائمة الملحق

اسم الملحق	رقم الملحق
فاتورة دخول المخزون إلى المخزن	01
فاتورة خروج المخزون من المخزن	02
فاتورة التحويل بين الوحدات الثلاث	03
فاتورة دخول وخروج أخشاب التحميل	04
المدخل المستخدم	05
الجرد الخاص بالمواد النهائية	06
الجرد الخاص بالمواد التغليف	07
الجرد الخاص بمواد الأولية	08
فاتورة التحويل المستخرجة من SAP	09
فاتورة إعداد الطلبية المستخرجة من نظام SAP	10

الصفحة	فهرس المحتويات
ا أ-ج	<ul style="list-style-type: none"> - الإستفتاح - شكر و تقدير - الإهداءات - قائمة الأشكال - المقدمة العامة
	الفصل الأول: وظيفة التخزين في المؤسسة الإنتاجية
2	- تمهيد الفصل.
	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإنتاجية
4-3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الإنتاجية.
6-4	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الإنتاجية.
8-6	المطلب الثالث: أجزاء المؤسسة و مستوياتها.
10-9	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الإنتاجية.
	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخزون.
13-11	المطلب الأول: تعريف أهمية المخزون في المؤسسة الإنتاجية.
18-13	المطلب الثاني: أسباب الاحتفاظ بالمخزون و العوامل المحددة له.
22-19	المطلب الثالث: أنواع و وظائف المخزون.
25-22	المطلب الرابع: التكاليف المرتبطة بالمخزون.
	المبحث الثالث: وظيفة التخزين.
28-26	المطلب الأول: تعريف و أهمية و أهداف وظيفة التخزين .
29-28	المطلب الثاني: مراحل عملية التخزين.
31-29	المطلب الثالث: مسؤوليات وظيفة التخزين.
35-31	المطلب الرابع: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى
36	خاتمة الفصل.

الصفحة	الفصل الثاني: الرقابة على المخزون.
38	- تمهيد الفصل.
	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة على المخزون.
41-39	المطلب الأول: تعريف الرقابة على المخزون.
42-41	المطلب الثاني: أهداف ووظائف الرقابة على المخزون.
48-43	المطلب الثالث: مسؤولية و حدود الرقابة على المخزون.
54-49	المطلب الرابع: أنظمة و أساليب الرقابة على المخزون.
57-55	المبحث الثاني: أنظمة و أساليب الوقاية على المخزون.
63-58	المطلب الأول: مداخل الرقابة على المخزون.
67-63	المطلب الثاني: أنظمة الرقابة على المخزون.
	المطلب الثالث: الأساليب الكمية المستعملة في الرقابة على المخزون.
	المبحث الثالث: الأدوات العملية للرقابة على المخزون.
74-68	المطلب الأول: الجرد المخزني.
76-74	المطلب الثاني: بطاقة المخزون.
87-76	المطلب الثالث: الرقابة الإلكترونية.
88	خاتمة الفصل.

الصفحة	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة هنكل - شلغوم العيد -
90	- تمهيد الفصل. المبحث الأول: تقديم مكان التريص.
94-91	المطلب الأول: ماهية مؤسسة هنكل - الجزائر -
99-94	المطلب الثاني: التعريف بوحدة هنكل - شلغوم العيد -
105-100	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة هنكل - شلغوم العيد - المبحث الثاني: المخزن و المخزون في المؤسسة محل الدراسة.
107-106	المطلب الأول: أنواع المخزون بالوحدة.
107	المطلب الثاني: طرف التخزين بالوحدة.
110-108	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمخزن بالوحدة.
111	المطلب الرابع: العمال في المخزن. المبحث الثالث: الرقابة على المخزون في الوحدة.
112	المطلب الأول: مسؤولية الرقابة و الأفراد و المسؤولون عنها في الوحدة.
113	المطلب الثاني: مجالات و مداخل الرقابة على المخزون في الوحدة.
116-114	المطلب الثالث: أدوات الرقابة على المخزون في الوحدة محل الدراسة.
117	خاتمة الفصل.
120-119	الخاتمة العامة. قائمة المراجع. قائمة الملاحق.

مقدمة عامة.

الفصل الأول: وظيفة التخزين في المؤسسة الإنتاجية.

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإنتاجية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الإنتاجية.

المطلب الثاني: خصائص و أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الإنتاجية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخزون.

المطلب الأول: تعريف و أهمية المخزون في المؤسسة الإنتاجية.

المطلب الثاني: أسباب الاحتفاظ بالمخزون و العوامل المحددة له.

المطلب الثالث: أنواع ووظائف المخزون.

المطلب الرابع: التكاليف المرتبطة بالمخزون.

المبحث الثالث: وظيفة التخزين.

المطلب الأول: تعريف و أهمية و أهداف وظيفة التخزين.

المطلب الثاني: مراحل عملية التخزين.

المطلب الثالث: مسؤوليات وظيفة التخزين.

المطلب الرابع: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى.

خاتمة الفصل الأول.

الفصل الثاني: الرقابة على المخزون.

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة على المخزون.

المطلب الأول: تعريف الرقابة على المخزون و أهميتها.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف الرقابة على المخزون.

المطلب الثالث: مسؤولية و حدود الرقابة على المخزون.

المطلب الرابع: أنظمة و أساليب الرقابة على المخزون.

المبحث الثاني: أنظمة و أساليب الرقابة على المخزون.

المطلب الأول: مداخل الرقابة على المخزون.

المطلب الثاني: أنظمة الرقابة على المخزون.

المطلب الثالث: الأساليب الكمية المستخدمة في الرقابة على المخزون.

المبحث الثالث: الأدوات العملية للرقابة على المخزون.

المطلب الأول: الجرد المخزني.

المطلب الثاني: بطاقة المخزون.

المطلب الثالث: الرقابة الألكترونية.

خلاصة الفصل .

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة هنكل -شلغوم العيد -

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: تقديم مكان التبرص.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة هنكل الجزائر.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة هنكل شلغوم العيد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة هنكل شلغوم العيد.

المبحث الثاني: المخزن و المخزون في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: أنواع المخزون في الوحدة.

المطلب الثاني: طرق التخزين في الوحدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمخزون في الوحدة.

المطلب الرابع: العمال في المخزن.

المبحث الثالث: الرقابة على المخزون في الوحدة.

المطلب الأول: مسؤولية الرقابة و الأفراد المسؤولون عنها في هذه الوحدة.

المطلب الثاني: مجالات و مداخل الرقابة على المخزون في الوحدة.

المطلب الثالث: ادوات الرقابة على المخزون في الوحدة.

خلاصة الفصل .

المقدمة العامة:

تسعى مختلف المؤسسات الإنتاجية إلى تحقيق الوثبة التنموية الضرورية و اللازمة للنهوض بإمكاناتها و تحقيق أهدافها المسطرة، و ذلك انطلاقا من وظائفها المختلفة.

و لقد تعددت وظائف المؤسسة بتعدد نشاطاتها الممارسة و تبعا للقطاع الذي تنتمي إليه، بحيث تعتمد المؤسسة الإنتاجية على وظائف حيوية مثل: التمويل، التموين، الإنتاج، التخزين و التسويق، و بالنظر إلى أهمية هذه الوظائف و غيرها فهي تحاول تطبيق سياسات مثلى و مناهج علمية و عملية لحسن استغلال كفاءة الطاقات البشرية و المادية في تأدية الوظائف السابقة، و من ثم زيادة رقم أعمالها.

و إذا عدنا إلى هذه الوظائف نجد أن وظيفة التخزين و الرقابة عليه تعد من أحد أهم و أبرز الوظائف المنوطة بنشاط المؤسسة الإنتاجية لكون هذه الوظيفة أساسية في ضمان استمرارية نشاطها، إضافة إلى تفادي التأثير على الوضعية المالية للمؤسسة و إحداث التوازن بين مختلف وظائفها، و كذا وضع استراتيجيه للتخزين لتحقيق التسيير الأمثل للمخزون حتى يضمن استمرارية العملية الإنتاجية، و حتى تتم هذه العملية لا بد على المؤسسة الإنتاجية أن تعتمد على رقابة فعلية و محكمة على مخزوناتها، و التي تعتبر أهم المهام الأساسية لاكتشاف الأنواع و الأصناف الموجودة في المخازن، و تجنب الوقوع في الأخطاء، و يكون لها عادة أهداف من بينها الاحتفاظ بكميات المواد اللازمة لعملية الإنتاج و السلع النهائية بغرض البيع.

إن الكلام السابق يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تتم عملية الرقابة على المخزون في المؤسسات الإنتاجية؟ و ما مدى أهميتها في العملية الإنتاجية؟

و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بوظيفة التخزين في المؤسسة الإنتاجية.
- ما الدور الذي تلعبه وظيفة التخزين في المؤسسة الإنتاجية؟.
- فيما تتمثل أنظمة و أساليب الرقابة على المخزون في المؤسسة الإنتاجية؟.
- ما هي أهم الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة على المخزون؟.



حتى نصل إلى الأجوبة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية كركيزة لعملنا:

- يقصد بوظيفة التخزين الاحتفاظ بالأشياء لحين استعمالها.
- تلعب وظيفة التخزين دورا هاما في المؤسسة الإنتاجية من حيث توفير الاحتياجات اللازمة و ضمان الاحتفاظ بالمواد النهائية.
- تؤثر وظيفة التخزين على وظائف مختلفة من بينها: الشراء، البيع، الصيانة ... إلخ.
- أهم الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة على المخزون في المؤسسة الإنتاجية هي الجرد و من بين أنظمة الرقابة نجد المراجعة الدورية.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لسببين: الأول و هو الرغبة في البقاء في نفس مجال دراستنا علوم التسيير، أما السبب الثاني هو قلة تناول هذا الموضوع خاصة على مستوى المركز الجامعي ميلة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في التعرف على المكانة الهامة التي تحتلها وظيفة التخزين و الدور الكبير الذي تلعبه عملية الرقابة على المخزون في توفير أحسن الظروف للمؤسسة الإنتاجية.

منهج الدراسة:

- تم استخدام المنهج الوصفي في الفصلين النظريين و المنهج الوصفي و التحليلي بالنسبة للفصل التطبيقي.

خطة الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروح، و كذا التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية قمنا بوضع الخطة التالية: تناولنا فصلين نظريين و فصل تطبيقي، بالنسبة للفصل الأول تناولنا فيه وظيفة التخزين في المؤسسة الإنتاجية و يشمل ثلاث مباحث: المبحث الأول ماهية المؤسسة الإنتاجية، المبحث الثاني مفاهيم "أساسية حول المخزون و المبحث الثالث وظيفة التخزين، أما في الفصل الثاني فيحمل عنوان الرقابة على المخزون، و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرقابة على المخزون، المبحث الثاني أنظمة و أساليب الرقابة

على المخزون، و في المبحث الثالث تطرقنا على الأدوات العملية للرقابة على المخزون، و لتدعيم دراستنا النظرية قمنا بإجراء دراسة ميدانية لإسقاط الفصلين النظريين على واقع المؤسسة محل الدراسة هنكل - شلغوم العيد - و كذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول التقديم بمكان التريص ، المبحث الثاني التعرف على المخزون في المؤسسة محل الدراسة و في المبحث الأخير تم التطرق إلى عملية الرقابة في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا الموضوع ، نذكر قلة المراجع كأهم صعوبة و كذا ضيق الوقت بسبب تغيير الموضوع.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الإنتاجية القاعدة الأساسية لأي اقتصاد كان ، إذ عليها تتوقف حياة الاقتصاد ، و عليه تعتبر المؤسسة الإنتاجية مجموعة من الوظائف المترابطة و المتناسقة، ومهما كان نشاطها فإن للمخزون دورا هاما و أساسيا في استمرارها.

ووظيفة التخزين لها دورا كبير في استمرارية العملية الإنتاجية. و أن أي خلل أو تجاهل لبعض مهامها يؤدي إلى مشاكل و مخاطر كبيرة تعود بالضرر على المؤسسة الإنتاجية و سنتطرق في هذا الفصل مايلي:

- ماهية المؤسسة الإنتاجية.

- مفاهيم أساسية حول المخزون.

- وظيفة التخزين.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإنتاجية.

تشهد المؤسسات الإنتاجية تطورات مستمرة و سريعة حيث تتوسع و تتعدد أنشطتها و يكبر حجمها يوما بعد يوم ، كما تقوم بتغيير نوع من أنشطتها من أجل بلوغ أهدافها و غاياتها بأكثر فعالية و كفاءة، و ذلك باستغلال مواردها المالية و البشرية استغلالا أمثل موجه نحو بلوغ تلك الأهداف و تجنب أي انحراف في الخطط الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة.

أهم التدابير التي من الضروري على المؤسسة العمل بها هي متابعة أدائها ووظائفها في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط لتجنب الأخطار التي تعترضها و كذا استغلال الفرص المتاحة لها، و ذلك من أجل الوصول إلى معدلات نمو سريعة مع الحرص على البقاء و الاستمرار في ظل محيط تزداد يوم بعد يوم فيه درجة المنافسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الإنتاجية.

• المؤسسة الإنتاجية هي تلك المؤسسة التي تتاطب بها مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع، فهي إذن تخضع بعض أنواع المواد الأولية للتغيير أو التحويل عبر أو بواسطة وسائل التشغيل المتاحة و بإشراف و إدارة القوى البشرية وهذا في ظل معطيات طبيعية و بمعنى آخر هي عبارة عن تلك الوحدات الإنتاجية التي بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية أو عن طريق التكرير أو التصفية لتنقية هذه المواد و عزلها من الشوائب و بالتالي جعلها صالحة للاستعمال¹.

¹ أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، المطبوعات الجامعية 3 ، 1999 ص.16

• المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولي بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج أو هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها¹.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسة الإنتاجية بأنها تنظيم إنتاجي مستقل ماليا ، في إطار قانوني و اجتماعي معين، يعمل على دمج مختلف عوامل الإنتاج (الوسائل البشرية و المادية و المالية) من أجل إنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق أهدافه المسطرة.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الإنتاجية.

الفرع الأول: خصائص المؤسسة الإنتاجية.

أ- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق و الصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

ب- القدرة على الإنتاج و تحقيق الوظيفة التي وجدت من أجلها.

ت- قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرارية و لا يتأتى لها ذلك إلا بتوفير ظروف ملائمة و عمالة كافية و إستراتيجية مواتية و ان تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

ث- تحديد الأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل تحديدا واضحا فكل مؤسسة تصنع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها.

¹ عمر صخري: إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية- الطبعة3- 2003- ص ص:24-25

ج- البحث على الموارد المالية اللازمة من أجل استمرار عملياتها و ذلك عن طريق إما الإعتمادات و إما الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر حسب الظروف.

ح- أن تكون البيئة مواتية للمؤسسة، فلا توجد هذه المؤسسة منعزلة حتى تستطيع أداء مهمتها.

خ- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نكو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق لكثير من الأفراد.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الإنتاجية.

إن أي مؤسسة إنتاجية هي في الواقع تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، و يمكن تلخيصها في مايلي:

- البقاء و الاستمرارية في الوجود ، و التطورات إن أمكن على امتداد سنوات هذا البقاء.

- تحقيق الربح الذي يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة.

- النمو: و يتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات.

- المسؤولية الاجتماعية و تتمثل في مايلي:

* العائد على المستثمرين: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح سنوية بهدف توزيعها على

المستثمرين

* إرضاء الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة و أسعار معقولة.

* إرضاء العاملين: على المؤسسة أن تضمن للعامل مستوى من الأجر تسمح بتلبية حاجياته و الحفاظ على بقاءه.

* إرضاء المجتمع و ذلك من خلال تلبية رغبات المجتمع المتنوعة و المتجددة باستمرار.

المطلب الثالث: أجزاء المؤسسة و مستوياتها.

الفرع الأول: أجزاء المؤسسة.

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها ، و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له ، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء ، و لهذا يمكن أن تعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقا للحاجة إلى ذلك ، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق أهدافه ، و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

الأنظمة الفرعية تضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية و العمودية، التي تحدد حسب ضرورة الانسجام، و تتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية ، و المالية ، و أهداف البيع ، و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأسيس.

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى

أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية.

و هذان النوعان من الأهداف (أفقية و عمودية)، هما اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي¹.

الفرع الثاني: مستويات المؤسسة.

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها و حسب أهداف التحليل و يمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

المستوى الأول: مستوى الاستغلال، دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصح الانحرافات المؤقتة، و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

المستوى الثاني: مستوى التسيير، دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

المستوى الثالث: مستوى الإدارة، في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ قرارات الاستثمار، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998 ص ص:48-49

المستوى الرابع: مستوى التحول ، و هو أعلى مستوى ، و يعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها، و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء، تطور ، توسع و إختفاء ، و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذريا عند الحاجة¹.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الإنتاجية.

للمؤسسة وظائف مختلفة يمكن تقسيمها إلى وظائف الاستغلال ووظائف توفير عوامل الإنتاج.

أولاً: وظائف الاستغلال².

هي مجموعة الأنشطة و العمليات التي تساهم في تنفيذ البرامج و الخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة و تتمثل فيمايلي:

1- وظيفة التموين: لها أهمية كبيرة إذ تمثل الخطوة الأولى لمباشرة العملية الإنتاجية و تشمل:

* **مهام وظيفة الشراء:** و هي إرسال الطلبات إلى الموردين ثم متابعة هذه الاخيرة حتى استلام المواد المطلوبة و مراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين.

* **مهام وظيفة التخزين:** هي مجموعة مهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير ثم تحفظ المخزونات و ترتب بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء و الإنتاج و حتى قسم المبيعات.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص ص 54،55

² عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 2000 ،ص114.

2 - وظيفة الإنتاج: تعتبر من أهم الوظائف ، و هي تحويل المواد إلى سلع لإشباع حاجيات المستهلكين و هي تنطوي على كثير من الوظائف مثل اختيار موقع المصنع و تخطيط الآلات، و التنظيم الهندسي للسلعة و التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية و العمليات الإنتاجية داخل المصنع، الحصول على المواد، تخطيط الإنتاج، وقاية الإنتاج و الجودة.

3- وظيفة التسويق: هي جميع الأنشطة التي ترافق السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها أو استهلاكها و هي بدورها تنطوي على وظائف هامة تتعلق بالبيع و كل ما يستلزمه من اختيار منافذ التوزيع المناسبة و تحديد الأسعار، و القيام بالحملات الإعلانية و الترويجية و تدريب و اختيار رجال البيع...الخ، كما تشمل على النقل من أجل خلق المنفعة المكنية للسلعة.

ثانيا: وظائف توفير عوامل الإنتاج¹: و هي تشمل مايلي:

1- وظيفة الأفراد: تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة و جعلها قادرة و متعاونة في تنفيذ الأعمال و هذا يستلزم القيام بأنشطة مثل حصر الوظائف اللازمة و تحديد مواصفاتها، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، الحصول على عمال مناسبين و تهيئتهم للعمل و تدريبهم، بالإضافة إلى المحافظة على علاقات طيبة بين المؤسسة و العاملين فيها و وضع نظام التعيين و الترقية و الفصل.

2- الوظيفة المالية: تعتبر وظيفة حيوية حتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطاتها و كل وظائف المؤسسة الأخرى لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة، و تتمثل في الحصول على الاحتياجات المالية من مصادر مختلفة سواء كانت دائمة أو مؤقتة و لا

¹ جميل أحمد توفيق، دارة الأعمال، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت 1987 ص ص:48،49.

يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال بل يمتد ليشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال و من أهم أهدافها احتفاظ المؤسسة بنقدية كافية تجعلها قادرة على الالتزامات عند حلول آجالها.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الإنتاجية.

إن المتعارف عليه أن وظيفة المخزون الأساسية تتمثل في تفادي احتمال انقطاع التموين عن المؤسسة.

و من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق غلى مختلف تعاريف المخزون و كذا دوره وأهميته بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية.

المطلب الأول: تعريف و أهمية المخزون في المؤسسة الإنتاجية.

الفرع الأول: تعريف المخزون.

1- تعريف المخزون لغة:

مخزون باللغة الفرنسية Stock كلمة أصلها انجليزي و كانت تعني الجزء من شجرة المخزون أو المتبقي تحت الأرض(الجزور). استعملت هذه الكلمة لأول مرة باللغة الفرنسية في القرن 17م و في أواخر القرن 19م، ومع التطور الاقتصادي صارت تعني كميات السلع المحتفظ بها و كذا المياه المحتفظ بها في فصل الشتاء في المزارع.

أما في اللغة العربية ، فكلمة مخزون مأخوذة من الفعل الماضي خزن، يقال خزن لسانه أي أمتنع عن الكلام ، و خزن ماله أي خبأه و أدخره، ثم أصبح يطلق هذا اللفظ على الكميات المحتفظ بها من السلع و المحاصيل قصد الانتفاع بها مستقبلاً¹.

تعريف المخزون اصطلاحاً:

هناك عدة تعريف للمخزون نذكر منها:

• **التعريف الأول:** يعرف بأنه الأشياء التي يمكن أن يحتفظ بها و تمثل جزءاً من الموجودات الكلية، و يمكن أن تكون هذه الأشياء إما مواد تامة الصنع أو مواد أولية أو أنواعاً أخرى من المخزون².

• **التعريف الثاني:** هو عبارة عن الكميات المحفوظة داخل المنشأة من المواد الأولية و الأجزاء الاحتياطية و الأجزاء نصف مصنعة والمنتجات النهائية التي قامت المنشأة بصنعها

• **التعريف الثالث:** عرفته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون و الإنتاج Apics عام 1984 على أنه: "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام و الأجزاء و السلع الوسيطة و كذلك تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع".

• **التعريف الرابع:** يعبر بعض الكتاب عن لفظ المخزون بقولهم: انه يشمل أي مورد غير مشغل تحتفظ به المنشأة للاستخدام مستقبلاً أو عند الحاجة ، و انطلاقاً من هذا المفهوم فإن المخزون كلفظ عام لا يقتصر فقط على الأرصدة أو الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من المواد لمواجهة

¹ محمد بغريش، محاسبة المخزون و أثرها على القوائم المالية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسبير،

جامعة العقيد الحاج لخضر، الجزائر 2010، ص 49.

² و² جاسم ناصر حسين و آخرون، تخطيط و رقابة التخزين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان- الاردن- الطبعة 2008، ص 27.

الظروف المقبلة و إنما يشمل أيضا جميع الموارد الأخرى مؤجلة الاستخدام لحين الحاجة إليها، بما في ذلك الأرصدة المالية و البشرية و الاحتياطات المختلفة و مصادر الطاقة و غيرها من الموارد¹.

و كتعريف شامل يمكن القول أن المخزون هو "كمية المواد و المنتجات التي أشترتها المؤسسة أو قامت بإنتاجها بغرض بيعها أو استخدامها في عملية الإنتاج"

الفرع الثاني: أهمية المخزون².

لو كان بالإمكان تقدير كمية الطلب بدقة و توفير التجهيز المباشر وعند الطلب من قبل المجهزين، لامكن الاستغناء عن المخزون و عدم تجميد رؤوس الأموال في المواد المخزنية، و لكن هذا غير ممكن في الواقع العملي لأن تقدير كمية الطلب بدقة غير ممكن، و كذلك لا يوجد من يتعهد بالتجهيز المباشر و عند الطلب، و لأن المنشأة التي لا تستطيع توفير المواد و السلع لزيائنها ستفقدهم و تتحمل نتيجة لذلك خسائر مادية و معنوية كبيرة، إذن يكون للخزين دور كبير في مواجهة هذه الحالة حيث يمكن توفير السلع للمستهلك في الوقت و المكان المناسب.

كما يمكن التعرف على أهمية الخزين للمنشأة من خلال وجهات النظر المختلفة لأقسام هذه المنشأة بالنسبة للخزين و توفره و علاقته برؤوس الأموال، فقسم المبيعات مثلا ينظر لمصادر الخزين على أنها غير محدودة، أما قسم السيطرة على الإنتاج فيهمه الحصول على الموارد لاستمرار الإنتاج، أما الوحدة المالية فتعتبر المخزون شر لا بد منه بسبب إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال المجمدة من الخزين في مجالات أخرى، و لكن وجهة

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة الشريان و المخزون، الدار الجامعية، المملكة العربية السعودية 1993، ص 177.

² جاسم ناصر حسين و آخرون - مرجع سبق ذكره . ص ص: 28-29

نظر الإدارة العليا للمنشأة تختلف عن وجهات النظر السابقة لأنها تعتبر الخزين صمام الأمان لأنه يساعد على:

أ- حماية المنشأة من التوقف عن تادية نشاطها الأساسي و ما يترتب عليه من خسائر مادية و معنوية.

ب- توفير المواد و السلع للمستهلكين عند الطلب و عدم جعلهم ينظرون للحصول عليها.

ت- مواجهة ظروف النقل و المواصلات بين مصادر التجهيز و نقاط تسليم المواد في المنشأة.

ث- الاستفادة من تقلبات الأسعار و تحقيق الوفرات من هذه العملية.

ج- تحتاج بعض الصناعات إلى عمليات التخزين لاكتساب المواد منفعة ذاتية مثل صناعة المشروبات، العطور، صناعة الجبن... و غيرها.

و لاتخاذ قرار بشأن الاستثمار في الخزين يجب إجراء المقارنة بين الاستثمار في الخزين و المجالات الأخرى التي يمكن لرأس المال أن يستثمر فيها و أيهما أكثر فائدة للمنشأة.

المطلب الثاني: أسباب الاحتفاظ بالمخزون و العوامل المحددة له.

الفرع الأول: أسباب الاحتفاظ بالمخزون¹.

• لمواجهة الطلب المحتمل على منتجاتنا: معظم المؤسسات تحتفظ بكمية من المنتجات

النهائية لمواجهة طلبات العملاء، كذلك بائعي الجملة و التجزئة يحتفظون بمخزون لمواجهة الطلبات المتوقعة من العملاء.

¹ زياد عبد الحليم الدبية و آخرون، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق-دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 1 2011 ص.ص: 133-134-135.

• **لمواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية:** قد يكون من الصعب أن تقوم المؤسسة التي تنتج منتجاتها مرتبطة بموسم الصيف. مثلا. ان تقوم بتصنيعها في الصيف فقط. لذلك تلجأ هذه المنتجات إلى التصنيع طول العام و بالتالي يكون هناك مخزون من المنتج في فصل الشتاء.

• **لكي لا تتأثر المراحل الإنتاجية ببعضها:** عندما يكون لدينا مخزون كبير من المنتجات نصف المصنعة، فإن أية مشكلة في المرحلة الإنتاجية السابقة لن تؤثر على المرحلة التالية لفترة طويلة، نلاحظ ان سياسة تقليل الفاقد Just in time تهتم جدا بتقليل هذا المخزون لزيادة اعتماد المراحل الإنتاجية على بعضها مما يحفز العاملين على حل مشاكل الإنتاج.

• **الاستفادة من وفورات الحجم:** عندما نشترى كمية كبيرة من المواد الخام فقد نتمكن من الحصول على تخفيض السعر، كذلك الحال عندما ننتج كمية كبيرة من نفس المنتج، فإننا نتمتع بوفورات الحجم، لذلك فان المؤسسات تلجأ لشراء كمية كبيرة من المواد الخام و تصنيع كميات كبيرة من نفس المنتج، لاحظ أن سياسة تقليل الفاقد تعتبر هذا تصرفا غير مفيد لأنه يؤدي لزيادة المخزون التي تؤدي لإهمال المشاكل الإنتاجية.

• **لمواجهة أمور متوقعة :** عندما تتوقع المؤسسات احتمالية زيادة أسعار المواد الخام فإنها تفضل زيادة مخزونها من هذه المواد، كذلك عندما تكون هناك احتمالية لتوقف إمداد المواد الخام فان المؤسسات تحاول تخزين قدر ما من المواد الخام.

• **لطبيعة العملية الإنتاجية:** العمليات الإنتاجية تستغرق وقتا و بالتالي فإنه في جميع الأحوال ستكون لدينا مواد تحت التصنيع في المراحل الإنتاجية.

• **لطبيعة عمليات النقل:** نظرا لأن نقل المنتج النهائي من المورد إلى العميل يستغرق وقتا، فإنه في هذا الوقت يكون من ضمن مخزون العميل أو المورد حسب اتفاقيات تسليم المنتج.

• **لأن عملية الشراء تستغرق وقتاً:** لكي نتمكن من شراء مواد خام فإننا ننتظر بعض الوقت حتى يتم التوريد، لذلك نحتفظ بمخزون يكفينا حتى تصلنا كمية أخرى من المواد.

و من المطلوب منا أن نحتفظ بالمخزون الضروري فقط، من المهم معرفة أن كل هذه الأسباب يمكننا تقليل تأثيرها على زيادة المخزون، فمثلاً لو أمكننا دراسة السوق و توقع طلبيات العملاء، بشكل جيد فإننا نستطيع الاحتفاظ بالمخزون الذي يكفي هذه الطلبيات فقط، لو أمكننا تقليل فترة توريد المواد عن طريق تسيير عملية الشراء و استخدام تكنولوجيا المعلومات و بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين، فلن نكون مضطرين للاحتفاظ بمخزون يكفينا لفترات طويلة، و لو قمنا بتحسين أداء العمليات الإنتاجية و التغلب على مشاكلها فلن نحتفظ بمنتجات نصف مصنعة تكفي لعدة شهور بل سيكفينا مخزون يكفي لوقت بسيط، و لو قمنا بتقليل وقت تضبيب الماكينات لإنتاج منتج جديد فإننا لن نهتم كثيراً بأمر وفورات الحجم، و كذلك الحال لو استطعنا تقليل كلفة إصدار أمر توريد عن طريق العقود طويلة الأجل، و إن كل هذه الأمور تجعلنا نستطيع تقليل المخزون عن طريق التعامل الجيد مع هذه الأسباب.

الفرع الثاني: العوامل المحددة له.

يمكن تقسيم العوامل المحددة لمستويات المخزون إلى مجموعتين هما:

- **العوامل التسويقية:** تتضمن هذه المجموعة بعض الأمور المرتبطة باتجاهات المبيعات و من هذه الأمور مايلي¹:

¹ حمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، الأردن، الطبعة الثانية 2000.

- 1- **حجم الطلب و معدل تكراره:** المؤسسة التي تتصف طلباتها بالحجم الكبير و بعدد محدود يمكنها الإحتفاظ بمستوى منخفض من المخزون يقل عن مثيله الذي تحتفظ به المؤسسة التي تتلقى عدد أكبر من الطلبيات و لكن بأحجام أقل.
- 2- **درجة تأكد الطلب و مدى التشابه في مكوناته:** و يقصد بذلك درجة الثقة في التغيرات الخاصة بالأسواق، و إلى أي مدى يمكن للمؤسسة توقع التغيرات المحتملة في الظروف و العوامل المؤثرة في الطلب ، فالمؤسسة التي تتمتع بأسواق مستقرة يمكنها أن تحتفظ بمستويات من المخزون أقل من تلك التي تعمل في أسواق غير مستقرة.
- 3- **مدى التأخير المسموح به عند إعداد الطلبيات:** يقصد بها الفترة الزمنية التي يمكن أن تنقضي بين إستلام الطلب و تنفيذه، إن هذه الفترة قد تطول أو تقصر بسبب الإجراءات التي تتبعها المؤسسات، و إذا كانت المسموحات بالتأخير لا تؤثر تأثيرا ضارا على مستوى الخدمة فقد يكون من الممكن تركيز المخزون.
- 4- **هيكل التوزيع:** يقصد به الطرق و المسالك التي تستخدم لتوصيل المخزون من المنتج إلى المستهلك، إن استخدام الوسطاء ، خاصة التجار منهم يساعد المؤسسة على نقل عبئ الإحتفاظ بالمخزون إلى أطراف أخرى، أما المؤسسة التي تتعامل مع المستهلكين مباشرة فتحتاج إلى الإحتفاظ بمستويات أكبر من المخزون قريبا من مناطق الطلب عليه، و يرتفع مستوى هذا المخزون في المؤسسات التي تنتج سلعا استهلاكية عن تلك التي تتعامل في السلع الإنتاجية. أما المؤسسة التي تعمل في أسواق محلية سوف تحتفظ بمستوى أقل من المخزون عن تلك التي تتعامل على نطاق جهوي أو وطني¹.

¹ محمد عبد الستار العلي ، التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007 ص 408.

العوامل الإنتاجية: هي تلك التي تؤثر على مستوى المخزون لأن هذا الأخير سيساعد على التنسيق بين النشاط الإنتاجي و التسويقي ، و هي تشمل مايلي¹:

1- **نظم الإنتاج:** يمكننا أن نفرق بين نوعين من أنواع نظم الإنتاج، الإنتاج حسب الطلب و نغني بذلك الإنتاج وفق مطالب و مواصفات يضعها العملاء أين نحتاج إلى عناصر إنتاجية يمكن تحويلها من مطلب إلى آخر،

و النوع الثاني هو الإنتاج للتخزين حيث يتم وفقا لمواصفات يضعها المنتج على ضوء ما يحيط به من ظروف، و العناصر الإنتاجية التي تستخدم فيه هي عناصر موحدة حيث أن الإنتاج الذي يتم وفقا لطلبات العملاء يحتاج إلى مستوى من مخزون المواد أقل من الذي يحتاجه نظام الإنتاج بالتخزين.

2- **عدد المراحل الصناعية:** حيث يؤثر عدد المراحل الصناعية على مستوى المخزون من عدة نواحي:**الأولى** بعدد مراكز التجمع التي يجب إنشاؤها بين المراحل الصناعية، حيث كلما ارتفع عدد هذه المراكز كلما ارتفع التصنيع من مرحلة إلى أخرى، و درجة الخطر الذي يترتب عليها تعديل الإنتاج بين المراحل المختلفة ، فالمنشآت التي تتعرض لتعديلات دائمة في مراحل الإنتاج تجد من الصعب عليها الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من المخزون بين المراحل الصناعية.

3- **درجة تخصص المنتج في المراحل الصناعية:** نعني بذلك مدى تخصيص المنتج في إنتاج سلعة ما، فالمنتج المتخصص في إنتاج سلعة واحدة يحتاج إلى مستوى محدود من المخزون يعكس المنتج العام أين تتوفر مرونة كافية لتلبية عدد الرغبات و المطالب، أين يكون المنتج على موعد مع مخزون لكل نوع و بالتالي رفع مستوى المخزون.

¹ علي الشرفاوي، غدارة المخازن، الناشر المكتب العربي الحديث الإسكندرية 2000 ص 55.

4- الزمن المستخدم في كل مرحلة: يتأثر زمن العمليات بطول فترة التأخير بعد إصدار الإنتاج أو تعديل معدلات الإنتاج قبل أن يتحقق النفاذ لأن طول الفترة في الدورة سيؤثر تأثيراً مباشراً على حجم المخزون المستخدم.

5- مرونة الإنتاج: يقصد بها السرعة التي يمكن بها تعديل معدلات الإنتاج لكي تتوافق مع الظروف السائدة و مرونة الإنتاج تساعد على تخفيض مستويات المخزون نظراً للسرعة التي يمكن أن يتم بها التحول من عملية لأخرى.

كما توجد عوامل أخرى تؤثر في مستوى المخزون الذي يمكن الاحتفاظ به:

أ- عوامل تؤدي إلى تخفيض مستوى المخزون:

- تخفيض الاستثمار في المخزون.

- تعرض المخزون للتقادم.

- التلف و الاختلاس الذي يصيب المخزون.

- تكاليف التخزين و قيود المساحة التخزينية.

ب- عوامل تؤدي إلى زيادة مستوى المخزون:

- التسهيلات و معدلات الإنتاج.

- الرغبة في تقديم عديد من الخدمات للمستهلك.

- استمرار و تنوع الإنتاج.

- رغبات إنتاجية و تسويقية.

المطلب الثالث : أنواع ووظائف بالمخزون.

الفرع الأول: أنواع بالمخزون.

تفضل منشأة الأعمال، بشكل عام، الاحتفاظ بمستوى من المخزون يكون في حدوده الدنيا أو عدم الاحتفاظ بالمخزون نهائياً، فيما إذا تمكنت من إجراء ترتيبات دقيقة تتضمن توقيتات لإنتاج المنتجات أو توفيرها في الوقت الذي يظهر الطلب عليها، غير أن هذه المزامنة تعد من العمليات البالغة التعقيد، و في هذه الفقرة سنحاول التعريف بثلاث أنواع رئيسية من المخزون هي¹:

1- المواد الأولية (Row Materials): و يتضمن هذا النوع من المخزون المشتريات من الموردين أو المجهزين، و هي تلك المواد التي تقوم المنشآت بشرائها بهدف استخدامها في إنتاج المنتج النهائي. و أن احتفاظ المنشأة بمخزون من تلك المواد سيمكنها من الاستمرار بعملية الإنتاج في حالة تأخر وصول الإمدادات من الموردين، أما إذا كانت تلك المنشأة لا تملك مخزون من المواد الأولية فإن المرحلة الأولى من الإنتاج سوف تتوقف لحين استلام المواد الأولية.

2- المواد نصف الصنعة (Work-in-Process): يشير هذا النوع من المخزون إلى تلك الوحدات أو الأجزاء التي تدخل في المراحل المختلفة من مراحل إنتاج المنتج بشكله النهائي، فبعض هذه المواد قد تكون في المرحلة الأولية و قد يكون بعضها في المراحل النهائية للإنتاج، فإذا كانت المنشأة تمتلك المخزون من تلك المواد في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فإنها سوف لا تضطر إلى التوقف الكامل لعملية الإنتاج في حالة ظهور مشكلة في إحدى مراحل الإنتاج.

¹عدنان تايه النعيمي و آخرون ، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 1 2007 ص 326.

3- البضاعة تامة (Finished Goods): يمثل مخزون البضاعة تامة الصنع تلك المنتجات

التي تكون جاهزة للبيع، و التي بها تكون عملية الإنتاج قد أنجزت أو اكتملت، و إن احتفاظ المنشآت بهذا النوع من المخزون يمكنها من تلبية كافة الطلبات التي يتم استلامها دون تأخر، و إن عدم امتلاكها له سيؤدي إلى تأخير تنفيذ طلبات زبائنها بالوقت المناسب مما قد يؤدي إلى انخفاض الطلب على منتجاتها و التحول إلى المنافسين.

بالإضافة إلى الأنواع التالية للمخزون¹:

1- الأجزاء المشتركة: و هي أجزاء كاملة يحتفظ بها في المخزن إما لتصنيعها أو لإعادة

بيعها كقطع غيار أو أجزاء مصنعة كصناعة المصابيح و بيعها لمصانع السيارات.

2- المعدات و قطع الغيار: و هي تشتمل على الماكينات و الناقلات و الآلات و قطع

الغيار.

3- العدد: و تشمل الأدوات اليدوية كالمطارق و المناشير.

4- المقاييس و الموازين: و هي أدوات القياس التي تقاس بها الأبعاد و الأشكال .

5- المواد تحت التشغيل: و هي مواد لازالت تحت التصنيع توجد في مواقع العمل، و هي

مواد تستخدم في جميع الأجزاء في مختلف مراحل العملية الصناعية.

6- النفايات و الفضلات: و هي مخلفات العملية الإنتاجية و الزوائد من المواد المستخدمة

في النشاط العادي.

7- مواد التغليف: كالورق و مواد الحزم و الصناديق و البراميل.

8- ودائع العملاء: هي مواد لعميل يودعها لإجراء عمليات صناعية عليها.

الفرع الثاني: وظائف بالمخزون¹.

¹ مهدي حسن زويلف و آخرون، إدارة الشراء و التخزين، مكتبة النشر العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ص ص : 192-193.

أ- وظائف المخزون على مستوى الأفراد:

1. يتيح الفرصة لتطبيق مفهوم التسويق الحديث: وذلك لأنه كلما كان لدى المنظمة مخزون من السلع و الخدمات فإنها سوف تسعى إلى تحقيق رضا المستهلك أملا في زيادة حجم مبيعاته و من ثم يظل المستهلك هو سيد الموقف.
2. يجنب المستهلك خطر النفاد و تقلبات الأسعار: فتوافر المخزون يساعد على تلبية طلبات المستهلكين غير المتوقعة دون حدوث أي زيادة في الأسعار.
3. يساعد على تثبيت العمالة: و يظهر ذلك جليا في الصناعات الموسمية حيث يمكن توزيع الطلبات على مدار السنة و الإنتاج بمعدل ثابت مما يساعد على إستقرار العمالة و عدم الإستغناء عنها في مواسم الركود.

ب-وظائف المخزون بالنسبة للمنظمة:

- يساعد المخزون على ضمان حسن و كفاءة النشاط الكلي للمنظمة من خلال تأديته للوظائف التالية:
1. القدرة على الوصول للحجم الاقتصادي لطلبية الشراء أو الإنتاج.
 2. القدرة على التخصص في الإنتاج.
 3. ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و ذلك من خلال معالجة آثار عدم التأكد و طول فترة الانتظار.
 4. يستخدم كأداة لتحقيق التوازن بين العرض و الطلب و كذا بين مختلف أنشطة المنظمة.

المطلب الرابع: التكاليف المرتبطة بالمخزون¹.

قد يتصور البعض أن المخزون هو وسيلة مساعدة للإنتاج و لذلك فينبغي توفير أكبر قدر منه، إن هذا التفكير لا يلمس الحقيقة فهناك تكاليف كثيرة مرتبطة بالمخزون، و هذه التكاليف تشمل تكلفة حفظ المخزون و تكلفة أوامر التوريد و تكلفة عدم استثمار رأس المال و تكلفه نقصان المخزون و غيرها، ولا بد من دراسة هذه التكاليف بعناية لمعرفة كيفية التعامل مع المخزون من حيث الكمية ووقت التوريد.

أولاً: تكلفة التوريد.

- **تكلفة إصدار أمر توريد Ordering Cost:** عند إصدار أمر توريد فإننا نتحمل بعض التكاليف الخاصة بأمر التوريد خلاف ثمن البضاعة التي نشترها و هذه التكاليف تشمل تكاليف العمالة التي تعمل لعدة ساعات أو أيام لتحديد المواصفات و طرح مناقصة و دراستها و مراسلة الموردين و ما الى ذلك، كذلك قد تتحمل تكاليف النقل و تكاليف الفحص.

ثانياً: تكلفة حفظ المخزون Cost Corrying.

- **تكلفة تجميد رأس المال Capital Cost:** الأموال التي نشترها بها المخزون هي أموال مجمدة أي غير مستثمرة فعندما يكون لدينا مخزون قيمته حوالي عشرة آلاف درهم فإن هذا يعني ان لدينا عشرة آلاف درهم غير مستثمرة أي لا تدر ربحاً، أضف إلى ذلك أن هذا المخزون هو السبب في تقليل النقد المتاح مما يساوي قيمة المخزون، هذه التكلفة تزيد مع زيادة قيمة المخزون.

¹ زياد عبد الحلیم الذبیبة و آخرون، مرجع سبق ذكره ص.ص 135-137.

- **تكلفة التخزين Storage Cost**: لكي نقوم بتخزين قطع الغيار أو المواد الخام أو المنتجات النهائية فإننا نتكبد تكلفة التخزين ، هذه التكلفة تشمل إيجار المخازن و تكلفة العمالة المشرفة على التخزين و تكلفة الإضاءة ووسائل النقل داخل المخازن، و مصاريف الحفاظ على المخزون في حالة جيدة من تدفئة أو تبريد أو ما شابه ، هذه التكلفة تزيد مع زيادة المخزون.

• **تكلفة هلاك المخزون أو نفاذه Obsolence and Deterioration**:

- المخزون قد يعاني التلف من طول التخزين أو سوء التخزين و قد يصبح المخزون قديماً بما يجعله عديم القيمة، هذه التكلفة تسمى أحياناً تكلفة المخاطرة Risk Cost ، هذه التكلفة تكون عالية في بعض أنواع المخزون مثل المواد الغذائية و المنتجات المرتبطة بتطور تكنولوجي سريع و المنتجات المرتبطة بتغيير سريع في الأسواق.

ثالثاً: تكلفة نفاذ المخزون Stock out Cost.

- عندما يطلب العميل منتج ما و لا نستطيع تلبية طلبه بسبب نفاذ مخزون المنتج النهائي أو مخزون بعض مواد الخام فإننا في الحقيقة نخسر الأرباح التي يمكننا تحقيقها و بالإضافة إلى ذلك فان عدم توفر المنتج قد يجعل العميل يتجه لغيرنا من المنافسين و لا يعاود التعامل معنا، و في بعض الحالات قد نتمكن من تلبية طلب العميل و لكن العميل يضطر للانتظار ريثما يتم توفير طلبه و هذا يتسبب في عدم رضا العميل عن خدماتنا و هو ما يؤثر على سمعتنا و على المبيعات المستقبلية، في بعض الحالات نضطر لدفع غرامة تأخير للعميل و قد نلجأ لتوريد بعض المواد الخام بشكل عاجل مما يسبب في

تحملها لتكلفة أعلى، هذه التكاليف تزداد كلما زاد عدد العملاء الذين لا يستطيع تلبية طلباتهم أو الذين تتأخر في تلبية طلباتهم.

رابعاً: تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية.

- توفر المخزون يتسبب في التغاضي عن الأخطاء في العملية الإنتاجية و عدم تحليل المشاكل بجدية للقضاء على جذورها، فعندما تتسبب الأخطاء في تأخر تلبية طلبات العميل فإن هذه الأخطاء يتم الاهتمام بها و محاولة القضاء عليها ، أما عندما يكون لدينا الكثير من مخزون المواد الخام و المنتجات نصف المصنعة و المنتجات النهائية فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فواقدها و لكنها لا تتسبب في تأخير تلبية طلبات العميل، هذا الأمر يحدث كذلك في مشكلات الصيانة فعندما تحدث مشكلة و تتكرر و يكون لدينا مخزون كبير من قطع الغيار لمواجهة هذه المشكلة المتكررة فإن المشكلة لا تلقى الاهتمام الكافي لان العملية الإنتاجية لم تتوقف، أما عندما يكون المخزون قليلا فان أي مشكلة تلقى اهتماما كبيرا لأي مشكلة ستتسبب في توقف الإنتاج ، كذلك فإن العاملين يكون لديهم حرص أكبر عندما يعلمون أن المخزون الذي لديهم محدود، و هذا الأمر هو أحد أركان سياسة تقليل الفاقد Just in Time و هذه التكلفة تزداد كلما زاد حجم المخزون عن الحجم الضروري.

كما نرى فإن زيادة المخزون عن الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون و قد تؤدي إلى التساهل في الأخطاء في العمليات الإنتاجية، كذلك فان نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي إلى فقد جزء من المبيعات و التأثير سلبا على سمعة المؤسسة، أما زيادة عدد أوامر التوريد فإنها تؤدي لزيادة تكلفة التوريد بينما قلة عدد أوامر التوريد تؤدي إلى زيادة المخزون نظرا لتوريد كميات كبيرة في كل أمر توريد و في جميع الأحوال

فإنه كلما زاد عدد و حجم البنود المخزنة كلما تسبب ذلك في الحاجة لأنظمة معقدة للتخزين و إلى مساحات تخزينية كبيرة، لذلك يجب ان يتم التعامل مع المخزون بحرص لكي لا يزيد و لا يقل عن الحد المناسب.

المبحث الثالث: وظيفة التخزين.

يعتبر التخزين أحد النشاطات الرئيسية في المنشآت الصناعية التي تؤدي دورا أساسيا في التأثير على الوضع المالي لها، بما يمكن أن يحققه من نتائج تؤثر بشكل مباشر على كيانها الاقتصادي، و كلما كانت ادارة المنشأة مدركة لهذه الحقيقة، و حريصة على الحصول على تكاليف دقيقة للعملية الإنتاجية أمكنها أن تلمس مقدار أهمية الدور الذي تؤديه إدارة الموارد في رفع تكاليف التشغيل أو نقصها من خلال العناية بالمخزين و مراقبة مستوياته بما يحقق تموين الأقسام المختلفة بالمواد المخزنية التي تحتاجها في الأوقات المناسبة و بالكميات المطلوبة.

ان عملية التخزين تعتبر مرحلة أساسية من مراحل العملية الإنتاجية سواء كانت هذه العملية تستهدف تقديم السلع أو الخدمات.

و لهذا و من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية حول هذه الوظيفة.

المطلب الأول تعريف ، أهمية و أهداف وظيفة التخزين.

الفرع الأول: تعريف وظيفة التخزين.

توجد عدة تعاريف لوظيفة التخزين نذكر منها:

1. تعرف على أنها " وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة لها"¹
2. يمكن تعريفها على بأنها "الوظيفة التي تقوم على أساسها تخطيط و تنظيم المواد المخزنية و السيطرة عليها لغرض انسيابها باستمرار"²
3. تعرف عملية التخزين على أنها الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد و ضبطها مع الزمن و الكميات³.
4. هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها في مخازن أو مستودعات قريبة من جهة الاستخدام على أن يتوافر في هذه المخازن أسلوب التخزين المناسب للمواد المخزنة.⁴

الفرع الثاني: أهمية وظيفة التخزين.

إن الغرض الأساسي من التخزين هو تقديم خدمة حيوية لنشاط التشغيل في المشروعات الصناعية و أجهزة الخدمات، فهي تساعد على تحقيق الكفاءة في إنتاج و تقديم الخدمات. و تبرز أهمية التخزين فيما يلي:

- توفير الاحتياجات اللازمة للإنتاج و ضمان استمراريته.
- الاحتفاظ بمخلفات الإنتاج إلى حين التخلص منها أو بيعها.
- ضمان الحصول على الاحتياجات للصناعات الموسمية، فهناك الكثير من المواد ذات طابع موسمي حيث تنتج في موسم معين و تستهلك على مدار العام كله، لذلك تضطر

¹ و ² جاسم ناصر حسين، مرجع سابق ذكره ص 27.

³ عبد الستار محمد العلي-إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر 2000.

⁴ بشير العلاق، محمود شرف الدين، غدارة المواد مدخل إداري و محاسبي، دار اليازوري، الأردن 2008 ص 18.

المؤسسة إلى شراء حاجياتها بكميات كبيرة و تخزينها من أجل ضمان استمرارية العمل و الإنتاج و تجنب مخاطر تغير أسعار هذه المواد في غير موسمها.

- كما يتم التخزين لغرض الاقتصاد أي تحقيق وفورات عن طريق الشراء أو التصنيع بكميات أكبر من الاحتياجات، أو بغرض الحماية و مواجهة الأخطار المتوقعة مثل تقلبات الأسعار أو الطلب أو التسليم¹.

الفرع الثالث : أهداف وظيفة التخزين.

1. ضمان تدفق المواد و ذلك بالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة لتحقيق استمرارية تدفق المواد و مواصلة الإنتاج، و بذلك يتم تغذية العملية الإنتاجية دون توقف. و لا يقتصر ذلك على المواد بل تتعداه إلى الأجزاء و المنتجات نصف المصنعة، و المهملات، و مواد الصيانة و قطع الغيار ، و التجهيزات الرأسمالية و المحروقات و غيرها من متطلبات الإنتاج.
2. الاستفادة من فروق الأسعار، إذ أن تخزين المواد بعد شرائها وقت انخفاض الأسعار، و استخدامها عند ارتفاع الأسعار فيه توفير في التكاليف. و هذا يعني زيادة المنفعة الزمانية من المواد. ذلك بتخزينها عند توفرها أو انخفاض أسعارها للاستفادة مستقبلا من فروق الأسعار عند ارتفاعها، أو الاستفادة منها عند ندرتها.
3. استقبال و إصدار السلع الجاهزة حسب الطلب، حيث يتم تسلمها من وحدات الإنتاج انتظارا للتصدير وفقا لطلبات العملاء.
4. استلام و تخزين النفايات انتظارا للتصرف بها.

¹قراملول بابة ، تسيير المخزونات وفق نموذجي ABC/Wilson، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير المخزونات- دفعة 2001/2004 ص 14.

5. التقليل من تقادم السلع كلما أمكن و سرعة اكتشاف المواد الراكدة و محاولة التصرف فيها.

المطلب الثاني تعريف ، مراحل عملية التخزين.

إن عملية التخزين تمر بأربعة مراحل و هي كالآتي :

أ- **مرحلة إعداد المخزون:** في هذه المرحلة يتم التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة من المواد و العناصر الأخرى، و ذلك طبقا للطلب المتوقع و في حدود الإمكانيات المتاحة ووفقا لظروف السوق و هذا معناه تحديد الكمية و حجمها و مقدار تخزينها و كذلك طريقة التمويل بها.

ب- **مرحلة الحصول على المخزون:** في هذه المرحلة تتم عملية شراء الكميات المطلوبة حسب خطة التمويل و من مصادر التوريد المناسبة و بأسعار معقولة، و تعتمد هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات، تبدأ بتحديد الموردين و تقييم إمكانياتهم و الوقت اللازم للتوريد و إرسال الطلبات، لان الوقت يلعب دورا هاما بالنسبة لبعض عناصر المخزون القابلة للتلف و التي تحتاج إلى ظروف خاصة كالتهووية و التبريد.

ت- **مرحلة الاحتفاظ بالمخزون:** في هذه المرحلة يتم توفير الإمكانيات اللازمة للمحافظة على المخزون لحين استعماله أو بيعه، و هذا لحمايته من التلف، السرقة، الفساد، كما يتم توفير النقل للتحرك داخل المخزن، و كذا توفير الإضاءة الكافية و التهوية و هذا حسب ما يتناسب و طبيعة المواد و العناصر المخزونة.

ث- **مرحلة تداول المخزون:** في هذه المرحلة يتم تسليم أو صرف المخزون، و هذا ما يتطلب وقتا مناسباً لضمان العمليات، و الوفاء التام للطلبات، و في هذه المرحلة يتم الفرز و الترتيب و التعبئة و من الضروري تحديد الكميات، الأنواع و الأوزان، و القيام

بتسجيلها بحيث يمكن المحافظة على المخزون عند التنقل من مكان لآخر من الضياع و السرقة ، كما يجب تحديد الطرق التي يجب أن ينتقل عبرها المخزون.

المطلب الثالث: مسؤوليات وظيفة التخزين.

إن من أهم الاعتبارات في مجال التخزين هو الاحتفاظ بقيمة المخزون في المخازن عند أدنى حد عملي في كل الأوقات و تخفيض تكاليف التخزين إلى حده الأدنى فمن جهة كلما تزايدت كمية المخزون المحتفظ بها كلما تزايدت التكاليف التي تتحملها من جهة أخرى و في هذه الظروف من الضروري تحقيق مستوى من التناسب بين هذين العاملين المتعارضين و هذا يتطلب إعطاء الأولوية و العناية اللازمة لإدارة وظيفة التخزين بطريقة تضمن علاقة التكامل مع الوظائف الأخرى و تحقيق منتجات ذات الجودة بأقل التكاليف و هناك مسؤوليات أخرى لوظيفة التخزين هي¹:

1. **تحقيق الوفورات:** تعتبر المسؤولية الأولى في وظيفة التخزين حيث يجب الاحتفاظ بعمليات المخزونات في حدها الأدنى لما تقابله من مستلزمات الإنتاج و هذا من أجل تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون أو تخفيض احتمالات التلف و غيره من المخاطر ، لذلك على المؤسسة مراجعة إجراءات و أساليب التخزين و طرق الرقابة المنتهجة للتأكد من أن المخازن تعمل بطريقة اقتصادية و تعمل متعاونة مع أنواع النشاط الأخر في المشروع بطريقة تخفض النفقات و تحقق الوفورات.

2. **التمييز:** يقصد بذلك تعريف و تصنيف المخزون، و ذلك بإعداد فهرس للأصناف لتمييزها عن بعضها البعض، و يتطلب ذلك وضع مواصفات للمواد و استخدام درجة كافية من التمييز. إن هذه المسؤولية لا توفرها إدارة التخزين وحدها ، إلا أننا نجد جزءا هنا من هذا

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة المشتريات و المخازن.

- العمل تقوم به ادارة التصميم و إدارة التخطيط ووضع المسؤوليات، كما قد يكون لإدارة المشتريات دور هام في هذا المجال و ذلك في إطار التكامل بين الإدارات الأخرى.
3. **الإستلام:** هو العملية التي يتم من خلالها قبول كل المواد و الأجزاء التي تستخدمها المنشأة بما في ذلك التوريدات اللازمة للعمليات الصناعية أو التشغيلية أو صيانة المصانع أو المكاتب أو التركيبات الرأسمالية و كذا السلع الجاهزة.
4. **التفتيش:** نعني بذلك فحص كل المواد للتحقق من جودتها قبل قبول هذه المواد و العناصر من المخزون، ن مسؤولية التفتيش غالبا ما يقوم بها قسم متنقل للتفتيش، و هذا ما لم يعهد به إلى رجال المخازن و ذلك من أجل تفادي الوقوع في مخزونات تالفة مما يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية في حالة المواد و اللوازم و حتى لا يؤثر على زبائن المؤسسة في حالة منتوجات نهائية و بالتالي التأثير على المركز المالي و السمعة التجارية لهذه المؤسسة.
5. **الإصدار و الإرسال:** و تتضمن عملية استلام الطلبات و اختيار الأصناف المطلوبة حتى وصولها إلى مستخدميها كما تشمل أيضا عمليات التغليف و شحن البضائع و تفريغها كلما دعت الضرورة لذلك.
6. **سجلات المخزون:** هي تلك المستندات التي يسجل فيها خصائص المخزونات المستعملة و المصدرة و الأرصدة الباقية يوما بيوم.
7. **محاسبة المخزون:** نعني بذلك تسجيل حركة المخزون وأرصدها بالقيمة و قد عهد بهذه العملية لوظيفة التخزين لما توفره من معلومات دقيقة بغرض الرقابة على المخزون.
8. **الرقابة على المخزون:** تضمن هذه العملية توفير المخزون و عدم حدوث الانقطاع و أن يكون كافيا للقيام بالعمليات الإنتاجية، كما تتضمن عملية الرقابة كذلك العمليات المرتبطة بالتوريد من أجل التوافق مع الاحتياجات المقدرة في المستقبل.

9. **جرد المخزون:** نقصد بذلك التحقق المادي من كمية المخزون و حالته في المخازن و يتضمن ذلك كل من الجرد الدوري و الجرد المفاجئ و كذا الجرد الذي يتم في حالات خاصة.

10. **التخزين:** تتضمن هذه المسؤولية حماية المخزونات من التلف و الإحتفاظ بها في المخازن و المساحات المخصصة لذلك حتى لا يحدث انقطاع في العملية الإنتاجية لأطول مدة ممكنة.

المطلب الرابع: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى.

لكي تباشر المخازن مسؤولياتها بنجاح، يجب أن تتعاون بشكل واضح مع الإدارات الأخرى ليس فقط في تقديم الخدمات و لكن لإمداد المعلومات و الإحصائيات و الحصول عليها، بحيث تؤدي هذه الخدمات بطريقة فعالة.

أولاً: علاقة إدارة التخزين بإدارة المشتريات¹:

توجد علاقة تكامل بين الشراء و التخزين حيث ان المخزون يقل عند تلبية طلبات الإدارات و يزيد عند شراء مواد جديدة، بالإضافة إلى ذلك تعتمد خطوط الشراء على سجلات المخازن ، و الإحصائيات و على معدل دوران المواد بحيث يجب أن تسعى و تحاول إدارة المشتريات و المخازن للإبقاء على المخزون لأدنى حد ممكن، ان المواد في المخازن عرضة للتلف و التقادم و فقدان قيمتها عند تخزينها مدة طويلة، أو ظهور مواد جديدة و تخفض من قيمتها، نظراً لهذه المخاطر و في إطار التنسيق بين الإدارات تقوم إدارة المشتريات بإخطار إدارة المخازن عند إصدار أمر شراء جديد و عن مواعيد التسليم المتوقع و بذلك تستطيع هذه الأخيرة تنظيم نشاطها إذا قامت

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره ص: 49-50

بتحديد الحد الأقصى و الحد الأدنى، و حد إعادة الطلب و مستويات دقيقة عن حركة دوران المواد في المخازن، لذلك قد تشترط إدارة المشتريات على إدارة التخزين عند الطلب أن توضح المخزون في ذلك الوقت و معدل السحب، و مدى الحاجات المستقبلية.

يتم التعامل بين إدارتي المشتريات و المخازن كما يلي:

- عند انخفاض الأسعار توصي إدارة المشتريات بتأجيل الشراء و الوصول بالكميات المخزنة إلى حد أدنى و ذلك قصد الاستفادة من احتمال تخفيض الأسعار أكثر، و في حالات أخرى عندما نتوقع ارتفاع الأسعار توصي بزيادة كمية المخزون للتمتع بوفورات ضخمة عند تحقيق الشراء في الوقت المناسب.

ثانيا: علاقة التخزين بإدارة الإنتاج¹:

إن التعاون بين إدارتي المخازن و الإنتاج يعتبر ضرورة ليس فقط في إمداد المواد أو الأجزاء المخزونة و حسب و لكن من أجل الاحتفاظ بمستويات من المخزون مع جداول الإنتاج و حاجات العمليات الصناعية.

تقدم إدارة التخزين لإدارة الإنتاج المواد و العدد في الوقت المطلوب و بالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعة، بتقديم المعلومات عن المشاكل و الصعوبات التي تصادفها المخازن في الوصول إلى الأصناف المطلوبة هذا من ناحية و من ناحية أخرى تكون المخازن على استعداد لتلقي السلع الجاهزة، و كذلك مسؤولية استلام مخلفات الإنتاج ترسل للمخازن علاوة عن المنتجات الجاهزة للمواد تحت

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره ص 377.

التشغيل أو الفائض من المواد الأولية التي لم تستعمل بعد و الآلات الفائضة عن الحاجة كما يجب على إدارة الإنتاج أن تخطر إدارة التخزين عن احتمال تغيير أو تعديل جدول الإنتاج و خاصة عندما يستدعي الأمر زيادة أو تخفيض الكميات المخزنة.

ثالثا: علاقة إدارة التخزين بإدارة التصميم:

إن العلاقة بين إدارة التصميم و إدارة المخازن تعتبر من أقوى العلاقات خاصة فيما يتعلق بالموصفات و المستويات التي يجب توفره من المواد المخزنة، حيث تقوم إدارة التصميم بالتحقق المسبق قبل تغيير التصميم الجديد للسلعة من المواد الموجودة في المخازن و مدى تناسبها و التصميم الجديد، حتى تتجنب الخسائر المحتملة، فتؤجل تطبيق التصميم الجديد إلى حين استهلاك المخزون القديم من المواد من ناحية أخرى تستشير المخازن إدارة التصميم قبل التخلص من مخلفات الإنتاج كما ترسم لنفسها سياسة محددة على ضوء الاتجاهات الجديدة في التصميم.

رابعا: علاقة إدارة التخزين بقسم الفحص و الاستلام:

إن العمل في كل من الإدارتين قريب و متصل ببعضه البعض، أن يبدأ رجال الفحص و الاختبار بعد إخطارهم بوصول البضاعة أو المواد بفحصها و من مسؤوليات إدارة التخزين و المحافظة على هذه المواد المستلمة في أماكن خاصة لحين فحصها و اختبارها من قبل إدارة الفحص و الاستلام أين تحاول هذه الأخيرة دراستها بسرعة و تقديم تقريرها بقبول هذه البضاعة أو رفضها أو تتطلب تدخل الإدارة.

خامسا: علاقة إدارة التخزين بإدارة الصيانة :

يقوم قسم الصيانة بتحديد برنامج الصيانة الذي يضمن الكميات المطلوبة من قطع الغيار و غيرها من أدوات الصيانة التي تلزم الصيانة مقومات الإنتاج التي تملكها المؤسسة و تحتفظ إدارة التخزين بهذه المواد و قطع الغيار اللازمة للتجهيزات الآلية و تصديرها كلما طلب ذلك قسم الصيانة.

سادسا: علاقة إدارة التخزين بالإدارة المالية:

إن أي مؤسسة قبل قيامها لا بد من توفير الأموال اللازمة و التي تحتاجها لشراء الأراضي و بناء المنشآت و كل ما تحتاجه العملية الإنتاجية من تجهيزات و مواد أولية و أجور العمال كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها ، إن العلاقة بين الإدارة المالية و إدارة التخزين هي علاقة تبادل للمعلومات الضرورية للتقيد في الدفاتر و كذلك لتسديد قيمة الفواتير، مراجعة أسعار المواد المخزونة لتقديم مخزون آخر المدة و كذلك تحديد تكلفة المواد، كما تقوم الإدارة المالية بإرسال نشرات دورية و قوائم مالية توضح تكلفة العمل في المخزون و تنصح بالاتجاه ناحية الوافدات في النواحي معينة.

سابعا: علاقة إدارة التخزين بإدارة الحركة:

حيث تقوم إدارة التخزين بتحديد مواصفات المواد المنقولة و الأماكن التي تحمل منها و أماكن وصولها و من جهة أخرى تقوم إدارة الحركة بتوفير التسهيلات اللازمة لتحقيق السرعة في النقل و المناولة لهذه المواد، و توضح الظروف التي قد تؤخر التسليم او التجميع.

ثامنا: علاقة إدارة التخزين بإدارة المبيعات:

إن أهم الخدمات التي تقدمها إدارة التخزين لإدارة المبيعات تتمثل في تخزين البضاعة و المحافظة عليها، عندما تطلب إدارة المبيعات هذه البضائع يتعين على إدارة التخزين أن تعد الكميات المطلوبة و تغليفها و تعبئتها حسب طلبات الزبائن و سرعة تصريفها حتى يتم تسليمها في الموعد المحدد من جهة أخرى تقوم إدارة المبيعات بالتنبؤ بحركة المبيعات القادمة و هذا ما يجعلها قادرة على تحديد ما ستطلبه من منتجات جاهزة ، هذه الأخيرة تقوم إدارة التخزين بإعدادها مسبقا حتى تكون معدة للشحن إلى الزبائن في الوقت الذي تطلب فيه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة الإنتاجية هي وحدة اقتصادية هامة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، بحيث لها جملة من التأثيرات أهمها تسريع معدلات النمو

الاقتصادي هذا من الناحية الاقتصادية، أما من الناحية الاجتماعية فهي تقوم بإنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع. ان هذه المؤسسة تتوفر في هيكلها على عدة وظائف من بينها وظيفة التخزين التي تعنى بتخزين المواد الأولية و المواد المصنعة و النصف مصنعة إلى حين الحاجة إليها، و باحتفاظ المؤسسة بهذا المخزون فإنها تتمكن من خلاله في الحفاظ على مستوى نشاطها الاقتصادي.

تمهيد

يعتبر المخزون ضرورة لا غنى عنها في المشروعات الإنتاجية بالرغم من تكاليفه و أعبائه حيث يضمن توافر أصناف مباشرة تحت الطلب العادي كما يؤدي الاحتياطي منه لمواجهة احتمال تأخر الموردين في التسليم أو توريدهم لأنواع مخالفة للمواصفات فيتعين رفضها أو عدم قبولها لذلك تتدخل وظيفة الرقابة في الوقت المناسب و الملائم على المخزون لتتهدي إلى المستوى المتوازن لهذا المخزون. وهنا يثار العديد من التساؤلات أهمها:

- كيف تتم عملية الرقابة على المخزون ؟

و هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة على المخزون.

تعتبر الرقابة على المخزون كشف مادي لجميع الأنواع و الأصناف الموجودة بالمخازن ، و يكون لها عادة أهداف من بينها الاحتفاظ بكميات من المواد اللازمة لعملية الإنتاج و السلع النهائية بغرض البيع.

و عليه سوف نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على وظيفة الرقابة على المخزون و أهميتها في المؤسسات الإنتاجية و كذا مختلف المفاهيم المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف الرقابة على المخزون و أهميتها.

الفرع الأول: تعريف الرقابة على المخزون.

أعطيت عدة تعاريف للرقابة على المخزون نذكر منها:

• **التعريف الأول:** الرقابة على المخزون هي المتابعة الدائمة للمخازن في المنشأة ، للتأكد من تطبيق خطط المخزون المتعلقة بتوفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب و حسب احتياجات المنشأة مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق و تحقيق أفضل عائد على رأس المال المستثمر و السعي إلى التقليل من الانحرافات بين الخطة و تنفيذها¹.

• **التعريف الثاني:** إن الرقابة على المخزون هي العملية التي تختص بالترتيب الدائم للاستلام و الإصدار بطريقة تضمن أن مستوى أرصدة المخزون سواء القيمة أو الكمية أو الاثنين معا كافية لتزويد المعدلات الجارية للاستخدام في كل الأوقات و بطريقة اقتصادية و هي تتضمن العمليات المرتبطة بالتوريد و التي تحدد الوسائل التي بها توجه العمليات لإصدار الأوامر لكي يتفق وصولها مع الاحتياجات المقدرة في المستقبل و في بعض المنشآت الصناعية، تقوم إدارة الرقابة على الإنتاج بدور هام في تنفيذ التوريدات على الأقل بالنسبة للمواد اللازمة

¹ نعيم أبو عراج و آخرون: إدارة المشتريات و المخازن، المؤسسة العامة للطباعة، الطبعة 1- 2013-2014 ص 141.

للإنتاج بدور هام في تنفيذ التوريدات على الأقل بالنسبة للمواد اللازمة للإنتاج و لكن يجب دائماً أن تكون هذه المهمة من المسؤوليات النهائية لوظيفة التخزين¹.

• **التعريف الثالث:** الرقابة على المخزون هي مهمة غاية في الأهمية، و تعتبر المهمة التقليدية لإدارة المخازن، و نعني بالرقابة على المخزون، الرقابة على أرصدة المخزون و مدى انسجامها مع حاجات الإستهلاك، و محاولة تقليله لتحقيق الإستثمار الأمثل للموارد المالية و بطريقة إقتصادية، كما تتضمن الرقابة على المخزون مراقبة كيفية صدور أوامر الشراء و أوقات إصدارها لضمان وصول المواد في أوقاتها المحددة لضمان عدم توقف الإنتاج².

* و من خلال مختلف التعاريف السابقة للرقابة على المخزون نستنتج مايلي:

- الرقابة على المخزون هي تلك العملية التي تضمن توفير المخزون بصفة دائمة و عدم حدوث الانقطاع و أن يكون كافي للقيام بالعمليات الإنتاجية.

الفرع الثاني : أهمية الرقابة على المخزون³.

- تقليص الأموال المستثمرة في المخزون إلى أدنى حد ممكن مع الأخذ بعين الإعتبار التسليم و إمكانيات التخزين و الأسعار المتوقعة.

- ترتيب و تخزين المواد حسب أهميتها في المخزن و في الإنتاج.

- ضمان استمرار عملية الإنتاج داخل المؤسسة حسب ما هو مخطط يجب تمويلها بالكميات اللازمة في الوقت المناسب و بأسعار منخفضة.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ص 9.

² مهدي حسن زويلف و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 191.

³ أحمد نور، محاسبة التكاليف الصناعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة سنة 2002- ص ص : 227-228.

- حماية المواد من السرقة أو التلف أو النقص كذلك تخفيض نفقات المناولة (المتعلقة بالاستلام و الصرف).

المطلب الثاني: أهداف و وظائف الرقابة على المخزون.

الفرع الأول: أهداف الرقابة على المخزون¹.

- التأكد من ضمان إستمرار تدفق المواد و المستلزمات لتغطية الإنتاج.

- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن على الأخص رأس مال المستثمر في المخزون.

- تقليل المواد التالفة و الإهمال و السرقة.

- التنسيق بين نشاط التخزين و الأنشطة الأخرى كالشراء و الإنتاج و المبيعات بهدف تنفيذ الخطة.

و لتحقيق أهداف الرقابة على المخزون لا بد من توفر مجموعة من المعايير التي تعتمد عليها الرقابة و تتمثل في مايلي:

- اختيار الأنظمة الملائمة لعملية ترميز المواد و تنظيمها و ذلك لسهولة الوصول إليها و الرقابة عليها.

- وضع قواعد خاصة لاختيار أصناف المواد و تحديد طريقة صرفها.

- مراقبة دوران الأصناف المختلفة من المواد المخزنة.

¹ علي عبد الحميد، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة: سنة 1984 ص 15.

الفرع الثاني: وظائف الرقابة على المخزون¹.

- ضمان توفير الكميات المناسبة من المواد المطلوبة حسب الخطط الموضوعية و تقادي النقص في هذه المواد و خاصة المواد سريعة الحركة.
- ضبط حركة المخزون، و تنظيم حركة دوران المواد و تجديدها لتقادي الازدواجية في خزن المواد.
- التأكد من سلامة المواد المخزنة، و من تطبيق إجراءات السلامة عليها.
- تخفيض قيمة الاستثمار في المواد بطيئة الحركة لتخفيض قيمة الاستثمار في المخزن إلى أقل ما يمكن.
- قياس و تصحيح أداء العاملين في المخازن.
- ضبط استلام و تسليم المواد في المواعيد المحددة لمنع تأخير العمليات الإنتاجية.
- جدولة و فحص المواد للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات و الكميات و التقليل من خسائر التلف و السرقة.

المطلب الثالث : مسؤولية و حدود الرقابة على المخزون.

¹ زياد عبد الحليم النبية، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، مرجع سبق ذكره ص 143.

الفرع الأول : مسؤولية الرقابة على المخزون ¹ .

إن مسؤولية الرقابة على المخزون تختلف من شركة إلى أخرى، ووفقاً لحجمها و رأسماليها، و نوع النشاط الذي تمارسه و عدد عمالها و ما إلى ذلك ففي الشركات الكبرى، غالباً ما يتضمن هيكلها التنظيمي قسم خاص للرقابة على المخزون يتولى مسؤولية الإشراف أو القيام بوظيفة الرقابة على المخزون، من عمليات استلام للمواد و صرف لها و توفير المستوى المطلوب من المواد المخزنة بشكل يضمن استمرار العملية الإنتاجية و توفير المواد بأوقاتها و بأقل تكلفة.

أما في المؤسسات صغيرة الحجم، فقد تتبع عملية مسؤولية الرقابة على المخزون ، إما إلى قسم الإنتاج أو قسم المشتريات، و سواء تبعت الرقابة على المخزون لقسم الإنتاج أو قسم المشتريات، فإن الهدف من وجود قسم خاص للرقابة على المخزون هو القيام بجميع الأمور المتعلقة بعملية الرقابة على المخزون و ذلك من أجل توفير الحد الأدنى و الأعلى من المواد المخزنة و تحديد نقطة إعادة الطلب حتى يتم تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن.

الفرع الثاني: حدود الرقابة على المخزون ².

إن بساطة نظام الرقابة على المخزون قد ساعدت على استخدامه لعدة سنوات، و لكن للنظام عدداً من الحدود الهامة التي تحد من فائدته للرقابة العامة على المخزون و الحدود الرئيسية يمكن إدراجها في الآتي:

1. **معدل الإستهلاك:** إن التغييرات الضئيلة في معدل الإستهلاك أو التوريد و التموين، يمكن أن تسبب عجزاً أو زيادة في المخزون و لذا استخدمت الرقابة نوع من الإنتاج، حيث استهلاك المواد و الأجزاء يختلف من فترة إلى أخرى ، و بذلك فإنه يمكن أن يعمل بكفاءة و ذلك بإنشاء النظام

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره ص 254.

² علي الشرفاوي ، مرجع سبق ذكره ص 115.

لتحديد نقطة الطلب على أساس الحد الأقصى لمعدل الاستهلاك، و هذا بالطبع يؤدي إلى مخزون مرتفع جدا خلال تلك الفترات عندما يكون معدل الاستهلاك تحت مستوى الحد الأقصى للمخزون. و هذا يعني على وجه الخصوص ان الرقابة على المخزون لا يمكن استعمالها في الإنتاج الموسمي، و في صناعة الآلات الزراعية مثلا: يمكن بيع الأنواع المختلفة للإنتاج بكمية ثابتة في أوقات معينة من السنة (قبل الحصاد مثلا).

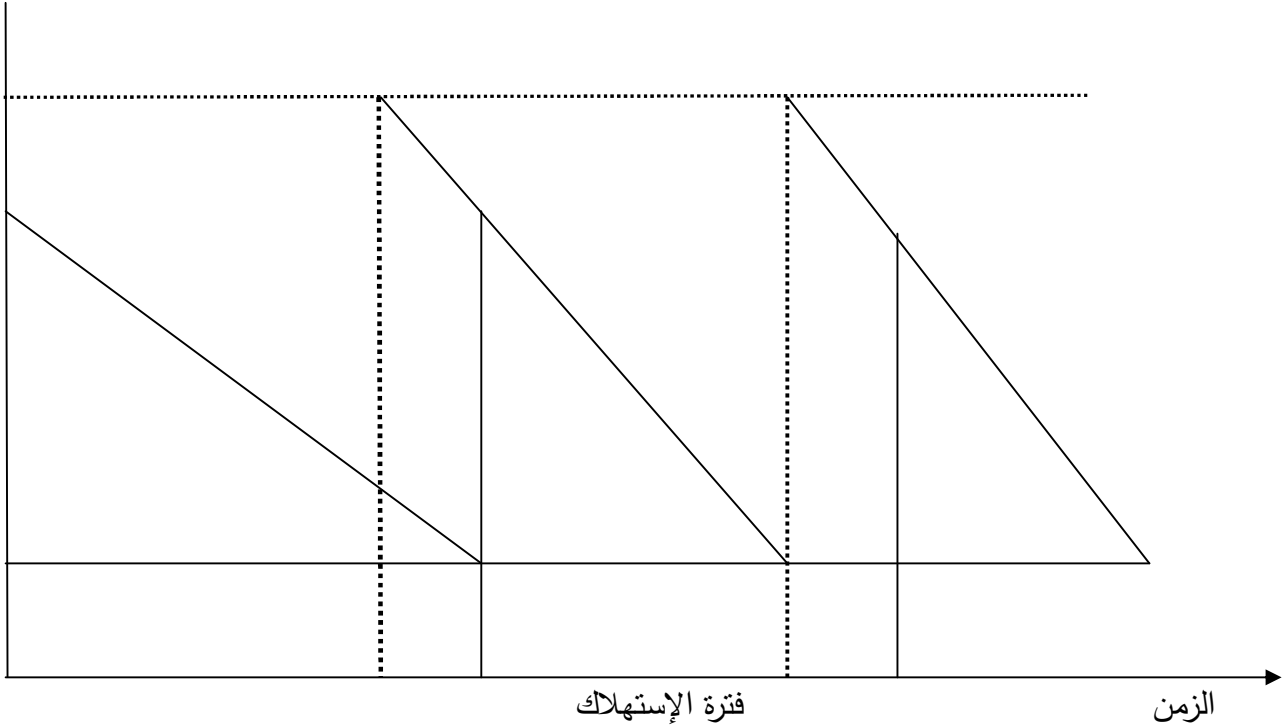
و إذا استخدمت الرقابة على المخزون على هذا النوع من الإنتاج فقد يظهر أن المخزون، يصبح دون مستوى العمليات و يتحتم على ذلك بناؤه في الأسابيع القليلة التالية، و بدلا من أن يكون المخزون عند حده الأدنى خلال الفصل الراكب بينما الآلات متوقفة فإنه يصبح عنده حده الأقصى و يصبح من المحتم رفعه إلى هذا الحد المرتفع لمدة ستة شهور أو أكثر حتى ينطلق الإنتاج مرة ثانية استعدادا لموسم الحصاد في السنة القادمة.

2. حدود الوقت اللازم لإعادة التخزين: المحدد الثاني هي أن فترة التجديد للدفعة يجب أن تكون أقل من فترة الاستهلاك، فإذا كانت الفترة أكبر فإن نقطة الطلب تصبح نقطة صورية، لا يصل إليها المخزون و يصبح من المستحيل تشغيل النظام و يظهر هذا جليا في المصانع التي تصنع فيها المنتجات حيث تكون فترة تركيب الآلة أو فترة مقطوعة البيع قصيرة جدا، يمكن ملاحظتها في إنتاج عقاقير معينة في صناعة الأدوية و العقاقير حيث تمر كل دفعة على عدة اختبارات مطلوبة قبل أن تكون جاهزة للبيع.

و أهمية الإنتاج في هذه الحدود هي أن الرقابة على المخزون يمكن تطبيقها على الإنتاج في حالة المستويات المنخفضة للمخزون المتغير و السبب في ذلك هو أن فترة التجديد تتضمن جزءا زمنيا ثابتا إذ أن تقسيم كمية الدفعة لا يشترط أن يؤدي إلى تقسيم كل هذا الوقت و النتيجة من خلال الممارسة العملية.

الشكل (1-2) حدود الرقابة على المخزون

المخزون



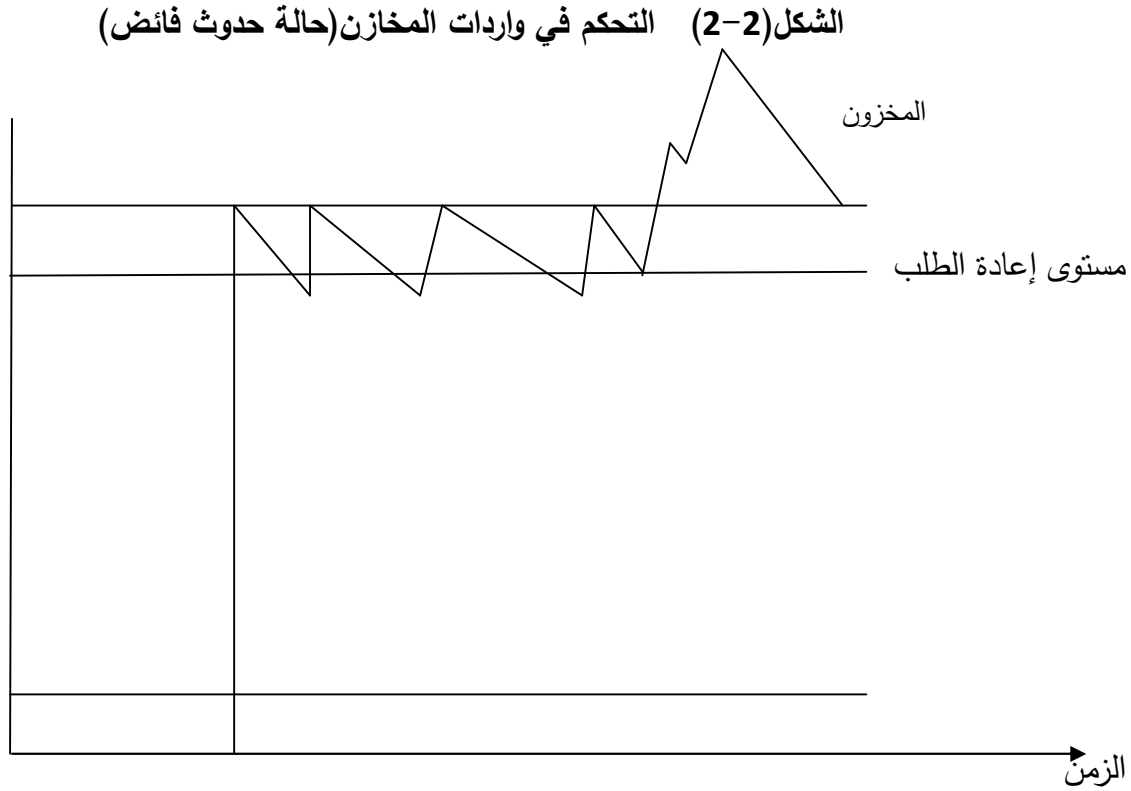
المصدر : علي الشرقاوي سبق ذكره ص 116.

حدود الرقابة على المخزون (أن تكون فترة التجديد أقل من فترة الاستهلاك).

3. التحكم في واردات المخازن:

يجب أن تكون الواردات إلى المخازن في دفعات كاملة ، و السبب في هذا هو أنه إذا وصلت الواردات إلى المخازن في دفعات جزئية على فترات منفصلة فقد يصل الطلب الكلي ، و يستخدم بدون الوصول إلى نقطة الطلب أو أن تصل نقطة الطلب ثلاث أو أربع مرات بالتعاقب، بسبب

إصدار عدد من الطلبات مما يؤدي إلى التضحية في المخزون و هذا أن الإحتمالات مبينة في الشكلين التاليين:



المصدر : علي الشرقاوي مرجع سبق ذكره ص 118.

زيادة في المخزون ناتجة عن تجزئة التسليم ، و حيث أن تسليم كل دفعة يرفع من المخزونات فوق مستوى الطلب فإن مجموع طلبيات إضافية أصدرت.

العجز الناشئ من تجزئة التسليم و لأن المخزون لم يرفع إلى مستوى نقطة إعادة الطلب فإن نقطة الطلب كانت منخفضة دائما.

4. تحديد معدل الصادر من المخازن:¹

¹ علي الشرقاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 119-120.

المحدد الرابع الذي يحكم استخدام نظام الرقابة على المخزن، هو انه سوف يعمل بكفاءة إذا كانت الصادرات في كميات صغيرة منتظمة، و هذا يعتبر انتظاما لتحديد معدل الاستهلاك.

لأن خروج الأجزاء في خليط من الدفعات الكبيرة و الصغيرة، في الحقيقة يشبه المعدل المتذبذب للاستهلاك و السبب في ضرورة الصادرات في كميات صغيرة منتظمة، كما في الشكل التالي و الذي يوضح خروج إحدى الكميات الكبيرة مما يسبب عجزا في المخزون، و يجب مراعاة أنه إذا لم تؤدي إحدى الكميات الصادرة إلى المرور بنقطة الطلب، و كانت الصادرات التالية كبيرة الحجم فان العجز يمكن أن يزيد حتى و لو كان معدل الاستهلاك متوقعا و هذا الوضع يمكن التغلب عليه باستخدام نقطة طلب إضافية كبيرة إلى جانب حد أدنى إضافي مرتفع من المخزون هذا هو الحل العام للمشكلة، و بما أن الصادرات من المخازن تتم عادة في كميات كبيرة نسبيا، فإن النتيجة العامة هي انه عند استخدام نظام الرقابة على المخزون لطلب الإنتاج فلا بد من حدود مخزون مرتفع يعمل النظام بكفاءة.

محددات الرقابة على المخزون الكميات الصادرة من المخازن يجب أن تكون صغيرة

المطلب الرابع: مجالات و خطوات الرقابة على المخزون .

الفرع الأول: مجالات الرقابة على المخزون¹.

يفترض بالرقابة ان تشمل جميع جوانب الخزين (المخزون) والنشاطات المتعلقة بها، و لكن الواقع العملي غير ذلك ، حيث أن الرقابة تتركز و تهتم بالجوانب الأكثر أهمية، من بين نشاطات الخزين (المخزون) المختلفة مثل (كمية، مكان و تكاليف المواد) حيث أن هذه المقومات ما هي إلا مجالات الرقابة على الخزين (المخزون) لأن التخطيط يشمل هذه المقومات و يحدد المستويات المطلوبة فيها، و

¹ جاسم ناصر حسين، مرجع سبق ذكره ص ص 226-228

كما نعرف أينما وجد التخطيط يفترض أن تكون الرقابة من أجل الوصول إلى أهداف الخطة في كل مجال و متابعتها ، فأصبحت الرقابة على الخزين (المخزون) تشمل المجالات التالية:

1. الرقابة النوعية:

يتضمن هذا النوع من الرقابة مطابقة المواصفات التي يتم تحديدها بواسطة التخطيط، من خلال نظام توصيف متكامل للمعلومات و مهمة الرقابة تتجلى في مطابقة هذه المواصفات النوعية، مع المواصفات النوعية للمواد التي تصل إلى المخازن و تحديد المواد المطابقة للمواصفات المطلوبة، و رفض المواد التي لم تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المحددة مسبقا، و لتحقيق هذا النوع من الرقابة تجب الدقة عند وضع المواصفات لطلب مواد مخزنية و ذلك لتسهيل مهمة الرقابة على النوعية.

2- الرقابة على الكمية:

في هذا المجال يكون الهدف من الرقابة التأكد من الكميات الموجودة في المخازن، و لمختلف الأصناف و مطابقتها للمستويات المخططة، و إن تضمن توافر كافة البيانات عن كل صنف في سجلات المخازن، من حيث حركة الوارد و المصروف و المرتجع و المحول و الأرصدة، الحالية ، و تشمل هذه البيانات كذلك كل ما يتعلق بكمية المواد في المخازن من وحدات القياس ، تقدير الإحتياجات المستقبلية، فترة التوريد أي الفترة الزمنية للحصول على المواد من الموردين، عدد مرات السحب، معدل الاستهلاك، تكاليف الطلب، الخصم الذي يمكن الحصول عليه عند الشراء بالكمية التي تخضع للخصم الممنوح من قبل الموردين.

3- الرقابة على مكان المخزون

يشمل هذا النوع من الرقابة كل ما يتعلق بمكان وجود المخزون و كيفية تنظيم المخازن، و هل المواد المخزنة هي في أماكن ملائمة، و كذلك أماكن تسلم المواد و ملائمتها لهذه العمليات و ملائمة التخطيط لمعدات التداول و نقل المواد و تسلمها و تسليمها.

4- الرقابة على الوقت:

يتضمن هذا النوع من الرقابة تحديد الأزمنة لنشاطات التخزين المختلفة مثل: فترات الانتظار ، الزمن المصروف في عمليات التسلم و الصرف، مواعيد الجرد و المراجعة الدورية و غيرها من الأوقات التي تؤدي متابعتها و الرقابة عليها و تحديدها بدقة لتحقيق الكفاءة المخزنة، و تحقيق أهداف الخطة بالزمن المحدد دون تأخر.

5- الرقابة على العدد و الأدوات:

تحتاج العملية الإنتاجية و كذلك نشاطات التخزين إلى عدد و أدوات مختلفة، يتم شراؤها أو إنتاجها ضمن المنشأة الواحدة، و الرقابة على العدد و الأدوات تشمل الجوانب المختلفة مثل الكمية، النوعية، كيفية الاستخدام ، العمل الإنتاجي، طرق الشراء و غيرها من المقومات التي تجعل هذه المواد ذوات فائدة للمنشأة و ليست ضرا عليها.

6- الرقابة على التكاليف:

تعتبر التكاليف من أسس التخطيط المهمة و التي هي تكاليف الشراء، تكاليف التخزين، تكاليف النفاذ، تكاليف الحصول على الخزين، و الرقابة في هذا المجال تشمل تحديد هذه التكاليف و تحديد الزيادات التي تحصل نتيجة لعمليات الشراء الخاطئة أو عمليات التخزين الخاطيء، و الأساليب الطارئة أو المفاجئة، و كذلك تشمل عمليات الشراء الأخرى و المصاريف التي تدفع مقابل الخدمات التي تقدم

للمخازن مثل التأمين، مصاريف الإضاءة و التهوية و التبريد و غيرها و كل ما يؤثر على المركز المالي للمنشأة.

الفرع الثاني : خطوات الرقابة على المخزون¹.

إن الهدف الأساسي من عملية الرقابة في المنشأة هو التأكد من أن الخطط التي وضعت تنفذ بدقة وفقا للمقاييس و المؤشرات المحددة، و عليه فإن الرقابة عملية مستمرة مهمتها التأكد من أن ما يتحقق أو تحقق فعلا مطابق للمقاييس و الأهداف التي سبق تحديدها، و لهذا نجد أن الرقابة تتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

1- تحديد المقاييس (المعايير).

و هي عبارة عن مقاييس تستخدم لقياس الأداء الحقيقي أو المتوقع و تكون على أشكال مختلفة.

أ- مقاييس كمية مثل:

• كمية المواد الواردة إلى المخازن.

• كمية المواد الراكدة .

• كمية المواد التالفة.

ب-مقاييس نوعية مثل:

• درجة جودة المواد.

• ظروف الخزن المطلوبة.

• درجة مطابقة المواد المخزنة للمواصفات النوعية.

¹ جاسم ناصر حسين و آخرون، مرجع سبق ذكره ص.ص 229-230.

ت-المقاييس الزمنية مثل:

- الوقت المصروف لاستلام المواد.
- الوقت المحدد للفحص.
- الوقت المحدد للتجهيز (الصرف).

ث-المقاييس المالية و تشمل:

- كلفة الخزن لكل وحدة.
- كلفة الطلب لكل طلبية.
- كلفة اندثار المعدات و الآلات المخزنية.
- مصاريف الصيانة للمخازن.
- العائد على رأس المال المستثمر في المخزون.

2- قياس الأداء.

المقصود مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و يتم من خلال متابعة تنفيذ الخطط و مقارنة ما ينجز أو ينفذ بمقاييس الأداء او مدى مطابقة هذه المقاييس للتنفيذ الفعلي، و قد تكون هذه الإنحرافات سالبة أو موجبة ، فالإنحرافات الموجبة تتمثل في زيادة كمية المواد في المخازن كما هو مقرر أو إنخفاض حجم المصروفات عما هو محدد، أما الإنحرافات السالبة فتتمثل في نقص كمية المواد عما هو مقرر أو زيادة كلفة الخزن للوحدة الواحدة عما هو مقرر.

3- تصحيح الانحرافات:

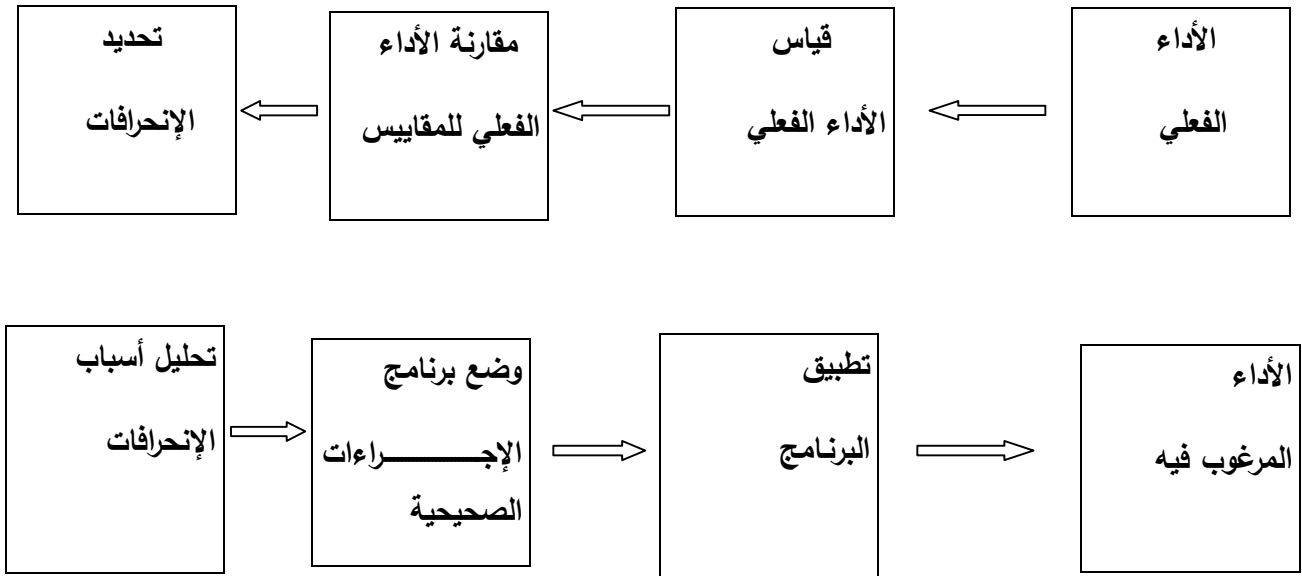
يتم تصحيح الانحرافات بعد اكتشافها في الخطوة السابقة، حيث تحدد الطرق التي تتبع في تصحيح هذه الانحرافات و الجهات المسؤولة عنها و قد يكون هذا التصحيح بإجراء تعديلات على الخطة نفسها أو إيجاد طرق جديدة لتنفيذ هذه الخطة أو توزيع جديد للمسؤوليات و الواجبات ، و

على أية حال تعتبر هذه الخطوات مهمة في عملية الرقابة لأنه بدونها لا يكون للرقابة أي فاعلية تذكر، و في حالة وجود انحراف موجب او سالب فذلك يعني أن التنفيذ لا يسير سيراً اعتيادياً و أن هناك خلل ما ينبغي معالجته و تتم عملية التصحيح كالاتي:

- إبلاغ الجهة المسؤولة و صاحب القرار بالإنحراف.

- علاج الإنحراف، و يتم ذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهوره و يكون العلاج اما بتعديل المقاييس او تعديل أساليب التنفيذ او التدريب لرفع مستوى الأداء، و غير ذلك من الأساليب أو الوسائل الملائمة التي تساعد المنشأة على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه، و لتوضيح خطوات الرقابة نأخذ الشكل التالي:

الشكل (2-5) خطوات الرقابة.



المصدر: جاسم ناصر حسين مرجع سبق ذكره ص: 230

المبحث الثاني: أنظمة و أساليب الرقابة على المخزون.

عرفنا فيما سبق الرقابة بأنها نشاط متمم للتخطيط في مجال متابعة و إكتشاف الأخطاء، و لا تقتصر

عملية الرقابة على اكتشاف الأخطاء فقط، وإنما هي نشاط متميز و متكامل من أجل إكتشاف طرق تنفيذ بديلة للخطط إضافة إلى أهدافها الرئيسية الأخرى.

و لذلك من أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد من وجود أنظمة و مداخل و أساليب في الرقابة على المخزون و هو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مداخل الرقابة على المخزون¹.

- 1- المدخل او الأسلوب البياني: يفضل البعض إستخدام الرسوم البيانية في الرقابة على المخزون و يمكن إشتقاق الرسوم البيانية من البيانات الموجودة بالجدول التي تعدها المنشأة، و الحجم الأمثل للطلبيية يشتق من النقطة التي تتعادل فيها تكلفة الإحتفاظ بالمخزون. مع تكلفة إعداد الطليية، و حينما تكون التكلفة الإجمالية للوحدة المشتراة عند حدها الأدنى.
- 2- المدخل او الأسلوب الجدولي: حيث يتم إعداد جداول تبين أنواع و كميات و حالة المواد المخزنة و أي ملاحظات حول ذلك بحيث تعتبر كأداة للمراقبة و التسيير.
- 3- مدخل المعدلات: و يطلق عليه " قانون التربيعي " حيث يتحدد الحجم الإقتصادي للطلبيية ببساطة نتيجة المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{تكلفة إعداد الطليية} \times \text{عدد اوحداث المطلوبة طول العام}}{\text{تكلفة الإحتفاظ بالمخزون}} = \text{الحجم الإقتصادي}$$

و يمكن توضيح هذه المعادلة لطريقة أخرى و هي:

إذا كانت:

أ: تكلفة إعداد الطليية الواحدة.

ب: تكلفة الإحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون لمدة سنة.

ر: النسبة المئوية بين تكاليف الإحتفاظ بالمخزون و بين القيمة الإجمالية .

ث: ثمن الوحدة من المخزون.

¹ علي الشرقاوي ، مرجع سبق ذكره ص.ص 123-133.

ق: تكلفة الأرضية للمخزون و هي تساوي (المساحة المشغولة بالمتري المربع x تكلفة م²)

ص: الحجم السنوي للطلبات المقدرة أو الحجم الكلي للطلبات خلال السنة.

س.ن: الحجم الأنسب للطلبية (الإقتصادي).

س: حجم الطلبية الواحدة.

ل ط: التكلفة السنوية لإعداد الطلبيات.

ل ي: التكاليف السنوية للإحتفاظ بالمخزون.

و بما أن التكاليف السنوية لإعداد الطلبيات هي تكلفة إعداد الطلبية لإعداد الطلبيات أثناء السنة و

هذه تساوي كمية المبيعات على الكمية المطلوبة في كل مرة (س/ص).

$$ل ط = ص \times \frac{س}{أ} \dots\dots\dots (1)$$

و تكاليف الإحتفاظ بالمخزون عبارة عن الكلفة السنوية للإحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون (ي) x

متوسط عدد الوحدات المفروض أن يكون المخزون (س/2) أي أن:

$$ل ي = ي \times \frac{س}{2} \dots\dots\dots (2)$$

التكاليف الكلية في للمخزون في السنة.

$$ل = ل ط + ل ي$$

$$أ = \frac{س}{ط} + \frac{س}{ص} \dots\dots\dots (3)$$

و لإيجاد الحل الأمثل للطلبية (س،ن) أي ذلك الحجم الذي يعطي أقل تكلفة يمكن أن يتحملها

المشروع في شراء المخزون و للإحتفاظ به نفاضل المعادلة (2) للمتغير ثم نساوي النتائج بالصفر

عن طريق حل المعادلة الناتجة نحصل على قيمة (س) التي تساوي تكلفة ممكنة و التي تساوي:

$$س = \frac{2ص}{رت+ف}$$

الحجم الإقتصادي للطلبية = $\sqrt{2 \times \text{تكلفة إعداد الطلبية الواحدة} \times \text{حجم المبيعات السنوي}}$

النسبة المئوية للاحتفاظ بالمخزون المنسوبة إلى رقم الشراء \times ثمن الشراء الوحدة من المخزون \times التكلفة

الأرضية

* مما سبق نجد أن هناك علاقة بين تكلفة الإحتفاظ بالوحدة في المخازن و تكلفة إعداد الطلبية

و أن الحجم الأمثل (طبقا للطريقة الجدولية) يتحدد عندما:

تكلفة الإحتفاظ بالوحدة = تكلفة إعداد الطلبية لكمية المواد الاولية.

4. المدخل المحاسبي¹: يهتم المحاسبين و رجال الأرقام بتحديد قيمة المخزون و ذلك بشكل مفردة

هامة بالنسبة للشركات الصناعية و التجارية و المنافع العامة على السواء و هناك عدة معادلات

يستخدمها المحاسبون لعل أهمها مايلي:

طريقة مجمل الربح:

المعادلة =

مخزون آخر المدة = مخزون أول مدة + المشتريات - مبيعات \times (1 - نسبة مجمل الربح على المبيعات

المقدرة)

5. مدخل تحليل الخبرة²: و يعتمد على الأفراد العاملين في المنشأة و مدى قدرتهم على الملاحظة و

إكتشاف الإنحرافات.

المطلب الثاني: أنظمة الرقابة على المخزون.

الفرع الأول : نظام مستوى إعادة الطلب Fixed Réorder Level System

يعتبر نظام مستوى إعادة الطلب من أهم النظم الشائعة الإستخدام في البلدان الصناعية و يعمل

هذا النظام من خلال مراقبة تذبذب كمية المخزون مما يتطلب السرعة في تسجيل المعلومات المتعلقة

¹ علي الشرقاوي ، مرجع سبق ذكره ص 143.

² أحمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره ص 311.

بحركة المخزون عند التسلم و الصرف و الإعادة، في البطاقة المخزنية و مراقبة الرصيد الفعلي لكل مادة بشكل مستمر.

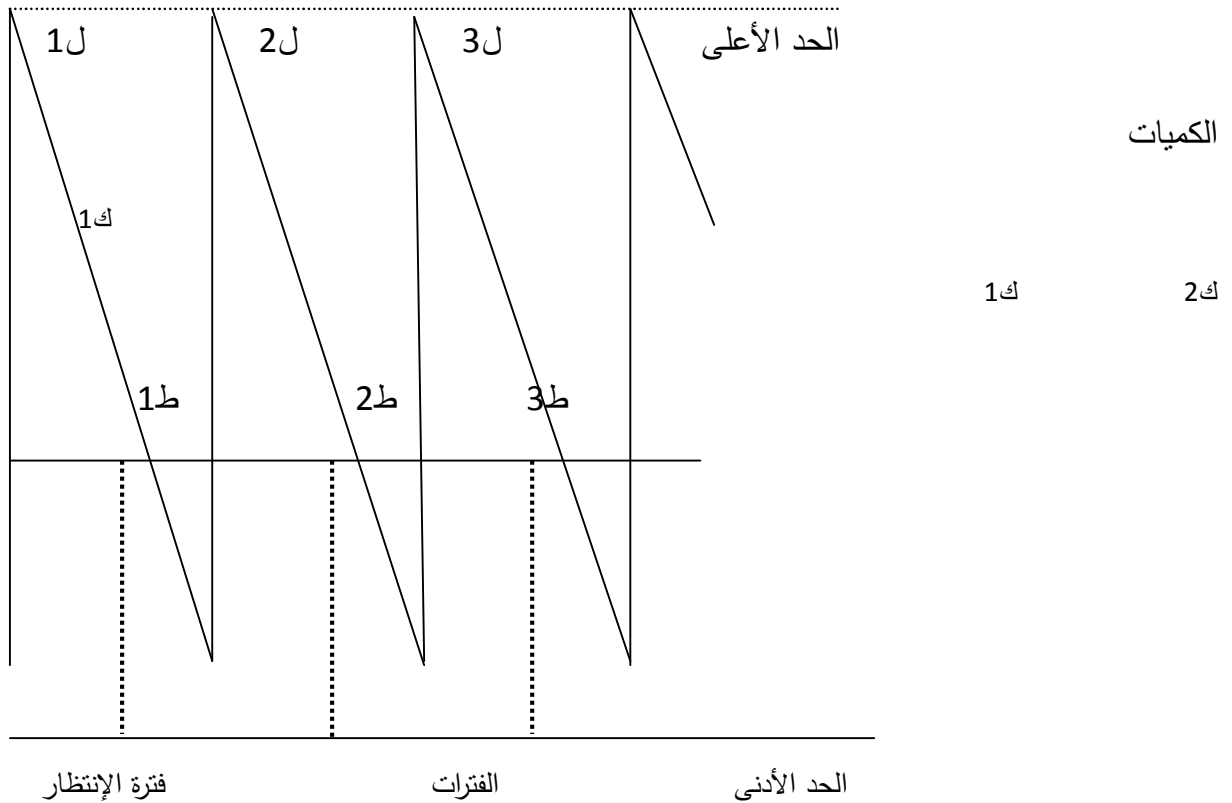
و يتم العمل بهذا النظام بعد تثبيت معدل الإستهلاك معين خلال فترة إنتظار محددة، حيث تحدد نقطة إعادة طلب لكل مادة ثم يجري التحرك على تقديم طلب شراء عند وصول مستوى الخزين إليها كما في الشكل (6.2) على فرض أن:

ك : كمية الطلب.

ل : الإستهلاك

ط : الطلب

شكل(2-6) طريقة عمل نظام مستوى اعادة الطلب



المصدر: جاسم ناصر الحسن ، مرجع سبق ذكره، ص 351.

يفترض عند تطبيق هذا النظام على مجموعة من المواد المخزنية ثبات مقدار الإستهلاك، فإذا كان مقدار الإستهلاك اليومي من مادة معينة يساوي 25 وحدة مثلا: إفترض أنه سيستمر على ذلك يوميا ، كما يفترض ثبات فترة الإنتظار.

فإذا كانت كمية الشراء الأولى(ك1) فقد تسلمت خلال سبعة أسابيع، فإن كميات الشراء اللاحقة (ك2،ك3...إلخ) ستسلم خلال الفترة نفسها ، و هذا يعني تجريد فترة الإنتظار من تأثيرات بعض الظروف عليها، و تأسيسا على ذلك فان أي زيادة في طول فترة الإنتظار يعني توقف الإنتاج بعد إستهلاك الخزين الإحتياطي(في حالة وجوده).

إن تحديد فترة الإنتظار قبلا و عزلها عن ظروف التجهيز و مشاكل الشحن و تحديد مقدار الإستهلاك بشكل ثابت ليس أمرا واقعا لذلك نجد من الضروري الإحتفاظ بمقدار من الخزين الإحتياطي لملاقة تأخر وصول كمية الشراء.

و يمكن أن يحدد مستوى إعادة الطلب حينما يكون الإستهلاك متغيرا و فترة الإنتظار متغيرة بما يعادل أعلى إستهلاك خلال أطول فترة إنتظار زائد نسبة مئوية منه تمثل رصيد الطوارئ، و في حالة الإستهلاك عن رصيد الطوارئ ، فإن مستوى إعادة الطلب يساوي أعلى إستهلاك خلال أطول فترة إنتظار.

إن الخزين الفعلي للمادة يخصص في الغالب لإستهلاكات فترة الإنتظار، فإذا كان مقدار الإستهلاك المتكهن به خلال الفترة مساويا للإستهلاك الفعلي، فليست هناك مشكلة، أما إذا كان الإستهلاك الفعلي أكثر من الإستهلاك المتكهن به بما يعادل الخزين الإحتياطي او يزيد فان خزين المادة سينفذ و تبدأ تكاليف النفاذ بالظهور، و لتفادي تكرار نفاذ الخزين ينبغي تعديل مستوى الخزين الإحتياطي و مستوى إعادة الطلب.

إن هذا النظام أمكن أن يستخدم عند الإنتاج المستمر غير المنقطع (غير الموسمي) إذ لا فائدة من الإستمرار بطلب مواد يتوقف الطلب عليها في مواسم معينة و يزداد في مواسم أخرى.

و لا يجذب عند تطبيق هذا النظام تسلم كمية الطلب بدفعات صغيرة ، لأن تسلم الدفعات الصغيرة تعرض مستوى الخزين إلى التذبذب حول مستوى إعادة الطلب بالإرتفاع ثم الهبوط ، لذلك يمكن تطبيق هذا النظام على المواد رخيصة القيمة و عدم مناسبته للمواد غالية القيمة من الصنف (أ) لتجنب تجميد رؤوس اموال كبيرة في كميات كبيرة من الخزين.

و من شروط هذا النظام ان يتم سحب الكميات من المخزن بدفعات صغيرة تلائم الإستهلاك الإعتيادي الثابت تقريبا، و تحاشي سحب كمية كبيرة من المواد و خزنها في المخازن الفرعية أو في الورش و إستخدامها خلال فترة طويلة مما يضطر إدارة المواد إلى التحرك على تقديم طلب شراء كمية جديدة عند هبوط مستوى الخزين تحت مستوى إعادة الطلب، على حين توجد لدى المخازن الفرعية و الورش كميات غير مصروفة من الخزين.

و يمكن إحتساب مستوى إعادة الطلب في الحالات المثالية من خلال العلاقة التالية:

مستوى إعادة الطلب = الخزين الإحتياطي + إحتياجات فترة الإنتظار .

$$د = ب + ف (1.5).$$

الفرع الثاني: نظام المراجعة الدورية¹.

في نظام المخزون الدوري و الذي يشار إليه بأنه نظام ثابت الفترة الزمنية، و نظام المراجعة الدورية أيضا، يتم عد المخزون الموجود تحت اليد عند فترات زمنية محددة، مثال ذلك كل أسبوع او في نهاية كل شهر. و بعد الوصول إلى مستوى مخزون محدد يتم إصدار أمر جديد بالكمية التي تعيد

¹ سرور علي ابراهيم سرور و آخرون، مقدمة في علم الإدارة، دار المريخ للنشر ، الطبعة 2 سنة 2008 - ص 990.

مستوى المخزون إلى المستوى المرغوب فيه، في هذا النظام لا يراقب مستوى المخزون أبداً خلال الفترة الزمنية بين الأوامر، لذلك فيتمتع بميزة الحاجة إلى القليل من حفظ السجلات.

و لكن له عيب يتمثل في قلة المراقبة المباشرة . و تقليدياً ينتج عن هذا مستويات مخزون أكبر لنظام المخزون الدوري عن النظام المستمر للحماية ضد النفاذ غير المتوقع مبكراً في الفترة الثابتة. كما يتطلب مثل هذا النظام أن يتحدد حجم كل أمر جديد في كل مرة إصدار للأمر.

في نظام المخزون الدوري يتم إصدار الأمر بحجم متغير بعد مرور فترة زمنية ثابتة

و عادة يوجد مثال لنظام المخزون الدوري في مكتبات الكليات أو الجامعات لبيع الكتب.

و عادة تطلب الكتب الدراسية طبقاً لنظام دوري حيث يتم عد الكتب الموجودة في المخزن (لكل مقرر) بعد أول بضعة أسابيع أو شهر خلال الفصل الدراسي. و يتم إصدار أمر جديد للفصل القادم طبقاً لتقديرات أعداد المسجلين في المقررات في الفصل الدراسي القادم (أي الطلب) و الكمية المتبقية في المخزن و عادة تستخدم محلات تجارة التجزئة، و محلات العقاقير، و محلات البقالة ، و المكاتب الصغيرة نظم دورية، فيتم التأكد من مستوى المخزون كل أسبوع أو كل شهر، و عادة يحدث ذلك من قبل المورد لرؤية كم يجب طلبه في الأمر (إن وجد).

الفرع الثالث : نظام مستوى إعادة الطلب و المراجعة الدورية¹.

" سياسة نقطة إعادة الطلب لكمية متغيرة بالمراجعة الدورية"

يعتمد هذا النظام على إجراء مراجعات دورية خلال فترات زمنية لمراقبة وصول الخزين إلى مستوى إعادة الطلب، و يمكن تقدير كمية الطلب بصورة دقيقة طبق للمعلومات التي تتوفر من نموذج مستوى إعادة الطلب. و إجراء المراجعة الدورية لمستوى الخزين لتقليل متطلبات المراجعة المستمرة.

¹ جاسم ناصر حسين و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 358.

و عند إجراء المراجعة الدورية لمستوى الخزين المتاح(س) يلاحظ إذا كان (س) أقل من مستوى إعادة الطلب (الثابت) فتطلب كمية شراء تساوي الفرق بين مستوى الخزين المتاح (س) و الحد الأعلى(ع) للخزين.

و يمكن تحديد هذه السياسة من خلال الضوابط و المؤشرات التالية:

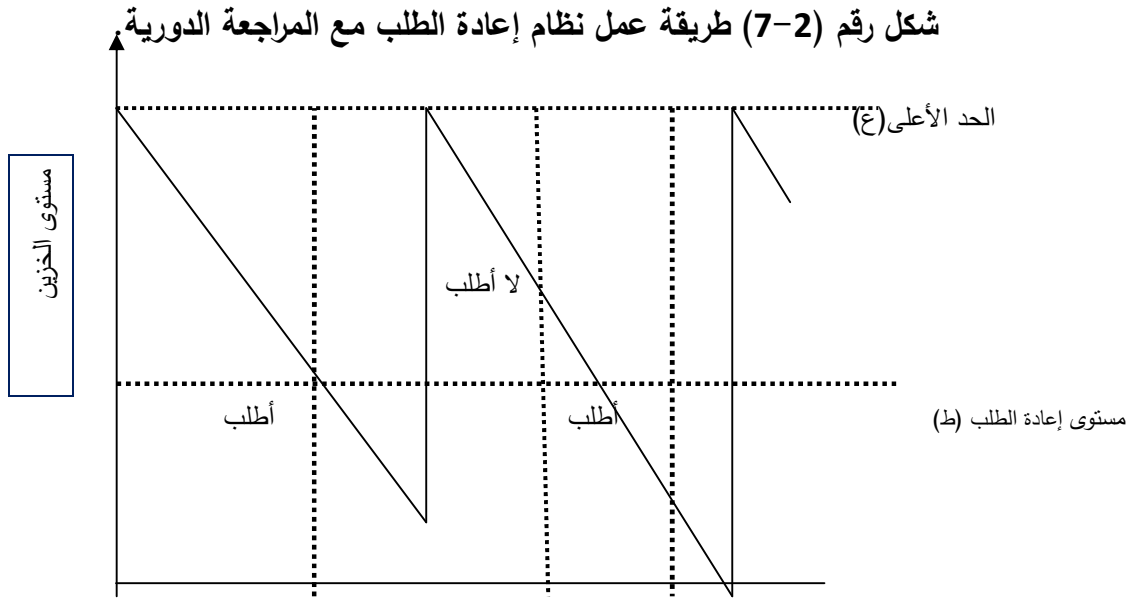
1. ثبت حد اعلى (ع) للخزين، و مستوى إعادة الطلب (ط) ثابت ، و فترة ثابتة (ث) بين كل مراجعة و أخرى(حسب أهمية الصنف).

2. راجع مستوى الخزين المتاح(س) بفترات ثابتة.

3. إذا كان (س) \geq (ط) أطلب كمية شراء (ك) متغيرة = ع-س

4. إذا كان (س) < (ط) لا تطلب كمية (ك) أي أن : ك=0

و يمكن توضيح طريقة إستغلال هذا النظام من خلال الشكل(7.2).



المصدر : جاسم ناصر حسين ، مرجع سبق ذكره ص 359.

المطلب الثالث: الأساليب الكمية المستخدمة في الرقابة على المخزون.

لقد تنوعت الأساليب الكمية التي يمكن إستخدامها في الرقابة على المخزون و التي يهدف إستخدامها إلى تخفيض الإستثمارات الكلية في موجود المخازن إلى أدنى حد ممكن و بالتالي تخفيض التكلفة المالية المترتبة على التخزين للموجود إلى أدنى حد ممكن و بشكل لا يؤثر على نوعية الخدمة المقدمة . و من الأساليب الكمية المستخدمة في هذا الصدد مايلي:

أولاً: طريقة الأوعية Two Bin Method:

تعتبر طريقة الأوعية من أقدم الطرق المستخدمة في المؤسسات في الرقابة على المخزون . و يقوم مبدأ عمل هذه الطريقة على تقسيم المخزون إلى قسمين بحيث يتم توزيعه على وعائين متساويين في السعة و يتم تعبئتها في بداية العملية الإنتاجية . و عند البدء في الإنتاج يتم استخدام الموجود في أحد الوعاءين، و نفاذ موجوده يعتبر نقطة إعادة الطلب، بحيث يتم إصدار أمر شراء بمقدار سعة الوعاءين قبل استخدام موجود الوعاء الثاني. لذلك يجب ان تكون الكمية في هذا الوعاء كافية لسد حاجة العملية الإنتاجية خلال الفترة اللازمة لتنفيذ الطلبية الجديد. و عليه فان الكمية التي توجد في الصندوق الأول تمثل الفرق ما بين الحد الأقصى للمخزون و حد الطلب أو نقطة إعادة الطلب . و عند وصول الطلبية الجديدة يبدأ الاستخدام منها، و عند نفاذ الكمية الموجودة في الوعاء فان هذا يشير إلى الوصول إلى نقطة إعادة الطلب. و هنا يتم استخدام مكونات الصندوق أو الوعاء الثاني لحين وصول كمية الطلبية الجديدة.

و تعتبر طريقة الوعاءين في الرقابة على المخزون ملائمة في الحالات التي تكون فيها القيمة المادية للمخزون منخفضة بحيث يمكن الاستغناء عن سجلات أو قوائم المخزون. و من أكثر الإيجابيات

لهذه الطريقة تخفيضها للعمل الكتابي . و أهم ما يعيب هذه الطريقة هو حاجتها في بعض الحالات لتسهيلات تخزين إضافية و كذلك وجوب تقسيم كل صنف أو مادة من مواد المخزون إلى قسمين.

ثانيا: النظام الثلاثي (أ.ب.ج) في الرقابة على المخزون .

في القرن الثامن عشر و أثناء قيام (Wille Fredo Pareto) بدراسة تهدف إلى معرفة توزيع الثروة في مدينة ميلان بإيطاليا، وجد أن 20% من الناس تمتلك 80% من الثروة. ان هذا المنطق و هو منطق القلة يمتلكون أغلبية الثروة و الأكثرية يمتلكون القلة قد توسع ليشمل حالات كثيرة، كما أطلق على هذا المبدأ بمبدأ باريتو. إننا نلاحظ في حياتنا اليومية صحة هذا المبدأ، و هذا أيضا بالتأكيد صحيح في أنظمة المخزون ، حيث أن بعض الوحدات القليلة من المخزون تشكل الحجم الأكبر من الاستثمار.

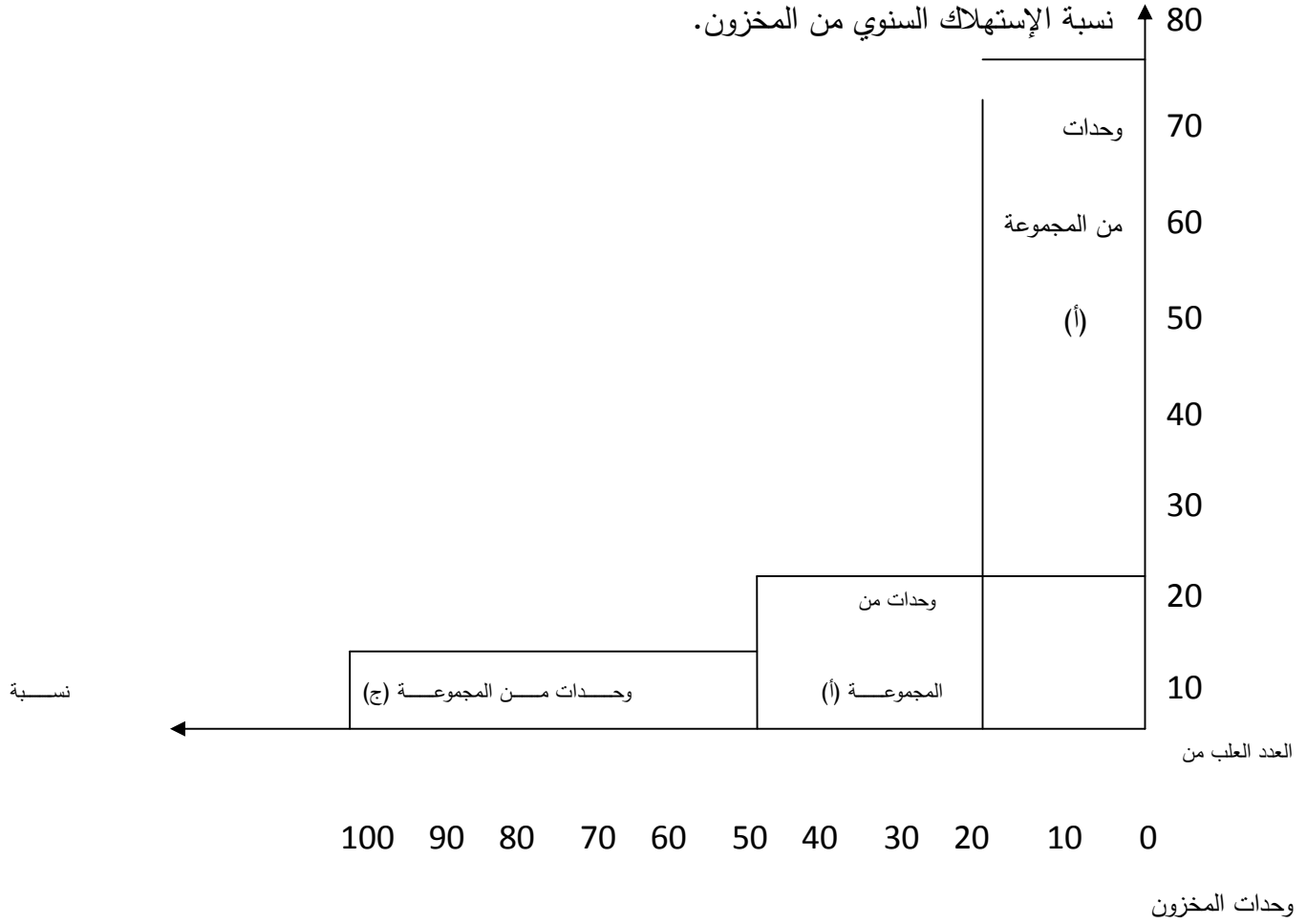
إن مدراء المواد نادرا، بل من المستحيل أن يبرزعجوا نتيجة نفاذ على سبيل المثال شريط الآلة الكاتبة التي تستخدم في الطباعة، و لكن ليس هذا هو الحال بالنسبة لكثير من المواد الأخرى خاصة بالنسبة للمواد و القطع المستخدمة في الإنتاج. ففي بعض الحالات نفاذ بعض المواد الفرعية المستخدمة في الإنتاج قد تكون مكلفة جدا. و علي سبيل المثال، أن البراغي التي تستخدم لتثبيت ماتورات الطائرات على أجنحتها تتمتع بنفس الأهمية التي تتمتع بها محركات الطائرات نفسها بالنسبة للشركات المنتجة للطائرات حيث أن الإنتاج يتوقف بالنسبة للشركة في حالة نفاذ المخزون أي من المادتين. و لكن قد تكون تكلفة شراء المحرك مثلا(60000) دينار بينما تكون تكلفة شراء البراغي بضعة دنانير. و عليه فان تكلفة تخزين خمس محركات قد تكلف آلاف الدنانير مقارنة مع تكلفة تخزين خمسة براغي و التي لا تتجاوز دنانير معدودة، و عليه فإن الاستثمار في مخزون الأمان من البراغي أفضل بكثير من الاستثمار في المحركات لأن كل منهم يزود نفس المقدار من الحماية.

إن الاستثمار في مخزون الأمان غالبا ما يكون أفضل بالنسبة للوحدات ذات التكلفة الأقل مقارنة مع الوحدات غالية الثمن. إن أنظمة مراقبة المخزون الحديثة تأخذ ذلك بعين الاعتبار من خلال تقسيم

وحدات المخزون إلى ثلاثة مجموعات. الوحدات عالية القيمة (أ) و الوحدات متوسطة القيمة (ب) و الوحدات منخفضة القيمة (ج) و غالبا ما يكون مخزون الأمان للوحدات عالية القيمة قليلا و ذلك بسبب ارتفاع تكاليف الاحتفاظ به. و أما بالنسبة للوحدات قليلة القيمة فغالبا ما يتم الاحتفاظ بكميات كبيرة من مخزون الأمان و ذلك لانخفاض تكاليف الاحتفاظ بها.

إن مبدأ النظام الثلاثي يقوم بتقسيم المخزون إلى ثلاثة مجموعات على أساس قيمة وحدات المخزون. المجموعة "أ": تتكون من 60% - 70% من مجموع مصروفات الدينار السنوي لجميع وحدات المخزون. إن المجموعة "أ" تمثل نسبة عالية من إستهلاك الدينار السنوي، و لكن غالبا ما تكون وحدات هذه المجموعة قليلة (لحد 20%) من مجموع وحدات المخزون المشتراة الكلية. المجموعة "ب" تمثل من 20%-30% من مجموع مصروفات الدينار السنوي للمخزون و أما بالنسبة لوحدات هذه المجموعة فتمثل 20%-50% من مجموع الوحدات المشتراة، اما بالنسبة للمجموعة "ج" فتمثل نسبة قليلة من مجموع مصروفات الدينار السنوي للمخزون (لحد 25% تقريبا) و لكن تمثل 30%-80% من نسبة مجموع الوحدات المشتراة (أنظر الشكل (8.2)).

الشكل (8.2) توزيع انواع المخزون (أ-ب-ج)



المصدر: مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ص 266.

إن نظام الرقابة وفقاً لهذا النموذج يقوم على أساس حجم الأموال أو الاستثمارات المتعلقة بمادة معينة أو مجموعة من المواد التخزينية لأن عملية الرقابة التفصيلية لوحدة كثيرة تتطلب جهداً ووقتاً كبيراً هذا بالإضافة إلى النفقات العالية المترتبة على ذلك.

لذلك فإنه لمن الضروري جداً أن يقوم نظام الرقابة بتقييم أصناف المخزون إلى فئات ترتبط بأهمية درجة المجموعة و من ثم حجم و مدى نوع الرقابة المطلوبة لها.

إن مبدأ التقسيم للمواد المطلوب تخزينها وفقاً لهذا النموذج يقوم على أساس قيمة الاستخدام السنوي من المادة و تستخرج هذه القيمة على أساس متوسط الاستخدام السنوي المقرر من المادة الواحدة مضروباً في قيمة الوحدة و يفضل استخدام هذا النموذج أو مبدأ باريتو في حالات المخزون المستمر.

المبحث الثالث: الأدوات العملية للرقابة على المخزونات في المؤسسات.

يعتبر توفير المواد بالكمية و نوعية المطلوبة و بالمكان و الزمان المحددين الهدف الأساسي للرقابة على المخزون، مع الأخذ بعين الإعتبار الإحتياجات و التغييرات التي تحدث في المستقبل ، إن إختيار أي أداة من أدوات الرقابة يعتمد على دراسة مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا الإختيار و لا يمكن القول بان هذه الأداة هي أنسب و أحسن من غيرها دون دراسة هذه المجموعة من العوامل بشيء من التفصيل.

و على ضوء هذه الدراسة يتم تحديد الأداة المناسبة و نظرا لوجود أدوات مختلفة للرقابة على المخزون تختلف بإختلاف حالات المخزون و كذلك بإختلاف الخطط الموضوعة، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم أدوات الرقابة على المخزون.

المطلب الأول: الجرد المخزني.

الفرع الأول: تعريف الجرد المخزني.

يعتبر جرد المخازن من المهام الرئيسية لإدارة المخازن. حيث تراجع كميات المخزون خلال فترات منتظمة و ذلك لحماية الإستثمارات الهائلة فيه ، و الجرد هو الحصر الفعلي لموجودات المخازن في تاريخ معين¹.

الفرع الثاني: أهداف الجرد المخزني².

¹ و ² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره ص ص 281-282

1. مطابقة ما هو موجود فعلا في المخازن و ما تحمله السجلات المخزنية من أرصدة و ذلك لمعرفة الموقف النهائي للمواد. و التصرف على ضوء ذلك قبل البدء في شراء جديد للمواد.
2. إكتشاف او تدارك أية محاولة للسرقة أو الإختلاس أو التلاعب، إلى جانب إكتشاف الجرد للتلاعب في الموازنة المخزنية، فإن مجرد وجود نظام للجرد يجعل الأفراد يترددون في إقدامهم على التلاعب و التصرف غير المشروع في المواد خوفا من وجود رقابة أو جرد مستمر أو مفاجئ.
3. فحص سلامة و صلاحية أنظمة المخزون و الرقابة المخزنية أو إجراءات الإستلام و الصرف ، و معرفة نقاط الضعف فيها و من ثم معالجة ذلك لتكون أكثر فاعلية .
4. كما أن الجرد يكشف لنا تراكم المخزون أو تقادمه.
5. إلى جانب ذلك فالجرد يعتبر وسيلة لضبط المراكز المادية للوحدة الإنتاجية إذ أن المخزون الفعلي بعد الجرد يعتبر أصلا من الأصول المتداولة.

الفرع الثالث: أنظمة الجرد.

تكاد تنحصر المعالجة المحاسبية لأنظمة المخزون السلعي في ثلاث أنظمة رئيسية هي:

1. **نظام الجرد الدوري¹**: و يعتمد على لاقيام بإجراء جرد فعلي (طبيعي) للمخزون السلعي اموجود في تاريخ معين. و ذلك عن طريق عد او وزن أو قياس الوحدات الموجودة في ذلك التاريخ بإستخدام إحدى طرق التقييم للمخزون و بإتباع نظام الجرد الدوري فإنه عند عملية الشراء أو البيع نقوم بتسهيل الحصول على ملكية المخزون و تحويل ملكية المخزون على أساس الفاتورة (أو المبلغ المدفوع نقدا أو بشيك).

* في بداية المدة: يجعل حساب المخزون مدينا بمخزون أول المدة.

¹ هوام جمعة ، تقنيات المحاسبة المعقدة ، الجزء الأول - ديوان المطبوعات الجامعية بين عنكون - الجزائر - الطبعة 4 - 2008 ، ص ص 164-165.

* **خلال المدة:** يجعل ح/ 38 المشتريات "مدينا بقيمة مشتريات المدة يجعل "ح/ 530 المورد" أو "ح/ 48 نقديات" دائنا.

- و يجعل كذلك "ح/ 470 الزبائن" (النقديات) مدينا بمبيعات المدة يجعل "ح/ 70 مبيعات" (ح/ 71 الناتج مباع) دائنا.

- أما عملية دخول المخزون و خروجه لغرض البيع فلا تعرف تكلفته إلا في نهاية الدورة (المدة) عندما نقوم بعملية الجرد.

- لذلك في نهاية المدة: تجعل كل من الحسابات 72,61,60 (مدينة) بمخزون أول المدة و (مدينا) كذلك بمشتريات المدة (38).

- و تجعل كل من الحسابات (31.30 ... 38.37) (دائنة) بمخزون أول المدة و مشتريات المدة.

- كذلك يجعل كل من الحسابات 72,61,60 (دائنة) بمخزون آخر المدة يجعل الحسابات (37...،31،30) (مدينة) بمخزون آخر المدة.

II. **الجرد الدائم (المستمر)**¹: يعتمد نظام الجرد الدائم بالإضافة إلى الجرد الفعلي (المادي)

للمخزون على مسك سجلات محاسبية منتظمة تظهر باستمرار قيمة المخزون الساعي في أي لحظة (بعد كل دخول).

لذلك عكس نظام الجرد الدوري فإن الجرد الدائم يحدد تكلفة السلع المباعه عند كل خروج (صادر) وفقا لطرق التقييم المستخدمة (LIFO, FIFO, CUMP).

¹ هوام جمعة، مرجع سبق ذكره ص 167.

و باستخدام نظام الجرد الدائم للمخزون فإنه يقدم إما بتكلفة الشراء أو سعر البيع. و لا يطبق الجرد الدائم بسعر البيع إلا لتقدير قيمة الفضلات و المهملات و التي تقيم بالقيمة المحتملة البيعية لها مطروحا منهما مصاريف البيع و التوزيع و كذلك يطبق سعر البيع في المؤسسات ذات الفرع.

و باستخدام نظام الجرد الدائم فإننا نسجل و باستمرار عملية الحصول على ملكية المخزون ، دخول المخزون إلى المخزن، عملية تحويل الملكية على أساس سعر البيع و خروج المخزون لغرض البيع على أساس تكلفة الشراء وفق لإحدى طرق التقييم السابقة الذكر.

III. الجرد المفاجئ¹: هو قيام الجرد في أوقات مفاجئة و يتصف هذا النوع من الجرد بمايلي:

- أ- يتم الجرد على عينة من المواد.
- ب- لا يبلغ موظفي الجرد في يوم القيام بالجرد حفاظا على سرية الجرد.
- ت- كما يعتبر هذا النوع من الجرد شكل من أشكال التفتيش عندما يشك بوجود خلل في صنف من أصناف المواد.
- ث- وقت الجرد الفعلي حيز محدد، إذ قد يجري أثناء الجرد السنوي او المستمر.
- ج- يعتبر وسيلة رقابية مناسبة على العاملين حيث يشعرون أن أعمالهم تحت الرقابة الفورية و المفاجئة في أية لحظة.

الفرع الرابع: إجراءات الجرد.

مع مراعاة الطريفة التي تسلكها إدارة المخازن في إتمام الجرد فغن ما يتبع عادة من إجراءات لإتمام عملية الجرد مايلي:

¹ مهدي حسن زويلف آخرون، مرجع سبق ذكره ص 286.

- 1- تخفي عادة كافة المعلومات عن القائمين لعملية الجرد سواء كانت السجلات او بطاقات المخزون أو أدلة المخزون، و ذلك لكي لا يطلع عليها القائمون بالجرد و أن لا يعتمدوا عليها، و لكي يكونوا عرضة للضغوط أو إخفاء بعض المعلومات أو محاولة انطباق ما هو موجود في السجلات و ما هو موجود فعلا و ذلك بالإخبار عما يطابق السجلات.
- 2- تحديد الأفراد الذين سيقومون بالجرد و تنظيمهم بلجنة واحدة أو عدة لجان و يفضل عدم إشراك أمناء المخازن في مثل هذه اللجان.
- 3- على قسم المشتريات و لجان الفحص و الاستلام إشعار لجان الجرد بالأصناف المشتراة التي في الطريق أو التي في مخازن الموانئ أو تحت الفحص و التي لم ترد فواتيرها و تم استلامها.
- 4- عدم السماح للمخازن مباشرة أعمالها عند الجرد و يستثنى من ذلك عند الجرد المستمر.
- 5- إعادة كافة المواد التي صرفت باسم الإعارة من المخازن قبل بدأ الجرد.
- 6- لا بد أن تكون وحدة القياس موجودة بين رجال الجرد كما لا بد أن تكون وحدة التسعيرة هي الأخرى موحدة وواضحة لدى القائمين على الجرد.
- 7- أن يشمل الجرد كافة المواد بما فيها المواد العادية أو المتقدمة أو النفايات.
- 8- أن توضع إشارة على المواد التي يتم جردها.
- 9- يقوم أفراد الجرد بجرد المخزون حسب ترتيب المواد.
- 10- تؤشر نتائج الجرد على صفحات السجلات و مستندات الصدف و الاستلام عند إتمام الجرد و التوقيع عليهما.

الفرع الخامس: فروع الجرد.

1- أسباب الفروقات بين السجلات و الموجود الفعلي للمخزون¹.

إلى جانب السرقة و الحريق و كسر المواد، فإن هنالك من الأسباب المؤدية للعزوف.

1- الخطأ في تسجيل السجلات.

2- الصرف دون تسجيل.

3- التجهيز الخاطئ و الذي يتم نتيجة اختلاف الصدق و التسجيل على مواد أخرى.

4- الاختلاف في طريقة التسعير أو نقص عملية التسعير.

5- أخطاء أعمال الجرد نفسها.

6- الخطأ في العد أو الوزن أو القياس.

II - إجراءات التعامل مع فرق العدد:

رغم أن هنالك فروق بين موجودات المخازن و بين السجلات في بعض الأحيان إلا ان تلك الفروقات قد لا تتعدى ما هو مسموح به. فإن تعدت تلك الفروقات ما هو مسموح به فإن هنالك من الإجراءات التي يجب اتخاذها و هي كمايلي:

1- يجب إحاطة مدير المخازن و أمناء المخازن المسؤولين عن نتائج الجرد و الفروقات التي برزت

بين الجرد الفعلي و الدفترى و ذلك للتحري عن أسباب ذلك. فقد يكون هنالك بعض المواد التي لم

تتعرف اللجنة على أماكنها و التي يكون مسؤولي المخزن أعلم بمكانها، إلى جانب أسباب هذا

التباين.

2- مراجعة سجلات المخازن للتأكد من عدم وجود أخطاء حسابية أدت إلى إظهار هذا التباين في

السجلات و الوجود الفعلي للمواد.

¹ مهدي حسن الزويلف ، مرجع سبق ذكره ص 284.

3- مراجعة أوامر الشراء و مستندات الاستلام و مستندات الصرف و الإرجاع و الإعارة، لمعرفة مدى صحة المعلومات الحسابية فيها.

4- الاستفسار من الإدارات التي عادة يتم تجهيزها بالمواد، أو تصرف لها المواد شفهيًا لمعرفة ما غذا كان هنالك سهوا في عدم إعطاء وصولات الاستلام.

5- إجراء جرد فعلي ثاني للمواد التي ظهرت فيها تلك الفروق للتأكد من صحة الجرد الأول.

6- و بعد كل ذلك لا بد من الرجوع ثانية لمسؤول المخازن لتقديم أسباب هذه الفروق، و ما إن يثبت التقصير لابد من مسائلة المسؤولين عن هذه الفروق، و إعادة النظر بكافة الإجراءات الرقابية و المخزنية للتعرف على مواقع الظل فيه

المطلب الثاني: بطاقة المخزون¹.

الفرع الأول: طريقة " الوارد أولا صادر أولا (FIFO) First in First out.

وفقا لهذه الطريقة فإنه يفترض أن الوحدات المباعة هي الوحدات التي تأتي أولا، ويناسب هذا الافتراض التدفق الطبيعي للبضاعة في غالب الأحوال حيث يفضل بيع البضاعة التي تأتي أولا خاصة في حالة وجود تاريخ لانتهااء صلاحية البضائع، و في حالة الارتفاع المضطرد للأسعار و هو ما يعكس التضخم في الأسعار، فإن هذه الطريقة تؤدي إلى الوصول إلى أقل قيمة لتكلفة المبيعات و التي تقوم بأقدم الأسعار التي تكون منخفضة غالبا عن الأسعار الحديثة التي يقوم بها المخزون السلعي الباقي بالمخازن.

الفرع الثاني: طريقة " الوارد أخيرا صادر أولا (LIFO) Last in First out.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، مبادئ المحاسبة المالية، المكتبة الجامعية الحديثة الإسكندرية سنة 2007 ص ص 223-224.

و تفترض هذه الطريقة ان الوحدات التي تأتي أخيرا (أي أحدث البضائع) تباع اولاً، و هذه الطريقة نادراً ما تتوافق مع التدفق الطبيعي للبضاعة إلا أنها تتوافق مع مفهوم المحافظة على رأس المال العيني حيث يتم مقابلة إيرادات الفترة بتكلفة المبيعات المقومة بأحد الأسعار المرتفعة غالباً في ظل التضخم و ارتفاع الأسعار.

الفرع الثالث: طريقة متوسط التكلفة Weighted Average Cost

تفترض طريقة متوسط التكلفة أن البضاعة المتاحة للبيع متجانسة مما يؤدي إلى توزيع تكلفة البضاعة على أساس متوسط التكلفة و يتحدد متوسط التكلفة بالمعادلة الآتية:

$$\text{متوسط التكلفة} = \text{تكلفة البضاعة المتاحة للبيع} / \text{عدد الوحدات المتاحة للبيع.}$$

و يتم استخدام هذا المتوسط بعد ذلك لتحديد تكلفة المخزون السلعي آخر المدة ، و من ثم تحديد تكلفة البضاعة المباعة، و ينبغي ملاحظة ان متوسط التكلفة المقصود هنا هو المتوسط الموزون بالكميات و ليس مجرد متوسط لأسعار الشراء.

الفرع الرابع: مزايا و عيوب كل طريقة.

FIFO: طريقة FIFO تعطي أقل قدر ممكن من الربح عند إتجاه الأسعار نحو الهبوط و ما يؤخذ على هذه الطريقة انها تبرز آثار التضخم و الإنكماش على الأرباح ، إلا أن قيمة مخزون آخر المدة تكون قريبة إلى حد ما من أسعار الإستبدال.

LIFO: من مزاياها تقليل آثار إتجاه الأسعار (هبوطاً أو صعوداً) على صافي ربح المنشأة، و من مآخذها مغايرتها للتدفق الطبيعي للسلع حيث تكون قيمة مخزون آخر المدة بعيدة كثيراً عن سعر الإستبدال.

Cump: يعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في الواقع العلمي خاصة عندما يكون هناك العديد من الوحدات المشتراة بأسعار مختلفة ، فيصبح تطبيقها غير ذي جدوى نتيجة لزيادة التكاليف اللازمة لمسك سجلات البضائع إستنادا على هذه الطريقة.

و بشكل عام، مهما كانت الطريقة المتبعة على المؤسسة أن تستمر في إتباعها سنة بعد أخرى(أنظر مبدأ التجانس) إلا إذا قررت المؤسسة إتباع طريقة أخرى فلا بد ان تفصح عنها في قوائمها المالية(مبدأ الإفصاح) و مقارنة مدى تأثير هذا التغيير مع السنوات السابقة أو على الأقل مع السنة الماضية.

المطلب الثالث: الرقابة الآلية على المخزون¹.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية الرقابة الآلية على المخزون.

يمكن تعريف نظام الرقابة الآلي بأنه (عملية اختزال للعمل اليدوي الروتيني و سرعة استخراج النتائج و دقتها بالاستفادة من مميزات الحاسب الإلكتروني إضافة إلى قلة البطاقات و المستندات المخزنية، و الملاك الذي يعمل في مجال السيطرة على الحزين و خصوصا في المخازن الكبيرة).

كما يمكن استخدام الحاسبات الإلكترونية في المراحل المنظورة من العمل المخزني في السيطرة و تشغيل معدات النقل و المناولة الداخلية.

و أما ما يستخدم الآن في بعض منشآتنا التي تستخدم نظام الرقابة الآلي فهو عبارة عن متابعة لحركة المواد داخل المخازن مع بعض التقارير لإشعار المسؤولين عن السيطرة على الحزين في حالة وصول المواد إلى مستوى إعادة الطلب أو احتساب القيمة الكلية للمواد و طبع أوامر الشراء... إلخ، و بصورة عامة يمكن توضيح أهمية نظام الرقابة الآلي من خلال استعراض الفوائد التي يحققها مقارنة بنظام الرقابة اليدوي و التي يمكن إجمالها بمايلي:

¹ جاسم ناصر حسين و أخرون، مرجع سبق ذكره ص ص: 403-427

- 1- اختصار الوقت و الجهد في متابعة حركة المواد اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية و الحصول على النتائج المطلوبة بسرعة أكبر و بدقة أعلى و خصوصا عندما يكون عدد المواد كبيرا و كذلك عدد المخازن.
- 2- يساعد نظام الرقابة الآلي على احتساب الحدود القيادية للمواد المخزنية بالاعتماد على المعلومات التاريخية للمادة و تحديثها بصورة مستمرة.
- 3- طبع التقارير الخاصة لأسعار مراقبي المواد بالتغييرات و احتساب فترة الانتظار (التجهيز) للشراء الخارجي.
- 4- طبع تقارير تمثل تفصيلات الوارد و الصادر المخزني للمواد مفروزة حسب المخازن أو مراكز التكلفة.
- 5- طبع أوامر الشراء الواردة و كذلك على المواد المخزنية لكل شهر و عكس قيم الصرف و التسلم على سجلات النظام المحاسبي المستخدم في المنشأة لمساعدة حسابات المخازن على معرفة كلف و قيم المواد الداخلة إلى المخازن و الخارجة منها لتحقيق الرقابة المالية.
- 6- يضاف إلى ما تقدم أنه في مراحل العمل المتقدمة يمكن استخدام الحاسبات الإلكترونية في السيطرة على المعدات المخزنية لتسهيل تسلم و تجهيز المواد في المخازن.

الفرع الثاني: نظام الرقابة على الخزين باستخدام الحاسبات الإلكترونية:

إن هذا النظام مثل أي نظام آخر مسجل على الحاسبة الإلكترونية يعتمد بالأساس على دقة المعلومات التي يوفرها مستخدموه و لكي نصل على النتائج المطلوبة و لتحقيق هدفه في اختزال العمل اليدوي الروتيني و سرعة استخراج النتائج يجب على مستخدمي هذا النظام إتباع الدقة في العمل و

الالتزام بالتعليمات الخاصة به و بالمواعيد المحددة و عدم الاجتهاد في التفسير، و استعمال التقارير التي يوفرها النظام بالشكل الصحيح ، و لتشغيل هذا النظام نتبع المراحل التالية:

1- تحضير المعلومات:

و تتكون هذه المعلومات من قسمين رئيسيين كل قسم يتكون من مجموعات فرعية و سنستعرض فيمايلي هذه المعلومات:

1-1. قسم المعلومات الرئيسية (المعلومات الثابتة):

يحتوي هذا القسم على جميع المعلومات التي تخص المواد على شكل مجاميع، حيث يتم التغييرات اليومية و الأسبوعية أو الشهرية عليها، و يعتمد هذا القسم على المعلومات المتوفرة عن كل مادة لمعرفة رصيدها و قيمتها، و الرصيد غير المسعر الذي تسلمه على شكل كمية فقط لحين إتمام إجراءات التسلم و التسعير و كذلك أوامر الشراء القائمة على المادة، و يتكون هذا القسم من مجاميع المعلومات التالية:

1-1.1 : مجموعة معلومات الوحدات القياسية:

و تحتوي هذه المجموعة على جميع وحدات القياس المستخدمة لقياس المواد مذكورة بالعربية أو باللغة الإنكليزية.

1-2.1 : مجموعة معلومات المخازن و المنشآت:

و تحتوي هذه المجموعة على جميع أرقام المنشآت و المخازن و المصانع داخل المنشأة و تكون على شكل قيود و كل قيد يحتوي على المعلومات التالية:

- رقم المنشأة أو المصنع أو المجمع المخزني داخل المنشأة.

- رقم المخزن في تلك المنشأة أو المجمع و تكون المخازن مصنفة حسب نوعية المواد المخزنة فيها.

- رقم الحساب أو التوييب المحاسبي للمخزن.

- الفترة الزمنية التي تفصل بين جرد و آخر للمادة.

- تاريخ جرد المخزن.

- إشعار العلق الشهري للمخزن.

3.1-1 : مجموعة المعلومات الرئيسية للمواد:

و تتكون هذه المجموعة التي تخص تفاصيل المواد على شكل قيود و بكل مادة قيد واحد و كل

قيد يحتوي المعلومات التالية:

- رقم المخزن في المنشأة أو المصنع أو المجمع المخزني و الذي يحتوي عل تلك المادة و يعتبر هذا

الرقم المفتاح الأول للتعرف على المادة.

- رقم الفهرست أي رقم المادة المخزني و هو المفتاح الثاني للقيد و من الممكن أن يتكرر رقم الفهرس

لمواد في منشآت أو مخازن مختلفة و لا يجوز ذلك في مخزن واحد.

- وحدة قياس المادة التي تصرف أو تستلم بها المخزن.

- نوع المادة و هذا يبين تقسيمات المواد، أولية، ثانوية أو احتياطية و غيرها من الأنواع.

-مصدر تجهيز المواد أي أهى محلية، مستوردة أو مصنعة أو محولة و غيرها من المصادر.

- مواد عاطلة و يعني هذا الحقل مواد عديمة الحركة.

- رقم حساب المادة أي الرقم المحاسبي الذي تصرف به المادة حسب نوعها.

- رقم المراقب و يعني رقم الشخص المسؤول عن السيطرة على المواد.

- إسم المادة ووصف مختصر لها.

-سعر المادة و هو عبارة عن سعر الوحدة القياسية للمادة.

-رصيد المادة و يمثل المتبقي من المادة في البطاقة داخل المخزن و يكون ذا قيمة أي سعر.

- الرصيد المعلق للمادة و هو عبارة عن المواد المتسلمة و غير المسعرة لحين تسعير الطليبية.

- كمية المواد المعلقة أي المواد التي صرفت على التسعير.

- الإستهلاك الشهري و يمثل ما صرف خلال شهر واحد.

- الأرقام القيادية للمادة كالحد الأعلى ، و رصيد الطوارئ، مستوى إعادة الطلب، و فترة الإنتظار ...إلخ

4.1-1 : مجموعة معلومات أوامر الشراء:

و تحتوي هذه المجموعة على تفاصيل أوامر شراء المواد و كذلك تفاصيل التسلم و الصرف غير

المسعر حيث تتكون من المعلومات التالية:

- رقم المخزن في المنشأة و هو يمثل المفتاح الأول للقيود.

- رقم الفهرست للمادة و هو يمثل المفتاح القاني للقيود.

- تاريخ المستند و يمثل التاريخ الذي نظم به المستند سواء كان أمر شراء او مستند تسلم أو صرف

معلق.

- رقم المستند و يمثل الرقم الذي يبين تسلسل المستند.

- إشارة الغلق و يحوي هذا الحقل حالتين هما:

• إشعار بغلق أمر الشراء في حالة تسلم المعلق.

• إشعار بحذف أمر الشراء السابق للمادة في حالة كون هذا الحقل يساوي للإشارة (ط) .

- رقم أمر الشراء ، و يمثل مفتاحا رئيسيا لأوامر الشراء.

- رقم الشحنة في حالة كون أمر الشراء يتكون من أكثر من وجبة أو شحنة فهذا يمثل رقم كل واحدة

منها و يجب أن يكرر لنفس أمر الشراء على نفس المادة.

- الكمية المطلوبة أو المصروفة أو المتسلمة، و تمثل هذه الكميات حسب تسلسلها كمية المواد المطلوبة

في أمر الشراء و الكمية المصروفة أو المتسلمة في كل حالة صرف أو استلام معلق.

- الوحدة القياسية للمادة أي وحدة قياس المادة و يجب أن تكون مطابقة للوحدات المستخدمة في المخزن.

- التاريخ المتوقع لوصول الطلبية و هذا يكون في أوامر الشراء و معلومات أخرى تفيد في مجال

الحسابات في حالات التسلم و الصرف المعلق، كرقم حساب المادة أو مركز الكلفة الذي تحمل عليه

المادة.

5.1-1 : مجموعة معلومات الإستهلاك الفعلي للمادة :

و تشمل هذه المجموعة من المعلومات جميع المواد المراد السيطرة عليها على شكل قيود لكل

مادة قيد واحد و يحتوي كل قيد على معلومات تخص المادة كرقم المخزن، رقم الفهرست، الاستهلاك

المتوقع، متوسط الانحراف المتوقع للاستهلاك الفعلي، أرقام لفصول السنة ، و أرقام للمواد الجديدة...الخ.

6.1-1 : مجموعة معلومات التكاليف :

و تشمل هذه المجموعة المعلومات المطلوبة عن تكاليف إجراء الطلب الواحد أو أمر الشراء الواحد متضمنة مصدر الشراء و هل المواد مستوردة أو محلية.

7.1-1 : مجموعة جداول قاعدة المعلومات:

و تحتوي هذه المجموعة المعلومات النهائية للعمليات السابقة كرقم آخر مستند جرد صدر من الحاسب الإلكتروني و جدول يبين أسعار المواد الحالية و معدل السعر و آخر سعر لها، و رقم آخر مستند أرسل إلى الحاسب الإلكتروني و قيمة المواد الكلية المسيطر عليها بالحاسب و معلومات أخرى تفيد هذا القسم مختلف باختلاف المخازن والمنشآت.

2-1 : قسم المعلومات المتغيرة (الحركات):

يتم في هذا القسم تجميع مستندات حركة المادة من تسلّم و جرد و شراء و التي تم تسجيلها و تدقيقها لحين موعد ترحيلها على القسم الأول و يتكون هذا القسم من ثلاث مجموعات رئيسية من المعلومات هي:

1.2-1. مجموعة المعلومات التي تخص أرقام المستندات و نوع الحركات:

و تتكون هذه المجموعة من المعلومات التالية:

- رقم المستند و رمز الحركة.

- رقم المشغل.

2.2-1. مجموعة معلومات تفاصيل المستندات و تحوي على:

- رقم المستند و رمز الحركة.

- تاريخ المستند.

- رقم المادة ، و يتكون رقم المادة من منشأة ، مخزن ، رقم الفهرست.

- تفاصيل الحركة أي هي صرف ، تسلم ... إلخ.

3.2-1 مجموعة جدول قسم الحركات:

و تحتوي هذه المجموعة على الحركات الموجودة في القسم و تفاصيل أخرى تخص هذا القسم ، تختلف باختلاف المخزن و المنشأة.

II - إدخال المعومات:

بعد ان أصبحت المعومات و البيانات جاهزة في المرحلة الأولى تأتي في المرحلة الثانية مهمة إيصال و نقل هذه المعومات إلى الحاسب الإلكتروني و باللغة التي يفهمها لتسهيل عملية تشغيل هذه البيانات و الاستفادة منها.

و تكون عملية إدخال المعومات و البيانات على نوعين:

1-II. إدخال المعومات الرئيسية (الثابتة):

و تشمل هذه العملية نقل المعومات الثابتة عن المادة، كرقم المادة ، إسم المادة، الوحدة القياسية ، نوع المادة، معدل الإستهلاك الشهري، و الأرقام القيادية الأخرى... إلخ و تستعمل لإيصال هذه المعومات إلى الحاسب الإلكتروني استمارة خاصة تسمى استمارة إدخال المعومات الأولية، و تستعمل هذه الاستمارة للأغراض التالية:

- إدخال مادة جديدة إلى الحاسب.

- تصحيح او تبديل معلومات عن مادة ما.

- إلغاء معلومات عن مادة.

2-11. عقل المعلومات المتغيرة (الحركات):

يتم في هذه المرحلة نقل او إدخال المعلومات المتغيرة كالأرصدة و الأسعار ... الخ للمواد التي تم إدخالها وفق استمارة نقل المعلومات الثابتة و يتم ذلك بتثبيت الرصيد الافتتاحي للمادة و قيمته مثلا ثم تتم عملية نقل المعلومات الأخرى و يستخدم لنقلها عدة استمارات منها:

- استمارة أوامر الشراء أو العمل.

- مستند التسلم.

- مستند الإرجاع.

- مستند الصرف.

III- تشغيل البيانات و نتائج التشغيل:

بعد أن أصبحت البيانات مهياًة على البطاقات و المستندات التي مر ذكرها في المرحلة الثانية و أدخلت إلى الحاسب الإلكتروني حيث تتم عملية إدخالها يوميا و/أو أسبوعيا و هذا يعتمد على كمية المواد و سرعة حركتها داخل المخزن، تأتي مرحلة التشغيل حيث تتم إما أسبوعيا أو شهريا لإستحصال التقارير اللازمة لعملية الرقابة على الخزين. و قبل عملية التشغيل يتم استحصاا تقارير تؤكد صحة المعلومات التي أدخلت إلى الحاسب الإلكتروني مع بيان الأخطاء التي صاحبت عملية إدخال و تدقيق البيانات و يتم ذلك عن طريق إستحصال تقريرين الأول يبين أخطاء الإدخال و تشمل جميع الأخطاء التي جعلت أثناء إدخال البيانات كإدخال بيانات خاطئة أو إدخال مستندات خاطئة، أما التقرير الثاني أخطاء التدقيق بعد تشغيل برنامج التدقيق و يشمل الأخطاء التي لم تظهر في التقرير الأول و بعد التأكد من أن جميع البيانات و المعلومات صحيحة تأتي مرحلة التشغيل و التي ستكون إما أسبوعية و / أو شهرية.

III-1- التشغيل الأسبوعي للبيانات :

تتم عملية التشغيل الأسبوعي في مرحلتين تشمل المرحلة الأولى منها الخطوات التالية:

- خزن جميع المعلومات الثابتة التي تخص المواد في المخازن و التأكد من أن جميع المعلومات قد أدخلت إلى الحاسب الإلكتروني ، و في حالة عدم إكمال خزن المعلومات يتم التأكد من المعلومات التي لم تدخل إلى الحاسب الإلكتروني.

- إدخال المعلومات المتغيرة و التي تخص حركة المواد الواردة و المصروفة من المخازن و كذلك يتم تدقيق المستندات أو المعلومات المرفوضة و إعادة إدخالها إلى الحاسب الإلكتروني مرة أخرى بعد تصحيحها.

- طبع تقرير بالأخطاء المصاحبة لعملية إدخال المعلومات المتغيرة.

- طبع تقرير بالمستندات و المعلومات المتغيرة التي تم إدخالها على المعلومات الثابتة يبين المواد المرفوضة و المقبولة حسب المخازن أو المنشآت.

و أما المرحلة الثانية للتشغيل الأسبوعي فيتم فيها دمج المعلومات المتغيرة التي تخص حركة المواد للأسبوع السابق مع المعلومات المتغيرة للأسبوع الذي يجري فيه تشغيل المعلومات لإظهار التغييرات التي تصاحب حركة المواد خلال الشهر أسبوعياً.

III-21- التشغيل الشهري :

تتضمن عملية التشغيل الشهري أيضاً مرحلتين و تشمل كل مرحلة على مجموعة من الخطوات

فالمرحلة الأولى تتم وفق الخطوات التالية:

- قراءة المعلومات الأسبوعية لآخر أسبوع و الذي تم فيه جمع المعلومات لأسابيع الشهر ثم إعادة ترتيب هذه المعلومات حسب رمز العملية و تاريخها لإجراء عملية الترحيل على مجموعة المعلومات الثابتة (الأولية) و يتم طبع تقارير بالأخطاء التي لم تظهر خلال التشغيل الأسبوعي و كذلك تقرير بالأرصدة السالبة التي تظهر خلال التشغيل الأسبوعي و لم تتم تسويتها.

- إعداد تقارير الأرصدة التي تتضمن الأرصدة البدائية و مجموعة الحركات التي تمت على المواد و كذلك الأرصدة النهائية مقيمة بالكمية أو القيمة للاستفادة منها في مجال الحسابات المخزنية و ضمن سجلات حسابات المخازن كسجل اليومية أو سجل الأستاذ.

- إعداد تقارير فروقات الأسعار الشهرية و هي عبارة عن مجموع فروقات الأسعار الأسبوعية التي تحدثنا عنها في مجال التشغيل الأسبوعي للمعلومات.

أما المرحلة الثانية من التشغيل الشهري فتتم وفق الخطوات التالية:

- دمج الحركات الشهرية للمواد مع حركاتها للأشهر السابقة للحصول على مجموع الحركات السنوية و التي يمكن الرجوع إليها لمعرفة حركة المادة خلال السنة.

- إعداد تقرير المواد التي يجب مراقبتها فورا و يمثل هذا التقرير المواد التي وسمت في التشغيل الأسبوعي ضمن المواد المطلوب مراقبتها فورا فتتم هنا المراقبة شهريا و هذا التقرير يعود للرقابة المخزنية.

إضافة إلى التقارير التي ذكرناها في مجا التشغيل الأسبوعي و الشهري للمعلومات فهناك تقارير فورية أو تسمى تقارير عند الطلب يمكن استخراجها بواسطة الحاسب الإلكتروني و تستخدم لأغراض المطابقة، منها تقارير الحركات السنوية، تقارير الحركات المخزنية المعلنة و غيرها.

ملاحظة:

تجدر الإشارة إلى أنه إضافة إلى الأدوات المستخدمة في الرقابة على المخزون المذكورة سابقاً، و هي الأدوات الأساسية ، توجد أدوات أخرى تستعمل في هذا المجال نذكر منها : الموازنة التقديرية و ميزان المراجعة.

خلاصة الفصل:

تعتبر الرقابة على المخزونات مهمة في معظم المؤسسات، فهي تساهم في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و كذلك مواجهة خطر نفاذ المخزون. و تتم الرقابة على المخزون بإستخدام طرق علمية و أخرى عملية تساهم في السير الحسن للمخازن.

أما الطرق العلمية فتتمثل في 3 طرق: المداخل و تشمل المدخل الجدولي، المدخل البياني، مدخل المعدلات، مدخل تحليل الخبرة و المدخل المحاسبي، الأنظمة و تتمثل في نظام مستوى إعادة الطلب،

نظام المراجعة الدورية و نظام مستوى إعادة الطلب و المراجعة الدورية، و الطريقة الثالثة تتمثل في الأساليب الكمية و التي تشمل طريقة الأوعية، و التحليل الثلاثي (أ-ب-ج).

و أما الطرق العملية فجمعت بين طرق يدوية كلاسيكية هي الجود و بطاقة المخزون، و طرق آلية الكترونية تعتمد على برامج الحاسوب نظرا لمزاياه (التكلفة و الوقت) من جهة ، و مواكبة متطلبات العصرنة و المنافسة من جهة أخرى.

و عليه ، فإن كل مؤسسة تسعى لتوفير نظام رقابة فعال ذو كفاءة عالية يتماشى مع هيكلها التنظيمي من أجل ضمان استمرار نشاط المؤسسة و توفير احتياجاتها بصفة منتظمة.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى الدراسة الميدانية حول موضوع الرقابة على المخزون، حيث قمنا بإختيار مؤسسة متخصصة في إنتاج مواد التنظيف، أين يشكل نشاط التخزين جزءا كبيرا من نشاطها بالمقارنة مع النشاطات الأخرى ، نظرا للدور الهام الذي يلعبه، فالمخزون هو المنتج الموجه إلى الزبون و لهذا تسعى المؤسسة إلى تحسين نوعية منتوجها حتى تصل إلى تأسيس قاعدة زبائن ضخمة من جهة و محاولة مواكبة التطور و تقوية مركزها التنافسي من جهة أخرى، و لا يتسنى لها ذلك إلا عن طريق إستخدام الطرق المثلى في الرقابة على المخزون و التي سوف نتناولها بشئ من التفصيل من خلال هذا الفصل و نحاول إكتشاف مدى أهميتها داخل المؤسسة ، و ذلك عبر الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم مكان التريص.**المبحث الثاني: المخزن و المخزون في المؤسسة محل الدراسة.****المبحث الثالث: الرقابة على المخزون في المؤسسة محل الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم مكان التبرص.

تعد وحدة شلغوم العيد وحدة إنتاجية من المؤسسة هنكل-الجزائر ، و هذه الأخيرة هي فرع من فروع المجمع العالمي هنكل، لذا سنتناول أولاً التعريف بالمؤسسة ثم التعريف بالوحدة.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة هنكل - الجزائر.

الفرع الأول: النشأة و التطور

أنشئت الشركة الوطنية لصناعة المنظفات (ENAD) عام 1988 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) المتواجدة منذ سنة 1967.

تعتبر هذه الشركة (إيناد) الرائدة على المستوى الوطني في مجال المنظفات مما سمح بانفتاح السوق الجزائرية أمام الاستثمار الأجنبي و الذي خلق منافسة أجنبية للشركة مع مؤسسة إيناد (ENAD) حيث كانت المنافسة بين الشركة الإنجليزية الهولندية (UNILIVER) و الشركة الأمريكية (Procter et Gamble) و الشركة الألمانية (HENKEL) ، فكانت الفرصة لمجموعة هنكل الألمانية.

تأسست مؤسسة هنكل إيناد الجزائر Algérie HENKEL-ENAD (HEA) في 23 ماي 2000 برأس مال قدره 1 مليار و 760 مليون دينار جزائري موزع بنسبة 60% لهنكل و 40% لإيناد، و إمكانات بشرية قدرت بـ 1200 عامل.

ضمت هذه الشركة 3 وحدات ، وحدة عين تموشنت ، وحدة الرغاية (الجزائر العاصمة)، ووحدة شلغوم العيد (ميلة).

و بعد أربعة سنوات و نصف من الشراكة، أصبحت مجموعة هنكل المالكة لرأس مال (HEA) بنسبة 100% ، و هذا بعد ما تم الإتفاق على شرائها لحصة إيناد(40%) مقابل 880 مليون دينار جزائري، و كان التوقيع على عقد التنازل في 8 ديسمبر 2005 و بموجب

هذا العقد أصبحت هنكل مالكة لكل المنشآت التابعة للمؤسسة و المتمثلة في الوحدات الصناعية الثلاثة كما قامت هنكل بإستثمار حوالي 16 مليون دولار و لإعادة و رسكلة هذه الوحدات على النحو التالي:

- 15 مليون دولار بالنسبة لوحدي الرغاية و عين تموشنت.

- 500.000,00 أورو بالنسبة لوحدة شلغوم العيد.

و بعد ذلك تحولت التسمية من Algérie HENKEL-ENAD (HEA) إلى هنكل الجزائر

HENKEL ALGERIE و هي تشغل الآن حوالي 1180 عامل و تسيطر على حصة سوقية

تقدر بـ 70% من السوق الجزائرية رأسمالها يصل إلى حوالي 6.268.000.000 دج.

الفرع الثاني : مبادئ و أهداف هنكل الجزائر.

I- مبادئ هنكل الجزائر: يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تشجيع كل تغيير و تطوير بناء.

- النجاح هو ناتج عن عمل و جهود الجميع.

- التخاطب و التعامل بكل وضوح و شفافية و فعالية.

- إرضاء المستهلكين.

II- أهداف هنكل الجزائر:

- التحكم و السيطرة الدائمة لآليات المؤسسة بواسطة نتائج الإستماع و الفحص، نسبة

إرضاء الزبائن الداخليين و الخارجيين ، و كذا المؤشرات SHEQالموضوعة .

- استباق الأحداث غير المرغوب فيها (عائدات الزبائن، الانحراف، الطوارئ...).

- التحسين الدائم لأداء المؤسسة.

- ضمان أفضل و أحسن الشروط للتخزين و التسليم.

- المساهمة في دعم النظرة الحسنة لصورة المؤسسة.

الفرع الثالث: إلتزامات و سياسات هنكل - الجزائر.

I- إلتزامات هنكل الجزائر:

ترى المؤسسة أنه لتحقيق أغراضها و أهدافها ، فإنها تتعهد بالالتزام بـ:

- ضمان الجودة لمنتجاتها و خدماتها.
- ضمان الأمان لجوارها و زبائنها و عمالها.
- المحافظة على البيئة أثناء الإنتاج و أثناء استعمال منتجاتها.
- احترام سياسة و التزمات SHEQ(الأمن و نظافة العامل و البيئة).
- الإلتزام بإعطاء منتجاتها التي تصنعها و تسوقها فعالية فارقة، امتيازات مهمة.
- الإلتزام باستعمال آخر التكنولوجيات مع ضمان احترام القانون و الإلتزامات التي عقد إتباعها.

- الإلتزام بخصوص التحسين الدائم.

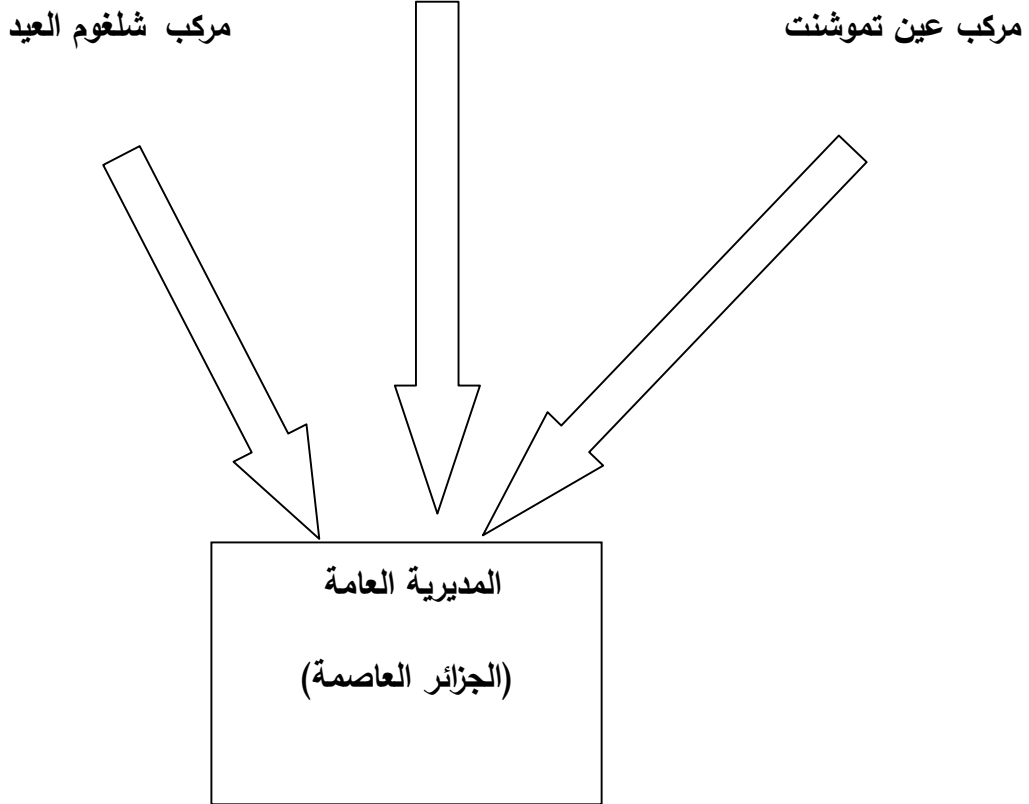
- قياس التحسن عن طريق تقييم دوري للنظام الإداري.

II- سياسات هنكل الجزائر.

سياسات هنكل الجزائر مستوحاة من قوانين و إرشادات موضوعة من قبل هنكل المجموعة و إدارة قطاع المنظفات و مواد الصيانة بالجزائر، التي عن طريقها هنكل يعترف و يتحمل كامل المسؤوليات المتعلقة بالمجتمع، و بالتالي يساهم في تطوره المستمر.

بعدها قمنا بالتعريف بمؤسسة هنكل-الجزائر و التي لها 3 فروع أساسية كما هو موضح في الشكل التالي، سنحاول التعريف بمكان إجراء تربصنا و هو وحدة شلغوم العيد.

وحدة الرعاية



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على سنة 2014.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة هنكل - شلغوم العيد.

الفرع الأول: نشأة الوحدة.

تم إنشاء وحدة المنظفات بشلغوم العيد بمقتضى المرسوم رقم 59/70 المؤرخ في 2 أكتوبر 1970 باقتراح من السيد بلعيد عبد السلام وزير الصناعة و الطاقة للأمر رقم 68/74 المؤرخ في 24 جوان 1974، حيث تم إدراجه ضمن المخطط الرباعي الثاني، أما ميزانيته فقدرت بـ 449 مليون دينار جزائري. فأنطلق الإنجاز سنة 1976 من طرف شركة إيطالية تسمى "إيطالكوسيلة" لكنها توقفت في 1979/08/01 بسبب إفلاس الشركة، و تم تسليم المشروع في 1980 بنسبة إنجاز 60%، و في سنة 1982 تمت هيكلة مؤسسة SNPK

فنشأت عنها عدة مؤسسات منها مؤسسة تنمية الصناعات الكيماوية، و تم في نفس الوقت رفع الغلاف المالي للمشروع إلى 609 مليون دينار جزائري.

في 15/04/1984 تم عقد اتفاق بين مؤسسة EDIC و الشركة الإيطالية ITALIMPIANI لتكتمل بقية المشروع، و قد بدأت الأشغال فعلا في سبتمبر 1984، و تم التسليم الأولي للمشروع في أبريل 1986، و بدأت عملية التجريب في 01/07/1986، أما عملية الإنتاج فبدأت في 30/07/1986، و قد استلمت مؤسسة ENAD التي نشأت عن إعادة هيكلة مؤسسة EDIC المشروع نهائيا في أبريل 1987، اما في سنة 2002 أصبحت الوحدة تابعة لهنكل إيناد الجزائر HEA، لكن بعد جانفي 2005 أصبح المشروع 100% لمؤسسة هنكل الجزائر و هو يشغل الآن (سنة 2014) حوالي 352 عامل مقسم كآلاتي:

- المدراء: 10

- العمال الدائمين: 147

- العمال المؤقتين: 195

أما فيما يخص تنظيم العمل فهو كمايلي:

- عمل مستمر : من الساعة 8 صباحا إلى الساعة الرابعة مساء.

عدد العمال الذين يقومون بهذا النوع من العمل هو 62 عامل(حوالي 18%).

- عمل في شكل 2x8 ، أي فوجين يتناوبون العمل خلال 16 ساعة، عددهم 28

عامل(حوالي 8%) بحيث :

• الفوج الأول يعمل من الساعة الخامسة صباحا إلى غاية الواحدة زوالا.

• الفوج الثاني يعمل من الساعة الواحدة زوالا إلى غاية التاسعة ليلا.

- عمل في شكل 3x8، أي ثلاثة أفواج يتناوبون العمل خلال 24 ساعة، و عددهم 262

عامل(حوالي 74%) بحيث:

- الفوج الأول يعمل من الساعة الخامسة صباحا إلى غاية الواحدة زوالا.
- الفوج الثاني يعمل من الساعة الواحدة زوالا إلى غاية التاسعة ليلا.
- الفوج الثالث يعمل من التاسعة ليلا إلى غاية الخامسة صباحا.

الفرع الثاني: الموقع و المساحة.

تتمتع وحدة "هنكل-الجزائر" بشلغوم العيد بموقع استراتيجي هام حيث يقع في المنطقة الصناعية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 05، على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة، يتمركز بالقرب من سوق الجملة للخضر و الفواكه و ثكنة عسكرية ، و كذلك بعض الوحدات الإنتاجية الأخرى و "ADE" الجزائرية للمياه.

تتربع الوحدة على مساحة إجمالية تقدر بـ 25 هكتار موزعة كمايلي:

- مركب الإنتاج: 13,50 هكتار.
- المساحة المغطاة: 4,90 هكتار.
- المساحة التقنية: 4,67 هكتار.
- أما الإدارة فتتربع على مساحة قدرها 0,23 هكتار.

الفرع الثالث: أهداف و طموحات وحدة هنكل - شلغوم العيد.

بالرغم من ان هنكل رائد في السوق بفضل علاماته العالية من مستوى النوعية و الجودة، و تكنولوجياته التي تسهل، تحسن، و تزين حياة الجميع إلا أنه مازال يتطلع لتحقيق العديد من الأهداف و الطموحات.

I- الأهداف : نجد منها:

- توسيع قاعدة الزبائن و تحقيق الريادة الدائمة.

- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية.

- صناعة أفضل منتجات التنظيف على المستوى المحلي و الإقليمي وفقا لمقاييس الجودة العالمية و بأعلى قيمة إنتاجية.
- تحقيق أعظم ربحية و أعلى عائد استثمار و تحقيق أعلى إنتاجية للعمال.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ضمان التحسين المستمر في كل المجالات المغطاة من طرف نظام التسيير للجودة، البيئة و الأمان و الصحة في العمل، و الاستجابة للمواصفات المتفق عليها.

II- الطموحات : يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تطوير الخبرة و الاداء الأمثل.
 - ترقية الإبداع و الابتكار.
 - رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر، الخدمات).
 - الزيادة في نسبي الأرباح و النمو.
 - إرضاء الزبائن و احترام البيئة و صحة المستعملين.
- الفرع الرابع: الأهمية الإقتصادية للوحدة و محيطها.**

I- الأهمية الإقتصادية.

تتمتع الوحدة بأهمية كبيرة و تحتل مكانة هامة في الإقتصاد المحلي و الوطني، و تعتبر الوحدة الوحيدة في الشرق الجزائري بجزئه الشمالي و الجنوبي. و يمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط التالية:

- قدرته العالية في مجال المنافسة، سواء في السوق الوطنية أو الخارجية.
- كفاءته العالية في التأطير في جميع المجالات.
- التسيير الجيد للموارد و الطاقات.

- تحقيق الاكتفاء في المواد المنظمة في القطاع الشرقي ككل، إذ تقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة 86000 طن سنويا.

II- محيط الوحدة.

يتمثل محيط الوحدة أساسا في الموردين و الزبائن.

I-1- الموردون : و نجد :

الموردون المحليون: تتعامل الوحدة مع عدة مؤسسات محلية و وطنية نذكر منها:

- شركة 'ASMIDAL' المختصة في إنتاج المواد الهيدروكربونية و المتواجدة بعنابة .
- شركة 'AGROFILM' المختصة في إنتاج الأغلفة و المتواجدة بسطيف.
- شركة 'AFRICOVER' المختصة في صنع الزجاج و المتواجدة في جيجل.
- شركة ' TONIC EMBALLAGE ' المختصة في إنتاج الأغلفة الخاصة بالمنتجات النهائية من خلال تحويل الورق إلى علب، و المتواجدة في تيبازة.
- بالإضافة إلى بعض المؤسسات الأخرى التي تقتني منها الوحدة بعض المواد الثانوية المتواجدة في السوق الوطنية، بحيث تختار الوحدة المؤسسة التي تقدم العرض المناسب.
- الموردون الأجانب: بما أن معظم المواد الأولية التي تدخل في تركيب المنظف غير متوفرة في السوق الداخلية، فإن الوحدة تلجأ إلى عملية الاستيراد لسد حاجيتها . و من الموردين الذين تتعامل معهم الوحدة:

- شركة 'Solvay Trade' المختصة في مجال الكيمياويات العضوية و المتواجدة في بلجيكا.

• شركة 'PMS Foret Proquisa' المختصة في مجال الكيمياء و المتواجدة في إسبانيا.

• شركة 'Mount Flous' للمنتجات البترولية و المتواجدة في فرنسا.

و عموما فإن معظم التعاملات الخارجية للوحدة تكون مع دول أوربا نظرا لقربها الجغرافي، خاصة بلجيكا و إسبانيا و ألمانيا و بدرجة أقل إيطاليا. كما يتم التعامل أحيانا مع دول آسيا كالصين، و ذلك حسب العروض المقدمة من طرف الموردين.

II-2- الزبائن :

كانت الوحدة في وقت سابق تتعامل مع عدد من البلدان الأجنبية، مثل : ليبيا ، السودان ، العراق قبل الحرب ، و لكن في الوقت الحالي يقتصر تعاملها على الزبائن المحليين، بحيث تتعامل الوحدة مع زيون او ممثل معتمد واحد على الأقل في كل ولاية من ولايات الشرق يعتبرون بمثابة الموزعين للمنتوج على المستوى الوطني (تتعامل الوحدة مع 10 ممثلين موزعين على مستوى 10 ولايات: برج بوعريريج ،سطيف، ميله، خنشلة، قالمه، تبسة ، عنابة، بانتة، ام البواقي، قسنطينة).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة هنكل - شلغوم العيد.

تتكون الوحدة من تسع مديريات و سكرتاريا ووحدة امن داخلي ، كما يوضحه الشكل

التالي (شكل 3-2).



و فيمايلي شرح المهام لكل مصلحة كالتالي:

1. الأمانة: و تتمثل في سكرتاريا تساعد المدير من خلال:

- جمع المعلومات.

- تنسيق اللقاءات و الإجتماعات.

- تسجيل الصادات و الواردات من الوثائق.

- الرد على الهاتف و إرسال الفاكسات و البريد الإلكتروني.

- الإشراف على قاعة الاجتماعات.

- استقبال الضيوف و الزبائن و الزوار.

- إمضاء بعض الوثائق بتفويض من المدير.

و يشترط في جميع مهام مساعدة المدير السرية التامة في العمل.

2- الأمّن الداخلي: مهمته مراقبة جميع الوحدات الموجودة داخل الوحدة و المخازن

بالإضافة إلى المساعدة في إخماد الحرائق غن وقعت، كما يقوم بحماية الأجنب الذين

يزورون الوحدة و تأمين الحماية للمواد الحساسة المستوردة.

3- مديرية الموارد البشرية: تهتم بتسيير اليد العاملة للمؤسسة و تتكون من ثلاثة

مصالح هي: مصلحة التوظيف و التكوين، مصلحة الأجور، مصلحة الشؤون الإجتماعية.

4- المعلوماتية: تقوم بمايلي:

- إدارة الشبكة المعلوماتية داخل الوحدة.

- إدارة المستخدمين.

- تخزين المعلومات و صيانة الأجهزة (كمبيوتر، طابعات ... إلخ).

- صيانة البرامج و التدوين الداخلي للمستخدمين.

5- مديرية المالية و المحاسبة: و تتكون من أربعة مصالح و هي:

- مصلحة المحاسبة العامة: تهتم بتسجيل و تقييم كافة المعلومات المالية حسب تسلسلها الزمني، كما تهتم بتسيير حسابات الموردين و الزبائن و تسجيل أقساط الإستهلاكات و المؤونات، إعداد ميزان المراجعة، الميزانية المحاسبية، و جدول حسابات النتائج.

- مصلحة محاسبة المواد: بدأ العمل بها في الوحدة سنة 1995، الغرض منها هو المتابعة المحاسبة للمخزون، فهي تهدف إلى معرفة حركات المخزون من المواد الأولية و كذا المنتجات النصف مصنعة و المنتجات النهائية ، كما تمكن المؤسسة من معرفة القيمة الحقيقية من المخزون في أي دورة من دورات السنة دون انتظار الجرد السنوي.

- مصلحة الخزينة: تهتم بضمان التوازن المالي للمؤسسة ،اذ تقوم بمراقبة التدفقات النقدية الحاصلة فتتولى عملية استلام الاموال في حالة الايرادات وتقوم بتسديد المصاريف وانجاز كل الإجراءات اللازمة لذلك.

- الصندوق: هو فرع تابع للخزينة يقوم بجمع التعاملات النقدية السائلة سواء كانت مقبوضات أو مدفوعات ، و يتم تمويل الصندوق من طرف البنك بمبلغ 100 ألف دينار جزائري بصفة دورية لمواجهة المصاريف الطارئة.

6- مديرية الإنتاج: تقوم بمتابعة العمليات الإنتاجية حسب البرنامج المسطر من طرف المديرية العامة ، و تتكون من أربعة مصالح و هي:

- المصلحة المساعدة: تقوم بتحويل المواد من شكلها الصلب إلى السائل أو الحالة العكسية إلى جانب تحضير مختلف المواد المساعدة الداخلة في العملية الإنتاجية.

- مصلحة السلفنة: تقوم بكافة الإجراءات التي تهدف للحصول على المادة الفعالة من خلال إجراء تحويلات كيماوية إلى المواد الأولية.

- مصلحة التصنيع: تعمل على مزج المادة الفعالة مع مواد أخرى خلال عدة عمليات للحصول على مسحوق نهائي.

- **مصلحة التغليف:** تقوم باستخدام أجهزة و آلات أوتوماتيكية لتعبئة الأكياس بالمسحوق النهائي و هذا بعد وزنها و معاينتها من طرف المخبر .

7- مديرية الصيانة: تتمحور مهمتها في صيانة جميع الآلات الموجودة بالوحدة و الاهتمام بالمشاريع و الإستثمارات، و تتكون من ثلاثة مصالح و هي:

- **مصلحة اللوازم:** تقوم بتوفير جميع اللوازم التي تحتاجها مصلحة الإنتاج المتمثلة في الكهرباء، الماء، الغاز، البخار، و الهواء المضغوط.

- **مصلحة المشاريع:** تهتم بدراسة المشاريع المتعلقة في شراء المعدات و اللوازم لإتمام عملية الإنتاج.

- **مصلحة الصيانة:** تتمثل مهمتها في المحافظة على الآلات في حالة جيدة.

8- مديرية تسير المواد الأولية: تقوم بالإشراف على تمويل المؤسسة بكل الاحتياجات من المواد الأولية و الأغلفة و قطع الغيار ، و تتكون من مصلحتين هما:

- **مصلحة التموين و التخطيط(المشتريات):** تهتم بشراء المواد الأولية و الأغلفة و قطع الغيار اللازمة للمؤسسة سواء كانت تلك المشتريات محلية أو مستوردة، كما تقوم بمراقبة المشتريات كما و نوعا.

- **مصلحة تسير المخازن:** تسير هذه المصلحة مخازن المواد الأولية و المتمثلة في: مخزن المواد الصلبة، مخزن المواد السائلة، مخزن المواد الخطيرة، مخزن مواد التعبئة و التغليف.

9- مديرية الإمداد: يكمن دورها في تسير المنتجات النهائية و توفير وسائل نقلها من و إلى المؤسسة(نقل المنتجات ما بين فروع المجمع، و نقلها لأغراض البيع) و هي مكونة من مصلحتين هما مصلحة تسير مخازن المنتجات النهائية و مصلحة النقل.

10- مديرية الأمن و نظافة العامل و البيئة SHEQ: هي مديرية جديدة تم خلقها بعد

الشراكة مع مجمع هنكل، و هي مديرية تتكفل بحماية العمال، الآلات و البيئة، و كذا مراقبة نوعية المنتجات النهائية و هي تتكون من أربعة مصالح و هي:

- **مصلحة مراقبة الأمن الصناعي:** يتمثل دورها في حماية الموارد المادية و البشرية من الأخطار التي يمكن أن تواجهها.

- **مصلحة مراقبة الصحة:** تهدف إلى حماية العمال بواسطة طب العمل، الذي يعد جزءا لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية.

- **مصلحة مراقبة البيئة و تسيير النفايات:** تقوم بعدة مهام أهمها:

• **تسيير مصادر الطاقة كالغاز و الكهرباء و الماء.**

• **تسيير النفايات الصلبة منها ما يتم بيعه لمؤسسة خاصة متعاقدة مع الوحدة ، و منها غير القابلة للبيع فترمى في قمامة البلدية و فقا لترخيص من الوحدة.**

• **التحكم في الغازات بهدف التماشي مع متطلبات الحفاظ على البيئة، تستعمل الوحدة المصفيات لتصفية النفايات الغازية و جعلها أقل ضررا.**

• **التحكم في الغبار :** ينتج عن العملية الإنتاجية غبار يضر بصحة العمال داخل الوحدة و خارجها إذا أنتشر في المحيط، لذا تعمل مصلحة البيئة جاهدة للتقليل من الغبار في الجو، و ذلك باستخدام أجهزة خاصة بذلك.

إضافة إلى المحافظة على نظافة الوحدة من الداخل و الخارج، و يقوم بهذه المهمة هيئة خاصة متعاقدة مع الوحدة تعمل تحت إشراف مصلحة البيئة.

- **مصلحة مراقبة الجودة:** مهمتها مراقبة المواد الأولية و التعليب ضمن إجراءات، و قوانين و مواصفات المؤسسة الأم هنكل المتواجدة في ألمانيا، كذلك تقوم هذه المصلحة بمتابعة قضايا الغش كتقليد المنتج و شكاوي المستهلكين.

11- مديرية مراقبة التسيير: تهتم بعدة مهام نذكر منها:

- إعداد الميزانية التقديرية و تحديد الفروق في كل سنة.
- متابعة رقم الأعمال كل أسبوع مع مصلحة المحاسبة العامة و المبيعات.
- حساب تكلفة المنتج في نهاية كل شهر.
- متابعة كل الإستهلاكات مثل المواد الأولية و الأغلفة.

12- المديرية التجارية: تتولى تسيير المبيعات ، الاستقبال المباشر للوكلاء التجاريين و

إستلام طلباتهم، كما تهتم بإعداد ملفات الزبائن الحاليين و الجدد ، و إعداد الفواتير ووصلات الخروج للبضاعة.

المبحث الثاني: المخزون و المخزن في مؤسسة هنكل - شلغوم العيد.**المطلب الأول: أنواع المخزون في المنشأة.**

أولاً: المواد الأولية Matière Première حيث تتضمن مؤسسة هنكل - شلغوم العيد - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية مواد أولية تستخدمها في عملية الإنتاج و من بين هذه المواد نذكر:

- كاربونات Carbonate - CMC

- سيلفات Silfate - ABO

* بالإضافة إلى المواد السابقة فإنه توجد مواد أخرى تستخدم كإضافات للحصول على المنتج

النهائي و المتمثلة في:

- الحبيبات الزرقاء STPP Bleu.

- البيكارونات [بالنسبة لهذه المادة فقد تم إستبعادها من التركيبة].

- Tinolusc

- العطر Parfumée.

ثانياً: المواد النصف مصنعة: و هي عبارة عن مجموعة من المواد المستعملة في تركيبه المنتج النهائي، لكن هذه المواد تحتاج إلى بعض التعديلات الكيميائية لإضافتها في التركيبة و من بين هذه المواد نذكر:

HEDfaPV a4 -

- سيليكات Silicate.

- Matière Active

- Refoute

ثالثاً: المنتجات التامة الصنع: و هي المنتجات التي تعني المؤسسة بإنتاجها و كذا المنتجات التي تستلمها المؤسسة من الفروع الأخرى المتواجدة بكل من الرغاية و عين تمزشت من أجل توزيعها ، و من بين هذه المنتجات:

- إزيس مسحوق **ISIS Multi usage** منتج بوحدة هنكل - شلغوم العيد

- **Le Chat Main** منتج بوحدة هنكل - عين تموشنت.

- **ISIS Pril** منتج بوحدة هنكل - الرغاية.

رابعاً مواد أخرى: بالإضافة إلى المواد المخزنة المذكورة سابقاً فإنه توجد مواد أخرى يتم تخزينها، و هذه المواد المتمثلة في:

1- **أخشاب التحميل: Les palettes:** و هي عبارة عن أخشاب يتم وضع المنتجات النهائية فوقها لتسهيل عملية التخزين و كذا عملية النقل للمنتجات و هناك كذلك أخشاب تحميل تالفة حيث يتم تخزينها بغرض إعادة بيعها للمؤسسة التي سبق و تم شراء هذه الألواح أو الأخشاب منها.

2- **المنتجات النهائية التالفة Les Avaries:** و هي منتجات تامة الصنع تعرضت للتلف أثناء عملية نقلها و تسليمها للزبون ، حيث يتم الإحتفاظ بها قصد إعادة تسليمها لقم الإنتاج لإعادة تعديلها.

3- **مواد التغليف Les Emballages:** و المتمثلة في أكياس تغليف، صناديق ورقية Caise Carton ... إلخ.

المطلب الثاني: طرق التخزين .

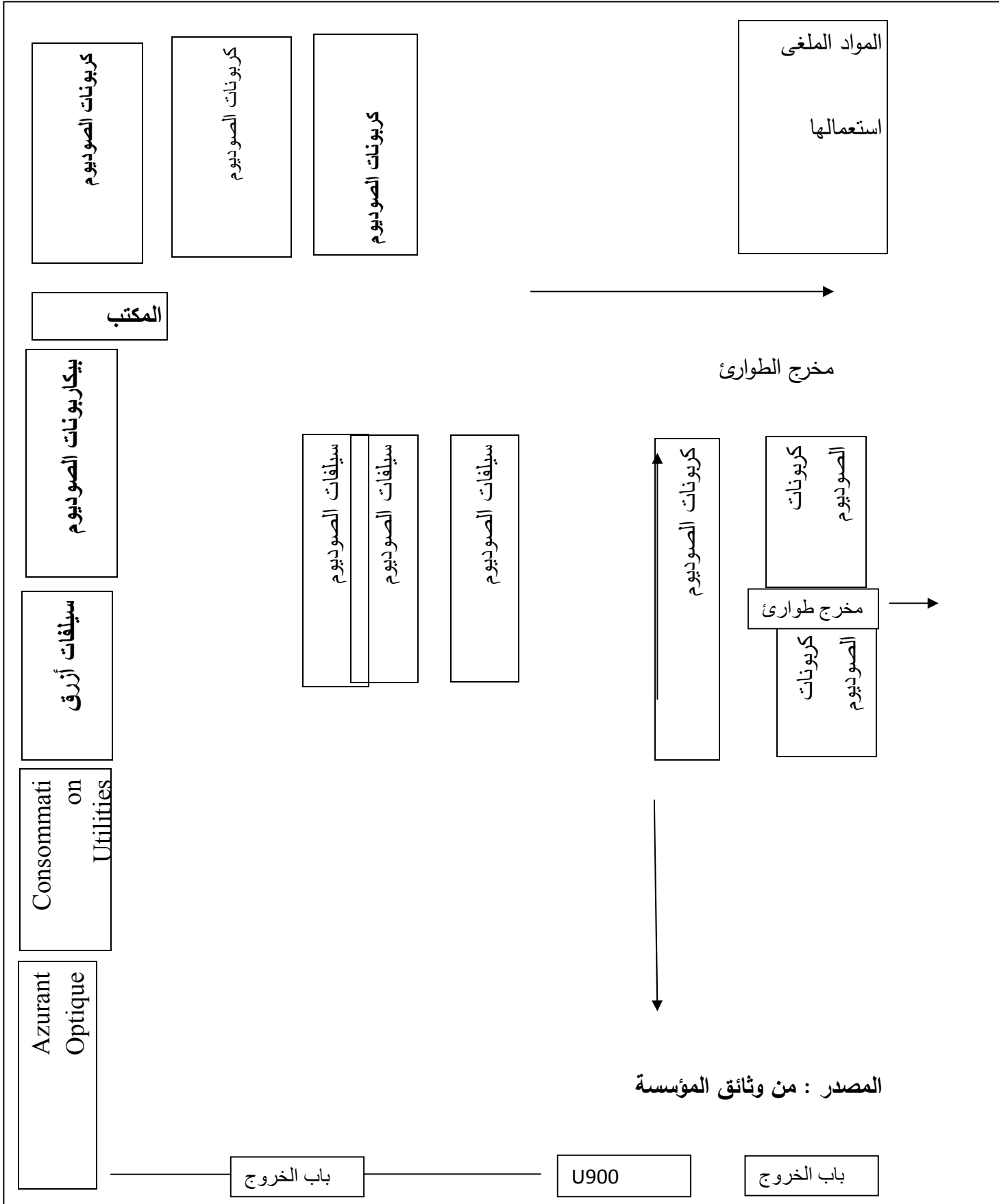
تختلف طرق التخزين من مؤسسة إلى أخرى ، كما تختلف هذه الطرق في المؤسسة ذاتها حسب نوع المخزون.

و في حالة المؤسسة محل الدراسة نجد انها تخصص مخزن لكل نوع من المخزون على النحو التالي:

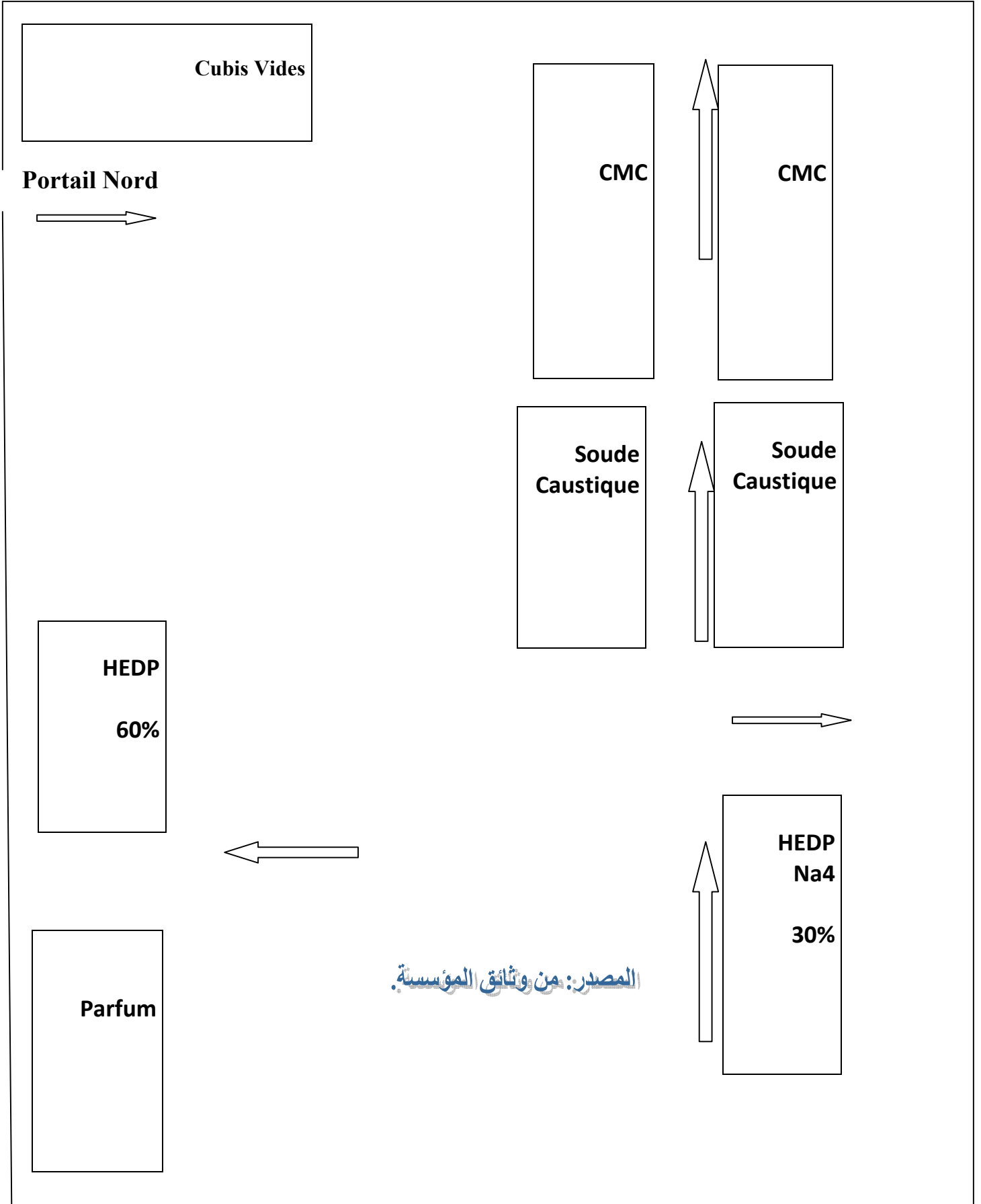
- مخزن مخصص للمواد الأولية السائلة.
- مخزن مخصص للمواد الأولية الصلبة.
- مخزن مخصص للمواد التامة الصنع و مواد التغليف.
- أما المواد الأولية السائلة الخطيرة فيتم تخزينها في خزانات Les Bacs.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمخزن.

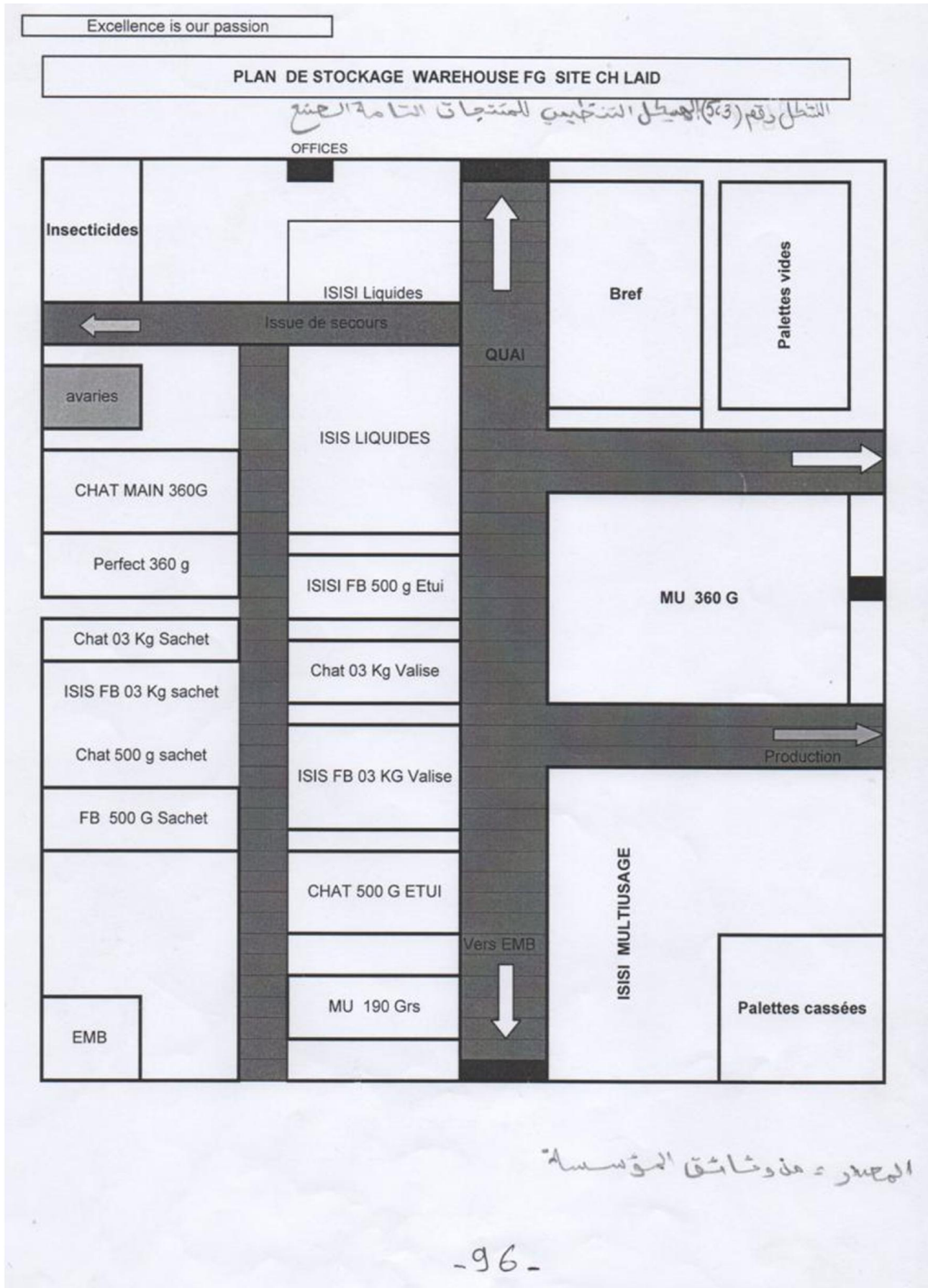
الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي للمواد الأولية الصلبة



شكل رقم (3-4) الهيكل التنظيمي للمواد الأولية الخطيرة.



المصدر: من وثائق المؤسسة.



المطلب الرابع: العمال في المخزن .

بالنسبة للعمال في مؤسسة هنكل - شلغوم العيد- فإنه يوجد 8 عمال يتوزعون على

النحو التالي:

1- أمين المستودع: و هو المسؤول الأول عن المخزن، و يتولى أمين المستودع القيام بعملية

تحرير فواتير خروج المخزون و دخوله، و كذا فواتير التحويل بين الوحدات الثلاثة (وحدة

شلغوم العيد، الرغاية - تموشنت). أنظر الملاحق 1،2،3 . و توكل هذه الوظيفة إلى

شخصين أي -02- أمين المستودع و يقومان بهما بالتناوب كل 8 ساعات. و يشترط

في أمين المستودع ان يكون حاصل على شهادة في مجال تسيير المخزون بالإضافة إلى

إجراء تريض في الوظيفة.

2- **Magaziner Palette**: و توكل هذه المهمة إلى شخص واحد يعمل من الساعة 8

صباحا إلى لاسادسة مساء، حيث يتولى متابعة حركة أخشاب التحميل من ناحية

الكميات المشتراة و الكمية التي تم تسليمها لقسم الإنتاج و كذا الكميات التالفة من خلال

الفواتير التي يحررها (أنظر الملحق رقم 4).

3- **سائق عربة الشحن Clariste**: و يوجد 4 أشخاص مسؤولين عن قيادة هذه العربات و

يعملون بطريقة 2x2 أي (شخصين ل8 ساعات و شخصين (8 ساعات) شرط خضوعهم

لتجربة سابقة عند تقدمهم للحصول على الوظيفة.

4- **المعالج أو المنظم Manutentionner**: و يوجد معالج واحد على مستوى المخزن

يعمل من الساعة 8 إلى لاساعة 4 مساء، و تكمن مهمته في ترتيب المنتجات في

المخزن مثلا: في حالة وقوع علبة من المنتج يقوم بإعادتها إلى مكانها.

المبحث الثالث: الرقابة على المخزون في الوحدة:

المطلب الأول: مسؤولية الرقابة على المخزون و الأفراد و المسؤولون عنها في

الوحدة:

الفرع الأول: مسؤولية الرقابة على المخزون في الوحدة:

- كما سبق و أشرنا في الفصل النظري أن مسؤولية الرقابة تختلف من منشأة إلى أخرى، فنجد ان هناك مؤسسات يوجد فيها قسم متخصص في عملية الرقابة في حين أن هناك مؤسسات أخرى لم تخصص قسم معين لهذه العملية.

- أما بالنسبة للمنشأة محل الدراسة نجد أنها من النوع الأول فهي تخصص قسم معين للرقابة على المخزون، و تسمى بقسم تسيير المخزون، حيث نجد كل من يعمل في هذا المجال يقومون بعملية الرقابة على المخزون.

الفرع الثاني: الأفراد المسؤولون عن القيام بعملية الرقابة على المخزون:

الأفراد الذين تسلم إليهم الرقابة على المخزون هم:

- مدير قسم تسيير المخزون.

- أمين المستودع.

أولاً: مدير تسيير المخزون: و يتولى القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمخزون و تسييره و الرقابة عليه و كذا مسؤولية القيام بعملية الجرد.

ثانياً: أمين المستودع : و هو المسؤول عن القيام بالرقابة اليومية للمخزون.

المبحث الثاني: مجالات و مداخل الرقابة على المخزون في المنشأة:

الفرع الأول: مجالات الرقابة على المخزون:

تسعى وحدة هنكل - شلغوم العيد - كغيرها من المنشآت الإنتاجية إلى تحقيق أكبر ربح كهدف أول، و حتى تتمكن من ذلك فهي تحاول الرفع من كفاءتها الإنتاجية و هذا من خلال مراقبة ما لديها من مخزون. بالنسبة لما تراقبه في المخازن، فنجد أنها تراقب مخزونها من حيث الكمية و النوعية.

الكمية: تهدف المنشأة إلى ضمان تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدود و بصفة دائمة و تجنب تذبذب أو نفاذ المنتجات، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التامة الصنع، أما المواد الأولية فتراقب كميتها حتى تضمن تزويد قسم الإنتاج بالمواد اللازمة حتى لا تتوقف عملية الإنتاج.

أما النوعية : فمنشأة هنكل - شلغوم العيد - تسعى إلى تقديم أفضل المنتجات إلى زبائنهم، و لذا لا بد من أن تراقب نوعية منتجاتها إذا تعرضت للتلف أو كانت غير صالحة للاستعمال.

الفرع الثاني: مداخل الرقابة على المخزون:

المدخل المستخدم في المنشأة محل الدراسة هو المدخل الجدولي ، من أجل تسهيل عملية الرقابة على مخزونها سواء كانت منتجات تامة الصنع أو مواد أولية، فهي تقوم بترتيب عناصر مخزونها في جداول مرتبة على الشكل التالي . أنظر الملحق رقم 5.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة على المخزون في الوحدة محل الدراسة.

الفرع الأول: الجرد.

تستخدم المنشأة محل الدراسة الجرد المخزني كأهم أداة في عملية الرقابة على المخزون، حيث تطبق نوعين من أنظمة الجرد نذكر منها:

أولاً: **الجرد اليومي**: يتم هذا النوع من الجرد بصفة يومية و يقوم ب هامين المستودع في كل صباح قبل بدأ الحركة في المخزن، حيث يقوم بحساب ما يوجد في المخزن فعلا من منتجات و مقارنته مع ما مسجل في نظام الرقابة الإلكترونية على المخزون و فب حال وجود فروقات بين الفعلي و ما هو مسجل فإنه يتم تغيير ما هو مسجل و جعله كالفعلي.

مثلا: تم تسليم منتجات للزبون خلافا لما كان قد طلبه و عند وجود فروقات جرد فغنه يتم الإتصال بهذا الزبون لتصحيح هذا الفرق بإرجاعه ما اخذه و تسليمه المنتج الذي يريده.

ثانياً: **الجرد السداسي/السنوي**:

ملاحظة: الجرد السداسي يتم بنفس طريقة الجرد السنوي.

- يتم تكوين لجنة تسمى بلجنة الجرد تتكون من مديري الأقسام المختلفة .
- يقدم لها مدير قسم الرقابة Logistique وثيقة تتضمن رقم و إسم المنتجات.
- تقوم اللجنة بفحص المخزون و حسابه و ملاً الوثيقة السابقة.
- و في الأخير تتم المقارنة بين ما هو موجود فعلا و ما هو مسجل في نظام SAP.
- و في حال وجود فروق يتم تحويل ما هو مسجل في SAP ليصبح مطابق للفعلي. أنظر الملحق (6-7-8).

الفرع الثاني: بطاقة المخزون.

تستخدم المنشأة محل الدراسة طريقة الوارد أولاً الصادر أولاً (FIFO) ، أي ان الكميات التي تصل إلى المخزن أولاً هي التي يتم إخراجها أولاً.

الفرع الثالث: الرقابة الإلكترونية.

تستخدم المنشأة نظام SAP و هو نظام آلي لعملية الرقابة و يقصد به :

نظام SAP (Système Application Produit) : هو نظام للمعلومات و التسيير ، يقوم انطلاقا من توقعات الطلب بتنظيم خطة الإنتاج، الحركة اليومية للمخزون، تموين المواد الأولية و الأغلفة، و جميع عمليات النقل (الملفات، المحاسبة، الفواتير) هدف النظام يتمثل في تقليل التكاليف، تسريع نشر المعلومة و كذلك اتخاذ القرارات بدقة.

هذا النظام له خاصية مميزة، بحيث يعمل على الإنطلاق الآلي لعملية ما بمجرد بداية المعلومة، كذلك تسجيل طلبية بسيطة تسمح بتأسيس الحاضر بوصول الخروج مثلا أو عمليات أخرى. هنكل الجزائر، استفادت من مسابقة ثمينة لفرع هنكل في فرنسا، الذي يستعمل هذا النظام لعدة سنوات، و الذي لعب (الفرع) دورا هاما في التكوين الشخصي لهنكل الجزائر في استعمال هذا النظام .SAP

استخدام نظام SAP في الرقابة على المخزون.

و يتم استعمال هذا النظام SAP كمايلي:

يقوم أمين المستودع بحساب المخزون الفعلي في المخزن قبل بدء الحركة و تسجيله في السجل من المنتجات التي تم إنتاجها في الليل. في الصباح يسلم السجل إلى مدير مصلحة تسيير المخزون، و الذي يقوم بدوره بنقل ما هو مسجل في السجل و تسجيله في نظام SAP.

و بهذا فغن إدخال أي نقص أو زيادة في المخزون في نظام SAP يحسب بطريقة آلية، و هذا ما يسهل عملية الرقابة على المخزون من خلال مقارنة ما هو مسجل في النظام و ما هو موجود فعلا في المخزن ، و هو ما يعرف بالجرد اليومي و يتم إستخراج الفواتير من خلال هذا النظام (أنظر الملحق 9-10).

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا النظرية و الميدانية (التطبيقية) لموضوعنا المتعلق بعملية الرقابة على المخزون توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- تُعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي تعنى بالاحتفاظ بالأشياء إلى حين استعمالها و هذا ما يعتبر تأكيدا على صحة الفرضية الأولى التي كنا قد قمنا بصياغتها.
- تحتل وظيفة التخزين مكانة هامة في المؤسسة الإنتاجية من جانب كونها توفر الاحتياجات الضرورية و اللازمة لعملية الإنتاج و كذا ضمان الاحتفاظ بالمواد النهائية لتلبية الطلبات و هذا يعني أن الفرضية التي قمنا بصياغتها في هذا النطاق صحيحة.
- لقد منا بصياغة فرضية حول أن النظام الذي تستخدمه المؤسسات الإنتاجية في الرقابة على هذا المخزون هو نظام المراجعة الدورية فقط، إلا أنه و من خلال دراستنا النظرية تبين لنا انه بالإضافة إلى هذا النظام هناك أنظمة أخرى تستخدم في هذه العملية تتمثل في نظام مستوى إعادة الطلب و نظام مستوى إعادة الطلب مع المراجعة الدورية.
- بالنسبة لأدوات الرقابة على المخزون في المؤسسة الإنتاجية لا تتمثل في الجرد فقط، و إنما يضاف إليه بطاقات المخزون المتمثلة في FIFO و LIFO و CUMP و كذا الرقابة الإلكترونية من أجل تدعيم الأدوات السابقة.

النتائج التطبيقية:

- تنظيم العمل بالمؤسسة و تجنب العشوائية بتحديد مهام و مسؤوليات كل فرد.
- إعطاء أهمية كبيرة للمخزون و كذا وظيفة التخزين من خلال تخصيص مساحات كبيرة للتخزين و يد عاملة كفؤة للسهر على هذه العملية.
- تتم عملية الرقابة على المخزون في مؤسسة هنكل -شلغوم العيد- بشكل يومي.
- تستخدم مؤسسة هنكل -شلغوم العيد- الجرد و طريقة FIFO بالإضافة إلى نظام الرقابة الإلكترونية المتمثل في نظام SAP.
- من أجل تسهيل الرقابة على المخزون في المؤسسة محل الدراسة نجد انها تستعمل المدخل الجدولي المنظم للمنتجات و كذا المواد الأولية .
- لكن من الرغم من الإيجابيات السابقة الذكر حول وضع وظيفة التخزين و كذا المخزون و عملية الرقابة عليه في المؤسسة محل الدراسة غير أننا لاحظنا أنها لا تتوفر على مخزون احتياطي أو مخزون الأمان.

الاقتراحات و التوصيات

على ضوء النتائج ارتأينا إعطاء بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية :

- يجب على المؤسسة إحكام عملية الرقابة على مخزونها على أسس علمية و الذي يتطلب توفير المعلومات و تحديد البدائل و تحليلها لاختيار أفضل بديل الذي يضمن لها أفضل و أقل تكلفة.

- لا بد على المؤسسة تكوين مخزون احتياطي يجنبها الوقوع في خطر النفاذ و الذي يؤدي إلى حدوث عجز مما ينتج عنه توقف عملية الإنتاج و هذا بدوره يؤدي إلى عدم تلبية طلبيات الزبائن في الوقت المتفق، و عليه فإن الاحتفاظ بهذا المخزون يجنبها كل هذه المخاطر.

- استخدام نظام مستوى إعادة الطلب مع المراجعة الدورية باعتباره أفضل الأنظمة.

- ومن الأفضل لهذه المؤسسة إتباع مدخل المعدلات بدل من المدخل الجدولي ، لأن مدخل المعدلات يمنح للمؤسسة الحجم الاقتصادي للطلبية الصحيح و بدقة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الرقابة على المخزون.

صعوبات البحث:

- كثرة المعلومات للمؤسسة مما صعب علينا تحليلها.

- عدم إعطاءنا معلومات حول تطور الإنتاج في هذه السنة مقارنة مع السنوات السابقة، إضافة إلى عدم إطلاعنا على تكاليف التخزين.

- تفرع أقسام تسيير المخزون مما صعب لنا تجميع المعلومات الخاصة بالمخزون و أدوات الرقابة عليه.

- لكن بالرغم من هذه الصعوبات إلا أننا حاولنا تحليل نظام الرقابة على المخزون المتبع في الوحدة وفق المعلومات المعطاة و كذا المعلومات الموجودة في الجانب النظري من الدراسة.

- و في الأخير نقول أنه من خلال إعداد هذه المذكرة كنا قد مررنا بالعديد من الأفكار التي لم نستطع إعطاءها حقها من الشرح و التوسع و ذلك لسبب حدود الدراسة الموضوعية و التي نقترحها كموضوعات لمذكرات التخرج مستقبلا و على سبيل المثال لا للحصر نجد:

- الرقابة الإلكترونية على المخزون في المؤسسة الإنتاجية.

- دور نظم المعلومات في تسيير المخزون.

- محاسبة المخزونات في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع:

- 1- احمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية.
- 2- بشير العلاق : إدارة المواد- مدخل إداري و محاسبية.
- 3- جاسم ناصر حسين و آخرون: تخطيط و رقابة التخزين، دار اليازوري للنشر و التوزيع - عمان الاردن -الطبعة 2008.
- 4- جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال - دار النهضة للطباعة و النشر -بيروت 1987.
- 5- حمد راشد الغدير: إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية 2000.
- 6- زياد عبد الحليم الديبة و آخرون: نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق- دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 1 - 2011.
- 7- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- عبد الستار محمد العلي: التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات - دار الميسرة للنشر - الأردن 2007.
- 9- عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج و العمليات - دار وائل للنشر 2000.
- 10- عبد العزيز جميل مخيمر: إدارة المشتريات و المخزون- الدار الجامعية - المملكة العربية السعودية 1993.
- 11- عدنان تايه النعيمي و آخرون: الإدارة المالية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، طبعة 1-2007.
- 12- علي الشرقاوي:إدارة المخازن- الناشر المكتب العربي الحديث - الأسكندرية 2000.
- 13- عمر صخري : إقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية.
- 14- قراملول بايه : تسيير المخزونات وفق نموذج ABC/WILSON مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير المخزونات دفعة 2004/2001.
- 15- محمد الصرفي: غدارة الموارد - دار قنديل للنشر و التوزيع - عمان - الطبعة 1 - 2000.
- 16- محمد بغريس: محاسبة المخزون و أثرها على القوائم المالية للمؤسسة- رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، الجزائر 2010.
- 17- محمد توفيق ماضي: إدارة و ضبط المخزون، جامعة الإسكندرية 1998.
- 18- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة المشتريات و المخازن.

- 19- نعيم أبو عراج و آخرون: إدارة المشتريات و المخازن ، المؤسسة العامة للطباعة ،
الطبعة 1 -2013/2014.
- 20- أحمد نور: محاسبة التكاليف الصناعية- دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة سنة
2002.
- 21- علي عبد الحميد: إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة للنشر و التوزيع و
الطباعة - القاهرة - سنة 1984.
- 22- سرور علي ابراهيم سرور و آخرون: مقدمة في علم الإدارة- دار المريخ للنشر -
الطبعة 2 سنة 2008.
- 23- هوام جمعة- تقنيات المحاسبة المعقدة- الجزء الاول- ديوان المطبوعات الجامعية
بن عكنون- الجزائر- الطبعة 4- 2008.
- 24- كمال دين مصطفى المهرابي - مبادئ المحاسبة المالية- المكتب الجامعي الحديث-
الإسكندرية 2007.