



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة دكتور الطاهر مولاي سعيدة



كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية, تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم تسيير

**تخصص: إدارة الإنتاج و التمويل**

دور وظيفة التمويل في تسيير المخزونات

دراسة حالة مؤسسة حليب و مشتقاته GIPLAIT

ومؤسسة مواد التنظيف

**تحت اشراف استاده**

**من اعداد الطالبة:**

**الدكتورة: حريق خديجة**

**حمدان زينب**

نوقشت وأجيزت علنيا بتاريخ.....

أمام اللجنة مكونة من السادة

/الدرجة العلمية /مناقشا

الدكتور/

/الدرجة العلمية /مناقشا

الدكتور/

السنة الجامعية 2018/2019

## الإهداء:

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك,و لا يطيب النهار الا بطاعتك,و لا تطيب اللحظات الا بذكرك، لا تطيب الأخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله .

إلى من بلغ الرسالة،و أدى الامانة و نصح الامة إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة ،إلى معنى الحب و الحنان و التفاني،إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي، و حنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب أمي حبيب

إلى من كله الله بالهيبة و الوقار ،إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد دون انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد واليادي العزيز

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل ،ونخص بالذكر استاذة حريق خديجة التي لم تبخل عليا بما تستطيع من مساعدة و توجيهات وبعد الله سبحانه و تعالى و بتوفيقه لا ننسى الاساتذة الكرام طول مشواري الجامعي، الذي لولا جهودهم لما كنا نصل الى هذا المستوى الذي نحن فيه فألف شكر و تقدير

## المخلص

تعتبر وظيفة التموين من بين الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، نظرا لما تساهم في التنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي، هذا ما يجعلها تمثل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما، وإدارة الإنتاج والتسويق خصوصا.

تناولنا في هذا البحث موضوع جد مهم دور وظيفة التموين في تسيير المخزون مما لديه من أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية للتحكم في سيرورة العمل، ويعبر عن المستوى الحقيقي للمخازن و لتحقيق ذلك يجب ان يكون هنالك تنظيم وتخطيط جيدين، وذلك باتخاذ اجراءات من حيث حماية مخزون الموجود في المؤسسة و رصه في الاماكن مخصصة لذلك وعدم اتلافه بتوفير وسائل المخصصة لذلك كالتهدوية والنظافة.

الكلمات المفتاحية: التخزين ، المخزون، وظيفة الشراء و التموين، وظيفة تسيير المخزونات.

La fonction de restauration est l'une des fonctions de base directement liées au processus de production, du fait de la nécessaire mise en œuvre du programme de production, qui en fait un poste de premier plan pour l'activité de l'institution en général, et la gestion de la production et de la commercialisation en particulier.

Dans cette recherche, nous avons abordé un sujet très important, à savoir la gestion des stocks, qui revêt une grande importance pour que les institutions économiques contrôlent le processus de travail et exprime le niveau réel des magasins. Pour y parvenir, il faut une bonne organisation et une bonne planification, La Fondation et ses papiers dans les lieux qui lui sont dédiés et de ne pas l'endommager en fournissant des moyens dédiés à la ventilation et à la propreté.

## الفهرس

الإهداء:	.....
المخلص	.....
الفهرس	.....
قائمة الجداول:	.....
قائمة الأشكال:	.....
المقدمة العامة:	..... أ

الفصل الأول: مقارنة إصطلاحية حول وظيفة الشراء و التموين.....	
تمهيد الفصل الأول:	1
المبحث الأول :ماهية ووظيفة الشراء .....	2
المطلب الاول:(تعريفها ,مفهوم ,أهمية): .....	2
أ-مفهوم وظيفة الشراء وتعريفها:.....	2
المطلب الثاني :الاهداف والعوامل المؤثرة في الشراء .....	3
المطلب الثالث: علاقة و وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى .....	8
المبحث الثاني :اطار مفاهيمي حول وظيفة التموين: .....	12
المطلب الأول :مفهوم واهمية وظيفة التموين .....	12
المطلب الثاني: أهداف و انواع وظيفة التموين .....	13
المطلب الثالث :علاقة وظيفة تموين بالوظائف الاخرى .....	14
خلاصة الفصل الاول .....	15
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لوظيفة تسيير المخزون.....	22
تمهيد الفصل الثاني :	16
المبحث الأول: ماهية وظيفة المخزون.....	17
المطلب الاول :تعريف مخزون وتقسيماته .....	17
المطلب الثاني :انواع المخزونات .....	20
المطلب الثالث: تعريف وظيفة التخزين و أهميتها و تكاليفها.....	29
المبحث الثاني: دور وظيفة تموين في تسيير مخزون .....	27
المطلب الاول : تعريف وظيفة تسيير مخزون و تكاليفه .....	27
المطلب الثاني: علاقة وظيفة التموين بتسيير المخزون.....	39
خلاصة الفصل الثاني :	30
الفصل الثالث :دراسة تطبيقية في مؤسستي الحليب و مشتقاته و مؤسسة مواد التنظيف.....	41
مقدمة الفصل التطبيقي:	32
المبحث الاول :عموميات حول مؤسسة انتاج حليب و مشتقاته .....	33

33	المطلب الأول: تعريف مؤسسة انتاج حليب ومشتقاته:.....
34	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة GIPIAIT و وظائفها.....
40	المبحث الثاني: نشأة و تطور مؤسسة مواد التنظيف.....
40	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مواد التنظيف.....
43	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لمؤسسة مواد تنظيف.....
46	المبحث الثاني: تسيير مخزونات داخل مؤسستين.....
46	المطلب الاول : طريقة تسيير مخزون في GIPLAIT و مخازنها.....
49	المطلب الثاني: استعمالات مواد اولية لإنتاج منتج الحليب.....
	المطلب الثالث: طريقة تسيير مخزون في مؤسسة مواد التنظيف و كمية مواد اولية مستخدمة في
50	منتجات.....
53	المطلب الثالث: استخلاص و تحليل النتائج.....
56	خلاصة الفصل التطبيقي:.....
57	خاتمة :.....
60	قائمة المصادر و مراجع:.....

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	المواد الأولية متوفرة في مؤسسة لإنتاج منتوج حليب	الجدول 1-1
72	انتاج اليومي لمنتوج حليب	الجدول 1-2
75-74	بطاقة مخزون	الجدول 2-3
58	توزيع عدد عمال على مصالح مؤسسة	الجدول 3-4
58	توزيع ثانوي لعدد عمال على وحدات	الجدول 3-5

### قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص15	رسم يوضح خطوات الحصول على مواد اولية	الشكل 1
ص32	رسم بياني يوضح مخزون الامان	الشكل 2
ص41	مراحل حصول على مخزون	الشكل 3
ص63	هيكل التنظيمي لمصلحة التجارة	الشكل 4
ص64	هيكل التنظيمي للمصلحة المالية	الشكل 5
ص65	هيكل التنظيمي لمصلحة الصيانة	الشكل 6
ص66	هيكل التنظيمي لمصلحة الانتاج	الشكل 7

# مقدمة عامة

## المقدمة العامة:

إنتاج سلع أو تقديم خدمات يعتمد بشكل أساسي على توفر المواد والآلات والمعدات و كافة المستلزمات اللازمة للعمل في أي منظمة سواء كانت تنتج سلعا أو تقدم خدمات و بغض النظر فيما إذا كانت المنظمة ربحية أو غير ربحية إذ لا تستطيع اي منظمة العمل دون توفير مستلزمات اللازمة لها، فالمواد و غيرها من المستلزمات يجب أن تتوفر في الوقت المناسب من حيث كمية و النوعية المناسبين و في المكان و بالسعر المناسبين .

لقد ظهرت عوامل كثيرة ادت الى تركيز الضوء على وظيفة الشراء و اعطاءها الاهمية التي تليق بها كواحدة من وظائف المنظمة الرئيسية منها على سبيل المثال، الندرة النسبية في بعض المواد نتيجة الزيادة على طلبها .

لقد تطورت وظيفة الشراء في الآونة الاخيرة ،و غيرت ادارة المنظمات نظرتها المحدودة لها ،حتى اضحت وظيفة الشراء اكثر من مجرد القيام بعمليات الشراء روتينية ،فتضمنت في الوقت الحاضر عمليات التخطيط للشراء، ورسم السياسات المتعلقة بالشراء ،و اختيار مصادر الشراء مناسبة ،و تنفيذ اجراءاته بهدف تخفيض تكلفة الشراء لأدنى حد ممكن ،وهذا كله يعكس مدى اهمية وظيفة شراء في الوقت الحاضر .

نجد ايضا من اهم الوظائف في مؤسسة هي وظيفة تخزين ومخزونات و تسييرها تبعا لأهدافها و مهامها الكبيرة الهادفة لاستمرارية الانتاج من خلال سماحها لمؤسسة من مواجهة مقتضيات و ظروف الشراء و الانتاج و البيع المتغير ،و الذي تتسم بالحركة و فقا لمتغيرات و مؤثرات البيئة الداخلية و الخارجي، لان المخزون يؤدي الى تجميد الموارد و بتالي تحمل تكاليف معينة ،وهذا يستوجب على عملية تسيير المخزون ان تحقق توازن بين الاتجاهين تقليل تكاليف الإجمالية الناتجة عن عملية التخزين و الوفاء بمتطلبات المؤسسة التي تسمح بتغطية طلبات الزبائن.

وعلى هذا الاساس يمكن صياغة الاشكالية على النحو التالي:

**ما هو دور وظيفة التموين في تسيير مخزونات المؤسسة ؟**

و هذا يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ماهي العلاقة بين وظيفة التموين وتسيير مخزون ؟

- ماهي مكانة و دور وظيفة التموين في تسيير مخزون ؟
- كيف يمكن للمؤسسة التحكم في المخزونات دون زيادة تكاليف عليها؟

**وللوصول الى إجابة على الإشكالية السابقة ,اعتمدنا على الفرضيات التالية :**

**اسباب و دوافع اختيار موضوع:**

لم يكن اختيارنا للموضوع عشوائيا و انما راجع الى مجموعة من الأسباب و الدوافع أهمها:

- ✓ تماشي الموضوع مع تخصص دراستي.
- ✓ -الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات في مجال تسيير المخزونات خاصة الانقطاعات أو الفائض في المخزون .
- ✓ محاولة معرفة الواقع التخزين بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية حليب و مشتقاته سعيدة .

**أهمية الدراسة :**

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية وظيفة التخزين في المؤسسة حيث تحافظ على استمرارية العملية الانتاجية و تخفيض تكاليف الانتاج كما تسمح بالحفاظ على البضائع و السلع سواء كانت منتجة أو ....من جهة و من جهة اخرى ينتج عنها الكثير من الابعاء التي تتحملها المؤسسة نتيجة عدم رسم سياسة رشيدة لتسيير مخزونها مبنية على اسس علمية.

### منهج البحث:

حتى تتمكن من الاجابة على أسئلة بحثنا و دراسة الإشكالية المطروحة و محاولة اثبات صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي و ذلك بالنسبة للجانب نظري عن طريق سرد المعلومات المتاحة لدينا , اما دراستنا التطبيقية اعتمدنا على المنهج التحليلي بغرض دراسة المعلومات و تحليلها .

### حدود الدراسة :

**المكانية:** دراسة تطبيقية مؤسسة حليب و مشتقاته **GIPLAIT** ومؤسسة مواد التنظيف  
**الزمانية:** من 2019/04/14 إلى 2019/05/7

### صعوبات البحث:

لقد واجهتنا خلال بحثنا عدة مشاكل و صعوبات أهمها :  
-قلة المراجعة و المصادر متخصصة  
-عدم توفر معلومات بشكل كافي للقيام بدراسة على أكمل وجه .

### تقسيمات البحث:

### الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الى كل من وظيفة الشراء و التموين من تعاريف و انواع و أهمية وكذلك علاقة كل منهما بالإدارات الاخرى وكذا اهميتها و اهدافها.

### الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول تسيير مخزونات حيث تناولنا مفاهيم حول مخزون من تعريفه و انواعه و تقسيماته وتخزين و المخازن وكذا وظيفة تسيير مخزون من تعريف و أهمية و الوظائف التي تقوم بها وظيفة تسيير مخزون و ادوات التحكم في المخزون.

### الفصل الثالث:

حيث ارتأبنا في هذا الفصل الى كل من مؤسستين مؤسسة الأولى مؤسسة حليب ومشتقاته ومؤسسة الثانية مؤسسة مواد التنظيف حيث فمنا بمراقبة حركة المخزون من أولا معرفة مخزونات مستعملة من مواد أولية الى معرفة مخازن موجود فيهما و صولا الى طرق توفير هذه مواد وتسييرها داخل مؤسستين مما يوفر لمؤسستين سهولة استعمالها و توفرها عند العملية الإنتاجية .



**الفصل الأول**  
**مفاهيم عامة حول وظيفة**  
**الشراء و التموين**

### تمهيد الفصل الأول:

تعتبر وظيفة التموين و الشراء من اهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسة باعتبارها ضمان العملية الانتاجية و استمراريتها و امدادها بما يلزمها من مواد و مستلزمات ،حيث تتجلى أهمية وظيفة كل من الشراء في تكلفة اقل و من احسن انواع مواد شراء بكمية مناسبة و بجودة عالية و في وقت مناسب ،وكذلك وظيفة التموين و بما انها مهمين في نشاط المؤسسة و الإنتاجية فنجد لهما علاقة بالإدارات الاخرى في مؤسسة

## المبحث الأول: ماهية وظيفة الشراء

**المطلب الاول: (تعريفها, مفهوم, أهمية):**

أ- مفهوم وظيفة الشراء وتعريفها:

يمكن النظر الى وظيفة الشراء من خلال جانبيين، الجانب الأول و الذي يتضمن مجموعة من العمليات و الأنشطة و اهمها: (1)

- 1-تحديد ما هو المطلوب من المواد التي تحتاجها المنظمة في تحقيق اهدافها كما ونوعا .
- 2-تحديد مكان شراء المواد/أي تحديد مصادر الحصول عليها في البيئة الخارجية.
- 3-تحديد الوقت الملائم لاستلام المواد من المورد وبما يتناسب و الحاجة الى المادة مشتراه .
- 4-التأكد من المواد مشتراه عند وصولها الى المنظمة حيث يتم الفحص لأجل التأكد من تطابق المادة مشتراه مع المواصفات التي و وضعتها المنظمة في أمر التوريد من حيث الكمية و النوعية .
- 5-تطوير كفاءة إدارة الشراء بهدف تنمية أفضل الوسائل في ممارسة و وظيفة الشراء.
- 6-التنسيق العالي مع الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة باعتبار أن إدارة الشراء هي الإدارة المركزية او التي تشكل المحور بالنسبة للإدارات الأخرى و هي المسؤولة عن توفير احتياجات تلك الإدارات .
- 7-التنسيق و الاتصال مع الإدارة العليا في المنظمة لأجل تسهيل و تنفيذ البرامج المتعلقة بعملية الشراء تجميع الأطراف في المنظمة.

## الجانب الثاني:

### تعريف وظيفة الشراء :

حيث تعتبر وظيفة الشراء هي وظيفة اساسية و نشاط هام من نشاطات الإدارة ،أي هي سلسلة من الإجراءات المتضمنة تخطيط و تنظيم و انجاز جميع الأعمال التي يجب القيام بها ،لإكمال عملية الشراء لتوفير جميع المواد و السلع المطلوبة (عبيدات).

كذلك هي الوظيفة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات المنظمة من المواد،الامدادات، الأجزاء ،المستلزمات و التجهيزات التي تكون المنظمة بحاجة إليها و فقا لسياسة محددة و واضحة (weele).

**وتعرف ايضا على انها :** "الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المشروع من المواد والتجهيزات المختلفة، وفق سياسة محددة و واضحة ،بما يخدم نشاطات المشروع المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة." (2)

ما تتضمنه وظيفة الشراء وهي إدارة الشراء بأسلوب منظم ومحكم، فهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الأعمال والمهام والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التدفق المستمر للمواد والسلع بالكميات والنوعيات والأسعار والأوقات المناسبة، لإشباع حاجات الإدارات المختلفة في المشروع من مصادر الشراء الملائمة".(3)

-الاستاذ سليمان خالد عبيدات، إدارة الشراء و التخزين، دار مسيرة لنشر و توزيع وطباعة ص 621  
-عمر الطراونة، استراتيجيات الشراء و تفاوض و تخفيض تكاليف، دار بداية -الطبعة الاولى، 1434-2013 ص342

ب- اهمية وظيفة الشراء :

- 1- الشراء بكلفة اقل و من احسن انواع المواد.
- 2- شراء بكميات مناسبة لا يتم تكديس المواد في المخزن و زيادة المصاريف.
- 3- تخفيض نفقات التخزين بسبب الوقاية من السرقة او التلف اذا كان الشراء بكميات غير مدروسة.
- 4- البحث عن افضل الموردين من ناحية قلة الأسعار و عند نفس مستوى الجودة مطلوبة.
- 5- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.
- 6- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقعها.
- 7- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع وعلى المواد الداخلة في العمليات الصناعية.
- 8- التوزيع السليم للاستثمار وعدم تجميده في المخزون.
- 9- تنمية إدارة الشراء وترقيتها بنفس المستوى الذي تعمل به الإدارات المختلفة (المبيعات، الإنتاج).
- 10- التقدم في أساليب البيع والإعلام وإدارة المشتريات والتناسق بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات والإدارة الهندسية تحدد فرص النجاح.

المطلب الثاني: الاهداف والعوامل المؤثرة في الشراء

أ- الاهداف ووظيفة الشراء:

تسعى المنظمة و من خلال وظيفة الشراء الوصول الى مجموعة من الأهداف التي تحقق افضل النتائج ومن خلال جانبيين وهما :

أولاً: أهداف وظيفة الشراء بشكل عام

ثانياً: أهداف وظيفة الشراء بشكل تفصيلي

وفيما يلي شرحاً لكل الجانبيين و كما يلي :

أولاً: اهداف وظيفة الشراء بشكل العام :

يمكن تحديد أهداف وظيفة الشراء بشكل عام من خلال توفير مستلزمات و احتياجات المنظمة من المواد و العدد و الأجهزة و المستلزمات الأخرى المرتبطة بالعملية الإنتاجية و فقا الى: (5)

3-محمد سلطان حمو ,إدارة الشراء و التخزين, دار راية لنشر و توزيع, الطبعة الاولى 2005ص51 3  
4-الادارة متميزة للمخازن و مشتريات,مجموعة العربية للنشر و تدريب ص15

أ-الكمية المناسبة

ب-الجودة المناسبة

ج-وقت المناسب

د- سعر المناسب

ه-مصدر توريد المناسب

و-الاستلام بالمكان المناسب

وتشير كلمة مناسب الى ان تعمل المنظمة على خلق او توفير افضل الظروف و ملاحظة العوامل في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة, بحيث تحقيق أفضل النتائج لوظيفة الشراء و المنظمة.

### ثانيا: أهداف وظيفة الشراء بشكل تفصيلي

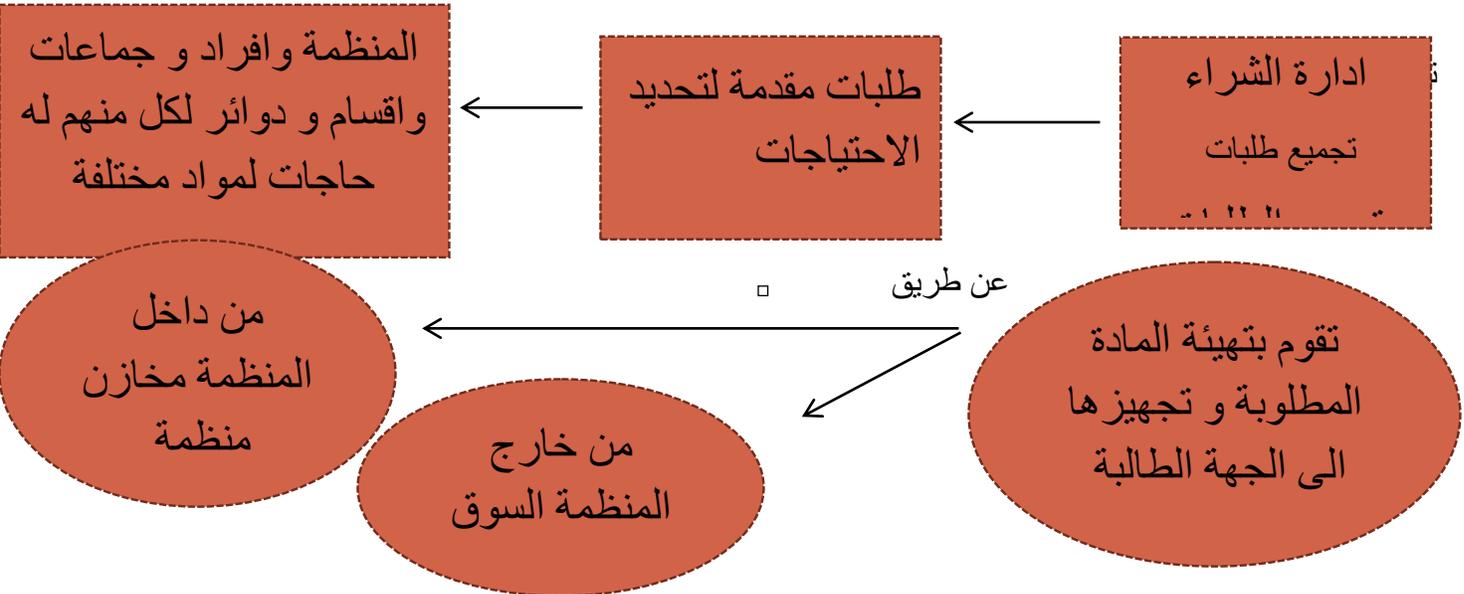
يمكن تحديد أهداف وظيفة الشراء بشكل أكثر تفصيلا و انسجاما بما يتلائم وعمل و طبيعة المنظمة و التطورات و التغيرات الموجودة في بيئتها الداخلية و الخارجية تتمثل فيما يلي: (6)

#### 1- دعم متطلبات و عمليات التشغيل و الإنتاج في المنظمة من خلال استمرار تدفق المواد و المستلزمات المادية:

تتوقف بسبب عدم وجود او عدم وصول المواد و المستلزمات المادية اللازمة للعمليات الإنتاجية و بالشكل المطلوب، فان ذلك سيؤدي الى عدم امكانية استمرار العمليات داخل المشروع و بنالي كون عملية الشراء عملية مهمة و اساسية لاستمرار العملية الإنتاجية في المنظمة ،و يمكن النظر الى الهدف من خلال الشكل 1 الذي يوضح ان لكل منظمة من المنظمات هدف وهدف منظمة الاعمال هو الاستمرار في العملية الإنتاجية،اي استمرار انتاج السلع و الخدمات ولغرض ان تتمكن المنظمة من تحقيق هذا هدف كان لا بد لها من ضمان استمرار تدفق المواد و المستلزمات المادية التي تحتاجها المنظمة، لان توقف او عدم قدرة المنظمة على ضمان استمرار تدفق المواد و المستلزمات المادية المطلوبة سيؤدي حتما الى ايقاف العمليات الإنتاجية داخل المنظمة ،و هذا سيؤدي الى تحميل المنظمة تكاليف باهظة و بالتالي تؤدي الى خسائر كبيرة للمنظمة .

5- زغبي هيثم، ادارة الشراء و التخزين، مفهوم حديث لإدارة الموارد، دار صفاء لنشر و توزيع طبعة ، ص31، 2014  
-دكتور عبد العزيز بدر النداوي، ادارة مشتريات و مخازن -دار مسيرة و توزيع ص6-673  
مذكرات في ادارة مشتريات و مخازن سيد ايوب سيد -مكتبة جامعة على ص19

الشكل 1: مراحل عملية الشراء



المصدر: محمدسلطاني، ادارة الشراء و التخزين، دار الراجحة لنشر و توزيع، الطبعة الأولى، 2015ص673

## 2- المحافظة على المستوى المطلوب في الجودة :

عرفت الجودة بانها (هي مدى ملائمة المنتج مع الغرض منه استخداما واستهلاكاً) وبما ان عملية الانتاج في المنظمة تعتمد بشكل اساسي على ما تجهز به من مواد و مستلزمات سلعية من قبل إدارة الشراء لذلك يتطلب من إدارة الشراء ان تعمل على ان يكون هدفها هو توفير المواد و المستلزمات السلعية التي تحتاجها المنظمة بنوعية و مستوى جودة، تمكن المنظمة من انتاج سلع تلائم رغبة و حاجة المستهلك او مستخدم، و التي تجنب المنظمة الكثير من المشاكل التي تنتج عن تدني المستوى في جودة المواد المشتراة التي تؤدي الى تدني جودة المنتج النهائي للمنظمة .

## 3- تفادي حدوث الازدواجية و التلف في المواد المشتراة :

ادارة الشراء هي الإدارة المسؤولة عن توفير المواد و المستلزمات السلعية التي تحتاجها المنظمة بالكمية و النوعية و الوقت و السعر الملائم، و لذلك يجب ان تعمل ادارة الشراء على وضع خطة لعملية الشراء تتناسب مع خطط المنظمة الموضوعة في مجالات الإنتاج و التسويق و الإمكانيات المالية للمنظمة، و هذه الخطة قد تكون طويلة او قصيرة الأجل وفقاً للظروف و العوامل المرتبطة ببيئة المنظمة الداخلية و الخارجية . وبالتالي فان إدارة الشراء تعمل على تحديد نوع المشتريات للمواد و المستلزمات بالشكل الذي يمنع تكرار عملية الشراء التي قد تؤدي الى الازدواجية في الشراء المواد، او يؤدي الى تلف المواد مشتراه او المخزون في مخازن المنظمة، ولذلك يجب ان يكون هدف إدارة الشراء هو العمل على خلق التنسيق بين الخطة المشتريات و خطط المنظمة الاخرى في المجالات المختلفة، و بما يؤدي الى توفير المواد و المستلزمات السلعية المطلوبة و بالكميات و الأوقات التي تجنب المنظمة المشاكل و الخسائر التي يمكن ان تحدث نتيجة الازدواجية أو التلف الذي قد يحصل

## 4- اختيار الموردين الجيدين و استمرار التعامل معهم من خلال تحقيق العلاقات الايجابية:

عملية الشراء تتطلب من إدارة الشراء البحث في البيئة الخارجية للمنظمة عن المجهزين او الموردين و هذا يتطلب منها التعامل مع الجهات خارجية متعدد و متنوعة، و ان تكون لدى إدارة الشراء قدرات كبيرة و عالية على التفاوض الجيد و الناجح و ان تكون لديها كذلك القدرة على خلق علاقات جيدة و مشرفة، و كما يتطلب من إدارة الشراء امتلاكها لوسائل الاتصال الناجحة و الجيدة و السريعة التي تعكس صوره ايجابية عن المنظمة لان التعامل الايجابي سيؤدي الى تحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة التي تحدد في:

-امكانية الحصول على مساعدات فنية للمنظمة .

-استمرار التعامل مع نفس الموردين و خلق حالة تفاهم عالية.

-امكانية تجهيز المنظمة بما يحتاج اليه من مواد و مستلزمات مادية و سلعية في جميع الاوقات و الظروف .

-الحصول على مواد تحمل مستوى الجودة و النوعية الملائمة لإنتاج منتجات عالية الجودة.

-الحصول على مواد و مستلزمات سلعية بأقل الأسعار .

-امكانية تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية الشراء من خلال الحصول على امتيازات من الموردين كالخصومات وغيرها <sup>7</sup>.

-تقليل الاحتفاظ و الاستثمار بالخزين و بالتالي تقليل نسبة الفاقد منه الى ادنى حد.

-تحقيق اهداف عملية الشراء الناجحة .

### 5-خلق علاقات تبادلية جيدة مع جميع الادارات الأخرى في المنظمة :

ان وجود ادارة الشراء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و من خلال المهام الموكلة اليها و التي تتجسد في توفير المواد و المستلزمات المادية و السلعية لجميع الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، فان هذا يتطلب علاقات تبادلية ايجابية تؤدي الى تحقيق الفهم المشترك و المتبادل الذي يساهم في تحقيق حاله من الوفاق و التنسيق بين إدارة الشراء، تؤدي أعمالها بكفاءة و فاعلية عالية، و بما يؤدي الى تحقيق أهداف الإدارات الأخرى التي تشكل بمجموعتها أهداف المنظمة بشكل كفوء و تجنب إدارة الشراء و الإدارات الأخرى الكثير من المشاكل و الأخطار.

### 6-المحافظة على المكانة التنافسية للمنظمة :

منظمة الأعمال لا تعيش في فراغ بل ان منظمة الأعمال هي جزء من البيئة الخارجية و التي تتكون من مجموعة من التغيرات، و يأتي المنافسون كواحد من أهم و أبرز المتغيرات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية و المنافسة مع المنظمات الأخرى تكون على ثلاثة اشكال :

-الاستمرار في عمليات المنظمة المتعلقة بإنتاج السلع وفقا الى برامج زمنية محددة، حيث ان استمرار تدفق المواد و المستلزمات المادية السلعية المطلوبة تجعل المنظمة مستمرة في تحديث اهدافها في انتاج السلع و عكس صحيح

-المحافظة على كفاءة المنتج مع تقليل التكاليف و ذلك من خلال قيام المنظمة باعتماد برامج تساهم في :

تقليل تكاليف الخزن من خلال تقليل الاستثمار في عملية التخزين الى الحد الذي يضمن للمنظمة استمرارها في عملياتها الانتاجية .

-تجنب المنظمة الازدواج في عملية الشراء او التلّف في المواد المشتراة و المخزونة في المنظمة، لأن هذا سيؤدي الى تحميل المنظمة تكاليف عالية مما يؤثر على قدرة المنظمة في توفير السلع و فقا الي قدرة المستهلك المالية .

-المحافظة على مستوى ملائم من الجودة و بما يضمن إنتاج سلع تلائم حاجة و رغبة المستهلكين او مستخدمين و استمرارهم في التعامل مع المنظمة و جعلها تتفوق على منافسيها<sup>8</sup>.

-المحافظة على مستوى ملائم من الاسعار للسلع الخاصة بالمنظمة، لأن السعر عامل حاسم في المنافسة و في عملية التفوق على المنافسين لذلك يجب ان يطمئن المستهلكون و المتعاملون مع المنظمة بأن اسعار المنظمة ملائمة لهم من جهة و تتميز بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات، وهذا ما يعطي انطباعا ايجابيا عن منظمة اتجاه المنظمات المنافسة الاخرى.

#### 6- ايجاد موارد بشرية تمتلك مهارات و قدرات عالية في مجال نشاط الشراء :

مهام إدارة الشراء التي تعتبر المركز الرئيسي لعمل منظمة الاعمال، يجعل منها ادارة مهمة و مركزية و لأجل أن تكون هذه الادارة ناجحة في مهامها و أداء دورها بشكل كفوء، يتطلب ان يكون لديها موارد بشرية متميزة من خلال امتلاكها مهارات و قدرات و قابليات عالية مستوى في مجال نشاط الشراء، و اساليب التعامل مع الجهات المختلفة داخليا و خارجيا، ولذلك يتطلب ان يكون هدف ادارة الشراء جذب موارد البشرية الجيدة و الكفوة و تنميتها و تدريبها بشكل يجعلها قادرة على اداء مهامها بكفاءة و فاعلية، و بما يؤدي الى نجاح المنظمة و تحقيق اهدافها .

#### 7- ادارة الشراء بشكل كفؤه و فاعل :

ادارة الشراء يجب ان تعمل على إدارة الأنشطة و الفعاليات الداخلية ضمن إدارة الشراء بشكل كفؤه و فاعل و الذي يتحقق من خلال :

-تحديد مستويات و مؤهلات الموارد البشرية العاملة في إدارة المشتريات .

-تحديد الميزانية الإدارية المتاحة للإدارة للشراء .

-تجهيز العاملين بتدريب مهني و متخصص عالي المستوى يساهم في تطوير و استغلال الفرص المتاحة امام العاملين للتقدم و التطور.

-إعداد أنظمة مشتريات تؤدي الى تطوير الإنتاجية و تساهم في اتخاذ القرارات السليمة و الجيدة .

لذلك يتطلب من إدارة الشراء تحديد الموارد المختلفة المتاحة لها و اللازمة لتحقيق عمليات إدارة الشراء بشكل كفؤ و فاعل و ان تكون قادره هذه الموارد بشكل كفوء، ومن هذه الموارد (الموارد البشرية العاملة في إدارة الشراء، الموارد المالية المتمثلة بالموازنة المعتمدة لإدارة الشراء، الوقت، المعلومات، المعرفة ) لذلك فان إدارة المنظمة يجب ان تولي اهتماما خاص للموارد البشرية اللذين هم بحاجة الى تطوير مهاراتهم الضرورية و التي تساهم في توسيع و تنوع المهام لإدارة الشراء و تحقيق عملياتها بشكل كفوء و فاعل .

#### ت- العوامل المؤثرة في الشراء:

##### 1. حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء

8 الدكتور أكرم أحمد الطويل، إدارة الموارد دار الزهوان، عمان، الطبعة 2009، ص 131

تختلف منظمات الأعمال من حيث الحجم، وبالتالي فإنها تختلف في حجم الوحدات التنظيمية و شكل تنظيمها و شكل الهيكل التنظيميون بذلك فإن حجم الوحدة التنظيمية داخل المنظمة غالبا ما يقرر ه حجم الأنشطة الموكلة لهذه الوحدة و من هنا فان حجم إدارة الشراء و تنظيمها الداخلي يختلف حسب حجم نشاط الشراء للمنظمة و تأثيراتها على شكل تنظيمها.<sup>(9)</sup>

## 2. كلفة الشراء:

إن هدف المنظمة إنتاج السلع، و عملية الإنتاج للسلعة يعتمد بشكل أساسي على المواد و المستلزمات السلعية الداخلة في عملية إنتاج السلعة، و لذلك كلما ازدادت كلفة المشتريات و التي تشكل الجزء الأكبر في كلفة الإنتاج الكلية انعكس ذلك على أهمية إدارة الشراء في المنظمة و إن ارتفاع كلفة المواد مشتتة نسبة إلى التكاليف الكلية الإنتاج السلعية تحدد أهمية و موقع إدارة الشراء.<sup>10</sup>

## 3. طبيعة السلع :

أصناف المواد و المستلزمات السلعية التي تتطلب إدارة الشراء توفيرها الى الإدارات المختلفة في المنظمة مختلفة و متنوعة من حيث النوع و الكم و مستوى الجودة و الموصفات الفنية لها، و تركيبها الفني لذلك و لأجل ان تستطيع إدارة الشراء توفير هذه المواد بكفاءة و فاعلية عالية يتطلب منها :

اما ايجاد قسم فني في إدارة الشراء أو تطعيم إدارة الشراء بكوادر فنية و هذا ما يؤثر على حجم و مستوى إدارة الشراء في هيكل التنظيمي للمنظمة.<sup>11</sup>

## 4. طبيعة السوق:

تمتلك منظمات الأعمال نوعين من الأسواق التي تتعامل معها، للحصول على احتياجاتها و يرتبط التعامل مع أي سوق من الأسواق بحجم المنظمة و نوع وطبيعة و كمية المواد و المستلزمات السلعية التي تتعامل بها، فان السوق الخارجية الواسعة التي تتميز بدرجة عالية من المنافسة و كثرة المتغيرات و الظروف غير المسيطر عليها، تتطلب أن تكون إدارة الشراء تتضمن مجموعة من الأنشطة متخصصة بعملية الإحصاء و جميع المعلومات و تحليل دراسة السوق و متغيراته، و هذا يختلف عندما تكون إدارة الشراء تتعامل مع عدد محدود من المواد و مع سوق معروفة و محدودة و واضحة .

## 5. المركزية و اللامركزية في الشراء :

تعتبر الظاهرتين الإدارتين المركزية و اللامركزية من الظواهر الإدارية المؤثرة في شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة و ادارة الشراء، حيث أن شكل التنظيم لإدارة الشراء يختلف حسب طبيعة الأسلوب المعتمد المركزي او اللامركزي في الشراء.

المطلب الثالث: علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى

علاقة وظيفة الشراء بإدارة الإنتاج :

-عمر الطراونة، استراتيجيات الشراء و التفاوض و تخفيض التكاليف، دار بداية، الطبعة الاولى سنة الطبعة 1443-2013 ص569

10 الدكتور ضرار العتبي إبراهيم أبو سعد، المشتريات الصناعية إدارة الموارد، الطبعة 2001، ص31

11 الأستاذ سليمان خالد، الأستاذ نجيب شلوش، إدارة الشراء و التخزين، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ص 33

تعتمد إدارة الإنتاج لأداء أعمالها بشكل اساسي على ما توفره إدارة الشراء من مواد و مستلزمات سلعية تدخل في إنتاج السلعة ، وذلك فان أي توقف للتجهيز من قبل إدارة الشراء قد يؤدي الى توقف إدارة الإنتاج عن العمل و هذا يتطلب ضرورة إيجاد علاقة و طيدة و قوية بين الإدارتين و بما يؤدي الى استمرار تدفق المواد و استمرار عملية الإنتاج و تحديد العلاقة بالاتي :<sup>(12)</sup>

#### من جانب إدارة الإنتاج:

- تقديم الخطط الإنتاجية و تحديد نوع و كم و مواصفات المواد المطلوبة.
- الإبلاغ عن أي ظروف طارئة في المنظمة تتطلب تقليل أو زيادة المواد المشتراة .
- الإبلاغ عن أي خطط جديدة أو مستقبلية تتضمن التصورات المستقبلية و كل ما هو جديد في مجال الإنتاج .

#### من جانب إدارة الشراء:

- ترجمة خطط إدارة الإنتاج الى جداول شراء للمواد و المستلزمات السلعية المطلوبة .
- إبلاغ إدارة الإنتاج عن مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق و أسعارها و المواد البديلة.
- تقديم معلومات عن العقود التي تم ابرامها و مواعيد و صول المواد .
- الإبلاغ عن أي تغييرات تحدث في الأسواق و لدي موردين مرتبطة بالمواد من حيث كميات و النوعية ووقت التسليم .
- الإبلاغ عن أي سلع أو مواد جديدة موجودة في الأسواق أو طرحت حديثا لغرض مساعدة إدارة الإنتاج في تطوير السلع التي تنتجها.

#### العلاقة بين إدارة الشراء و إدارة الهندسة و التصميم:

تعمل منظمة الأعمال في بيئة تنافسية مع المنظمات الأخرى، و لغرض تعزيز هذا الجانب يتطلب من المنظمة أن تعمل على توفير الأصناف من السلع التي تحتوي على الخصائص و المواصفات التي تستجيب لحاجة و رغبة المستهلك ، و بما أن إدارة الهندسة و التصميم هي الإدارة المسؤولة عن وضع التصميم النهائي للسلعة المنتجة و تحديد الخصائص و المواصفات الفنية ، لذلك فان العلاقة بين إدارة الشراء و إدارة الهندسة و التصميم تتحدد بالاتي :

#### من جانب إدارة الهندسة و التصميم:

- تحديد الشكل النهائي للسلعة و ما تتضمنه
- تحديد الخصائص الفنية و مستوى الجودة المطلوب توافرها في المواد الداخلة في تصميم السلعة النهائية .
- تقديم المشورة لإدارة عند شراء المواد و المستلزمات المادية.

**من جانب إدارة الشراء:**

- تقديم المعلومات الى إدارة الهندسة و التصميم عن السوق و المواد و المستلزمات السلعية المتوفر .
- اقتراح البدائل المتعلقة بالمواد و مما يؤدي الى تطوير التصاميم .
- الإبلاغ عن أي تصاميم جديدة تطرح في الأسواق ترتبط بالسلعة التي تنتجها المنظمة .

**علاقة إدارة الشراء بإدارة التسويق :**

إن خطة الإنتاج تعتمد بشكل أساسي على التنبؤ بالمبيعات، و إن خطة التسويق تعتمد على الدرجة التي تلي معها السلعة المنتجة لحاجات و رغبات، و مقدرة المستهلكين و لذلك لابد من وجود علاقة تبادلية التي تحقق أهداف الإدارتين و ذلك من خلال :

**من جانب إدارة تسويق:**

- الإبلاغ عن حجم المبيعات المتوقعة من حيث الكم و الوقت و أي تغيرات قد تطر على هذه الخطة
- الإبلاغ على الموردين الذين يقومون بشراء سلع المنظمة لاجل أن تعمل إدارة الشراء على التعامل معهم .
- إبلاغ المجهزين المتميزين الذين يمكنهم تقديم المواد و المستلزمات في حالات و ظروف طارئة .

**من جانب إدارة الشراء:**

- الإبلاغ عن خطة الشراء و بما ينسجم مع خطة التسويق و أي تغيرات قد تحدث عليها .
- الإبلاغ عن أي معلومات و بيانات مهمة تساهم في تخطيط و رسم سياسة التسويقية بشكل سليم .
- الإبلاغ عن أي معلومات تتعلق بتكاليف الأصناف المطلوبة لأجل مساعدة إدارة التسويق في تقديم العطاءات و إبرام عقود البيع.

**علاقة إدارة الشراء بالإدارة المالية:**

عملية الشراء تعتمد بشكل أساسي على ما هو متوفر من مبالغ مالية تستطيع إدارة الشراء ان تتحرك بحدودها ، و لذلك تعتبر علاقة إدارة الشراء بالإدارة المالية علاقة ارتباط عضوي و يمكن ان تحدد العلاقة بالاتي:

**من جانب الإدارة المالية:**

- إبلاغ إدارة الشراء بالمبالغ و التخصصات المالية المخصصة لعملية الشراء.
- إبلاغ إدارة الشراء عن الإجراءات المالية السليمة و البادئ المحاسبية التي يجب إتباعها لإجراء عملية الشراء و التي تتماشى مع متطلبات الإدارة المالية .

-إبلاغ إدارة الشراء عن النماذج السليمة التي يجب استخدامها في عمليات الشراء و ووفقا الى المتطلبات و الإجراءات المالية التي يجب اتباعها .

-القيام بالأعمال الرئيسية لدعم إدارة الشراء فيما يتعلق بتدقيق العمليات و الفواتير و تسجيل العمليات المحاسبية و عمليات الصرف المتعلقة بعملية الشراء.

#### من جانب إدارة الشراء:

-الإبلاغ عن خطة الشراء المعتمدة على خطة الإنتاج و التسويق لغرض العمل على توفير المبالغ اللازمة.

-الإبلاغ عن إي عملية شراء لغرض الحصول على المبالغ اللازمة لإنجاز العملية .

-التنسيق بخصوص وصول المادة و استلامها و توفير المستندات و الفواتير الى الادارة المالية ليتسنى لها تسديد المبالغ اللازمة.

#### علاقة إدارة الشراء بإدارة المخازن :

تعتبر إدارة الشراء مكتملة لإدارة المخازن و العكس صحيح و ان الخزين كوظيفة تنشأ كنتيجة لعملية الشراء و لذلك لا بد من وجود تنسيق عالي بين الادارتين و كالاتي

#### من جانب إدارة المخازن :

- الإبلاغ عن المواد الموجودة في المخازن من حيث الكم و النوع لغرض ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع خطة الشراء .
- الإبلاغ عن مستويات الخزين الموجودة في المخازن و خاصة عند وصول مستوى الخزين الى مستوى نقطة إعادة الطلب ليتسنى لإدارة الشراء اتخاذ الإجراءات المتعلقة بإعادة الشراء ,
- الإبلاغ عن المواد التالفة من حيث الكمية و النوعية ليتسنى لإدارة الشراء توفير البدائل و عدم التأشير على خطة الإنتاج في المنظمة .
- الإبلاغ عن الأصناف البطيئة الحركة لغرض منع تكرار شرائها و بهدف تخفيض وأس المال المستثمر في المخزون
- الإبلاغ عن خطة مشتريات من حيث الم و النوع و الوقت ليتسنى لإدارة المخازن تهيئة و توفير المواقع و الظروف الملائمة لحزن المواد المشتراة .
- الإبلاغ عن أي تغيرات قد تحدث في خطة المشتريات زيادة او انخفاضاً لتهيئة الظروف المناسبة لها.

## المبحث الثاني: اطار مفاهيمي حول وظيفة التمويل:

المطلب الأول: مفهوم واهمية وظيفة التمويل  
مفهوم وظيفة التمويل :

- للمتموين عدة تعاريف تختلف باختلاف وجهات النظر لمتناولها. (13)
- 1\_ عرف **P. COLONERI** التمويل على أنه: "ضمان إمداد المؤسسة بمادة مؤهلة لتأدية أية خدمة وذلك بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد، وبأدنى تكلفة ممكنة".
- 2- أما **ROTARO** فقد عرف التمويل بأنه: "كل عملية يكون هدفها الحصول على منتوجات وخدمات ضرورية لسير عادي لعملية الإنتاج العادية".
- 3- أما **تاروند** ويعرف التمويل : على أنه الوظيفة التي تسير تدفقات مجموعة اللوازم الضرورية (منتوج، وسائل الإنتاج)، إلى جانب التدفقات اللامادية (إعلام) أو المالية.
- 4- في حين نجد تعريف **الدكتور مصطفى زهير يفرق بين نوعين من التمويل:**
- أ- التمويل في المؤسسات التجارية: هو الشراء من أجل البيع حيث يبحث المشتري عادة على السلع التي يرغبها العملاء ودون وصف دقيق ومحدد لمواصفاتها، ثم يقوم بتوفيرها لمواجهة طلباتهم، وذلك بسعر يحقق الربح المناسب ويضمن في نفس الوقت قناعة العملاء.
- ب- التمويل في المؤسسات الصناعية: أين نجده يرتكز على المعايير المحددة والمواصفات لما لها من أهمية بالغة في مزاوله هذا النشاط.
- 5- **بينما الدكتور محمد السعيد عبد الفتاح فيعرفه:** بأنه البحث عما يطلبه المستهلكون ثم شراء السلع بأنواعها المختلفة بأسعار مناسبة تمكنها من الحصول على عائدهم المناسب، ثم يقدم إلى المستهلكين على أمل أنها تتقابل مع رغباتهم في تحقيق إشباعهم من حيث الوجود والخدمة.
- من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن: التمويل هو مجموعة من العمليات التي تتم بواسطتها التوفير لمختلف مصالح المؤسسة، والخدمات و الوسائل اللازمة في الوقت المناسب و الحدود الضرورية و بأقل تكلفة، سواء كانت هذه الوسائل مواد أولية تجهيزات أو خدمات

-مهملي الوز ناجي -التمويل و اثره على حاله ماليه للمؤسسة جامعة الأردنية، الأردن، 1993<sup>13</sup>

**أهمية وظيفة التمويل :**

لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، برنامجها وإتمامه بالشكل السليم وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة، من أجل ضمان تمويل الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي انقطاع أو تأخر في التمويل يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة<sup>(14)</sup>

- أ- في المؤسسة الصناعية: تتمثل أهمية النشاط التمويل الصناعي في:
- استمرارية عملية الإنتاج بحيث تزيد المواد المونة في نجاح العملية الإنتاجية خاصة في المشروعات التي - - تتطلب مواد مرتفعة القيمة.
  - إدخال التقدم التقني في المؤسسة.
  - رفع إنتاجية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج.
  - تحسين الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة.
- ب- في المؤسسة التجارية: تتمثل أهمية التمويل التجارية فيما يلي:
- ضمان استمرار نشاطك التسويق في الوحدة التجارية والمساهمة في رفع إنتاجية العمل - المساهمة في - -
  - تحسين نوعية الخدمات والوضعية المالية والاقتصادية وكذا تخفيض تكاليف التسويق

**المطلب الثاني: أهداف و أنواع وظيفة التمويل****أهداف وظيفة التمويل**

- الهدف الرئيسي لإدارة التمويل هو توفير الاستمرارية لعمليات التمويل، ويتحقق ذلك من خلال شراء المواد والمستلزمات عندما يحتاج إليها المشروع بأسلوب اقتصادي وهذا يتطلب تعامل وتكامل جميع أنشطة التمويل (النقل، التخزين، الاستلام، الاتصال بالموردين...)، وبالتالي فإن إدارة التمويل ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>15</sup>
- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات، وذلك بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين، ومن مصدر التمويل الملائم وهذا بأقل تكلفة ممكنة
  - البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من مواد، وغيرها من الأساليب الفنية، التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة
  - محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون، وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى

**استثمار العمليات :**

نجاح عمليات الإنتاج لا بد ان تكون مبنية على اساس التدفق المستمر من المواد و الإمدادات ، و هذا الضمان السير المستمر ، و في حالة العجز عن الوفاء بهذه الاحتياجات نتيجة تأخر في الوصول للمواد او نفاذها او عدم المطابقة للموصفات الإنتاج ، مما يؤدي الى توقيف العمليات في المؤسسة كليا او جزئيا .

**انواع التمويل :**

-دكتور ابراهيم ابو سعده، مشتريات صناعية إدارة المواد، الطبعة 2011ص314  
-زغبي هيثم، إدارة الشراء التخزين، دار صفاء لنشر و توزيع ص31- 2014

يصنف التموين حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين:

1- التموين الصناعي: وهو إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد، للقيام بالعملية الإنتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين<sup>16</sup>

أ- خارجي: وتسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية، والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية

ب- داخلي: تهتم بتصنيع أو إنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتوج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتوج النهائي أي أنه تموين ذاتي.

2- التموين التجاري: وهو الحصول على منتوجات معينة قصد إعادة بيعها ويعتبر تمويننا خارجيا وعلى المؤسسة أن تجد الموردين (الممومنين) والمقارنة بين أسعارهم وشروطهم مع مراعاة الكمية المخزنة التي تظهر خلال الجرد في بطاقة المخزون

### المطلب الثالث: علاقة وظيفة تموين بالوظائف الأخرى

تعد وظيفة التموين نشاطا مكملا لباقي النشاطات الأخرى، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بها لما لها من دور كبير وفعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات، من قطع الغيار و مواد أولية وتجهيزات لكونها قائمة على أسس ومبادئ خاصة بها، وبالتالي لا نستطيع الاستغناء عن هذه الوظيفة الهامة مهما كان التغيير الهيكلي في المؤسسة.<sup>(17)</sup>

#### 1- علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج:

المسؤولية الأولى لإدارة التموين هي خدمة إدارة الإنتاج التي يهتما الحصول على أقصى ما يمكن من المواد بأعلى درجة من الجودة، في حين تعمل إدارة التموين إلى توفير هذه المواد بالكميات المناسبة والجودة الملائمة، مما يستوجب على كليهما تبادل الآراء والمعلومات من أجل تحقيق التناسق بينهما، لذا تعد إدارة الإنتاج مخطط إنتاجي وتسلمه إلى إدارة التموين لكي تقوم بالدراسة اللازمة للحصول على الأصناف المطلوبة، وإدارة المشتريات الحق من مناقشة إدارة الإنتاج فيما يخص طلبات شرائها لكميات المواد ونوعيتها نظرا لدراستها بظروف السوق والتطورات المتوقعة في اتجاهات الأسعار.

#### 2- علاقة وظيفة التموين بوظيفة الإدارة والمالية:

تهتم إدارة المالية بتحقيق التوازن المالي بين مجموع الواردات المتوفرة ومجموع الالتزامات المترتبة على المشروع، وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين وظيفة التموين ووظيفة الإدارة والمالية في إعداد الموازنة التقديرية للمواد المشتراة، لكون عملية الشراء تترتب عليها التزامات مالية تتحملها المؤسسة.

#### 3- علاقة وظيفة التموين بوظيفة المبيعات:

تساهم إدارة المشتريات في نجاح إدارة المبيعات وذلك عن طريق توفير المواد المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة، كما

- احمد يوسف بدر دين ،إدارة الاعمال الحديثة و وظائف المنظمة ،دار البوري لنشر ،2015<sup>16</sup>  
محمد سلطان حمو -إدارة شراء و التخزين ، دار الراية لنشر و توزيع الطبعة الاولى ،2015<sup>17</sup>

- يمكن لمصلحة المبيعات مساعدة مصلحة التموين في وضع تخطيط لمشترياتها مما يتوجب على إدارة المبيعات أن تخبر إدارة التموين بحصص البيع.
- أ- إعلام إدارة المبيعات إدارة التموين بالتنبؤات المتعلقة بالمبيعات.
- ب- ضبط مواعيد الاستلام التي عليها إدارة المبيعات مع العملاء ويتم بناء على قدرة إدارة التموين على توفير الاحتياجات من المواد المستلزم.
- ج- تقدير إدارة التموين لتكلفة المواد لاستخدامها في تكوين روض البيع

### خلاصة الفصل الاول

تطرقنا في هذا الفصل الى اطار مفاهيمي لكل من وظيفة الشراء و وظيفة التموين حيث تطرقنا الى تعريفها و اهميتها و اهدافها و علاقتها بالإدارات الأخرى

ويعرف التموين هو المسؤول على تلبية احتياجات الانتاج و في بعض مؤسسات يغطي نشاط الشراء و مسؤولية تسيير للمواد أولية و البضائع, ويمكن تجميعها في مصلحة مشتركة ,المهم التصدير الجيد للمسؤوليات لكل واحدة والتنسيق اللازم بينهما

## الفصل الثاني

# اطار نظري لوظيفة تسيير المخزون

### تمهيد الفصل الثاني :

تكتسي وظيفة تسيير مخزونات اهمية بالغة لاسيما على مؤسسة الإنتاجية نظرا لدور الفعال الذي يلعبه المخزون و موقعه في دورة الإنتاج ، حيث أنه يعتبر من الموجودات الهامة للمؤسسة لأنه يضمن إمدادها بالمواد واللوازم في العملية الإنتاجية ،ونظرا لأهمية مخزون أصبح من الضروري التحكم في تسييره من أجل تحقيق قيمة إضافية للمؤسسة.

**المبحث الأول: ماهية وظيفة المخزون****المطلب الاول: تعريف مخزون وتقسيماته  
تعريف المخزون:**

يمكن تعريف المخزون بأنه الاحتفاظ بكمية معينة من سلعة ما لفترة معينة ، و قد وضعت الجمعية للرقابة على المخزون و الإنتاج تعريفا شاملا للمخزون يتضمن المخزون بكل مجموعته فعرفته بأنه 'إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المواد الخام و الأجزاء (قطع غيار) و المنتجات الوسطية و الوحدات تحت تشغيل بالإضافة إلى السلع تامة الصنع و المعدة للبيع النهائي'.<sup>(18)</sup>

و هناك تعاريف اخرى للمخزون :

**تعريف بيار زرماني:**المخزون هو مجموعة من السلع ,المواد المنتظرة حتى تستعمل في أجل قريب أو بعيد, و الذي يسمح بإمداد المستعملين تدريجيا عند الضرورة لذلك.

–دكتور اكوم احمد طويل,ادارة موارد ,عمان دار زهوان لنشر و توزيع -2009ص131

**تعريف فريد شمان:** المخزون هو احتياطي غير محدود و غير مستعمل ,من أجل أن يكون للمادة الأخيرة قيمة اقتصادية .

**تقسيمات مخزون:**

لقد تم تصنيف المخزونات وفق معايير متعددة كل حسب الرؤية التي يراها أو المبدأ الذي يعمل من خلاله إلى:<sup>19</sup>

**1-التصنيف حسب نوع المخزون:**

**المخزون العادي:**

هو اكيد الاستعمال و هو مخزون ثابت و مستمر يكون مقابل للطلبات العادية.

**المخزون الاحتياطي :**

يمكن أن تعرفه على أنه تلك كمية معينة من المنتج الذي يتم الاحتفاظ بها في المؤسسة ،وهذا لمواجهة أي حالة انقطاع أو تذبذب تطراً على المؤسسة لكي لا يتعدى مخزون الأمان .

**المخزون المتوسط:**

وهو عبارة عن مجموعة المخزونات على عددها.

**المخزون المضاربة:**

يمكن لنا من خلال تسميته بأن نعرفه على أنه ذلك المخزون الذي تضعه المؤسسة من أجل أي تغيير في الأسعار .

**مخزون الاقتصادي:**

يمكن أن تحتفظ به المؤسسة أو تجزئته لأغراض اقتصادية منها أهمية التخفيضات المقترحة من طرف الموردين على الكميات المشتراة وكذلك بالنسبة للنقل .  
-مشاكل التي يمكن أن تنتج بالنسبة لمدة التسليم.

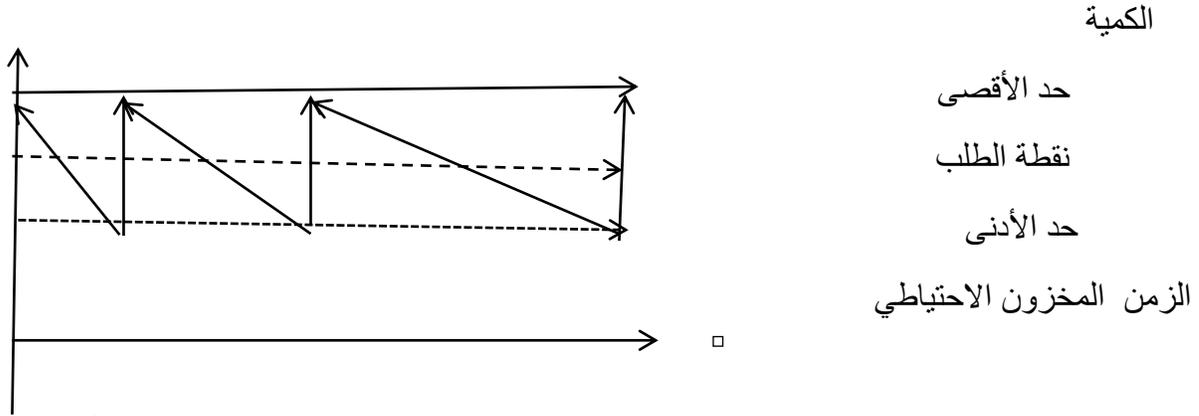
**المخزون الموسمي:**

ينشأ لتدارك الطلب المتزايد في أوقات معينة من السنة ،فيكون استهلاك المنتجات فصلي و لتغطية ذلك لا بد من توفير مخزون كافي من طرف المؤسسة ،و لتحديد حجم هذا المخزون تلجأ المؤسسة إلى وسائل التنبؤ المستقبلي للاستهلاك خلال هذه المواسم عن طريق معطيات سابقة .

**مخزون الامان :**

و يسمى أيضا مخزون عدم التأكد و يتم إنشائه لمقابلة الطلب الطارئ غير متوقع ،و تستخدم المؤسسة نوعين من مخزون الأمان تتمثل في مخزون الأمان القبلي و هو يتكون من المواد الأولية الأساسية التي تستخدمها في عملية الإنتاج التي تقوم بها ،أما مخزون الأمان البعدي فيتكون أساسا من منتوجات المؤسسة و يتم الاحتفاظ به لضمان التواجد الدائم للمؤسسة في السوق .

الشكل 02: رسم بياني يبين مخزون الأمان



المصدر: الدكتور محمد سلطانيمو إدارة الشراء و التخزين، دار راية لنشر و توزيع، الطبعة الأولى، 2005ص30

2-التصنيف حسب طبيعة المخزون:

المواد الخام :

و تشمل المواد الخام و الأجزاء التي يتحتم شراؤها او تصنيفها لكي تدخل في العملية الصناعية لتحويلها إلى منتج نهائي .

مواد قيد أو تحت التشغيل :

نجد هذا النوع أيضا في المؤسسات الصناعية وهي المواد التي أجريت عليها عملية أو أكثر و هي بحاجة لعمليات أخرى حتى تصبح كمنتج نهائي .

الأجزاء و المكونات:

إن المنتج النهائي هو عبارة عن تجميع لعدة أجزاء رئيسية و لكل جزء منها مكونات، ففي المؤسسة الصناعية قد يتم الاحتفاظ بمجموعة متكاملة من هذه الأجزاء و المكونات لاستخدامها في تجميع منتجاتها النهائية .

مواد الإصلاح و الصيانة:

هي تضم الأدوات اليدوية و الميكانيكية المختلفة التي تستخدمها المؤسسة في عمليات الإصلاح و الصيانة كما نجد أيضا ما يسمى بالمواد المساعدة أو مواد التشغيل التي لا تدخل في تركيب المنتج النهائي مثل الوقود و الأدوات المكتبية .

مواد التعبئة و التغليف :

تختلف أحجام و أشكال هذه المواد وفقاً لطبيعة السلعة التي تعبأ أو تغلف بها، وكذلك اعتماد المؤسسة أساليب التسويق التي تمثل الشكل الخارجي للسلع والمواد،

### المنتجات النهائية أو تامة الصنع:

نعني بالمواد التامة الصنع تلك المواد و السلع الجاهزة و التي مرت بمختلف أو كل مراحل التصنيع لغرض التخزين أو البيع عبر مختلف مراكز التوزيع.

### المخلفات و المواد غير صالحة للاستعمال:

يتمثل هذا الصنف من المخزون في الفضلات و المهملات الصناعية و المواد التالفة أو المنتجات التي بها عيب ما و كذا بواقي الإنتاج التي ترغب المؤسسة في التخلص منها .

### 3-التصنيف حسب الغرض من المخزون :

#### مخزون العمل:

يشمل كافة المواد الأساسية لتشغيل النشاط الإنتاجي و في الظروف العادية للتشغيل التنسيق مع خطط الانتاج و التسويق و يسمى أيضا بالمخزون الدوري .

#### مخزون الأمان:

نعني بمخزون الأمان الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المؤسسة من أصناف المخزون التي سبق ذكرها من أجل مواجهة الظروف الاستثنائية التي قد تواجه المؤسسة، و هذا النوع من المخزون يستخدم كوسيلة تأمين للمؤسسة من حالات زيادة الطلب و الفروق الناتجة عن سوء التقديرات .

### مهملات و النفايات(حساب36):

هي مجموعة البقايا الناتجة عن عملية تحويل أو معالجة منتجات التامة أو النصف مصنعة، بحيث أن هذه العناصر ليست موجهة للاستعمال العادي بل سوف تصرف أو تستعمل حسب حاجة مؤسسة إليها، هي العناصر و حيدة من مخزونات التي لا يمكن أن تكون لها مؤونة تدني مخزونات .

### المطلب الثاني:انواع المخزونات

#### الحد الأعلى للمخزون:

يعرف بأنه أكبر كمية من المادة التي يمكن للمنشأة الاحتفاظ بها و العمل بها و العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الحد الأعلى من المخزون كثيرة أهمها:<sup>20</sup>

-حجم الطلب، القدرة المالية للمنشأة، الطاقة التخزينية المتوفرة، التكاليف المرتبة على الاحتفاظ و الحصول على هذا مقدار من مخزون، إن زيادة مخزون عن الحد الأعلى أو نقصانه بسبب قلة أو زيادة الاستهلاك تستوجب إعادة النظر بنظام الرقابة المحددة و لتحديد الحد الأعلى للمخزون نستخدم العلاقة التالية:

مهدي مصطفى زوليت، إدارة الشراء و التخزين، الأردن: دار فكر للنشر و التوزيع، 2008 الطبعة 2ص154-20

(الحد الأعلى = الحد الأدنى + الكمية الاقتصادية)

### حد الأدنى:

يعرف أنه أقل من المخزون الذي يجب الاحتفاظ به لمواجهة التغيرات في معدلات الاستهلاك و الحالات الطارئة، و الاحتفاظ بهذا المستوى يترتب عليه تكاليف كثيرة كتكاليف الاحتفاظ و التلف و غيرها مما يشجع على عدم الإسراف أي عدم الإكثار من هذا مخزون ، مما تجدر الإشارة إليه أن هناك عوامل تشجع على الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون بوصفه احتياطي لمواجهة التغيرات في معدلات الطلب و عدم السماح بالنفاد لتفادي التكاليف المرتبة عليه.

### المخزون متوقع:

هو المخزون من البضائع المعدة للاستهلاك حسب التوقع و الاحتمال حيث يكون متغيرا خلال السنة ، و يستخدم في تخفيض هذه التغيرات بطريقة تراكم المخزون او الاستفادة بدلا من التغيير من معدات الإنتاج المتمثلة في متطلبات العمال او احتياجات الطاقة الزائدة و رأس المال.

### مخزون التقلبات:

يستعمل هذا النوع من منتجات او المواد الاولية إما لوجود تقلبات في اسعار منتجات او مواد الاولية او لمواجهة التقلبات الغير منتظرة في طلبات المستهلكين ، لذا تحتفظ مصانع بكميات من بضائع في مخازنها لمقابلة طلبات المستهلكين عند الضرورة ، رغم اهمية مخزون التقلبات فهو ليس ضروريا ضرورة مطلقة اذ تستطيع المؤسسة الاستغناء عنه إذا تمكنت من إقناع المستهلكين و العملاء بالانتظار لحين طلب المواد وتوريدها .

### مخزون الأمان:

يسمى مخزون الضمان وهو هامش او زيادة من المواد التي توفرها المؤسسة لتجنب مشاكل نفاذ مخزون بسبب التغيرات التي تؤثر على حجم مستوى المخزون منها :

-الزيادة في معدل الاستهلاك

-فترة إعادة التموين

-إمكانيات المؤسسة أو مركزها المالي

-أخطاء في التقديرات

فعندما تطول فترة انتظار التوزيع أو ارتفاع معدل الاستهلاك المقدر تتعرض المؤسسة إلى مخاطر عديدة لمواجهة صعوبات في الإنتاج و فقدان الزبائن الناتجة عن نفاذ المخزون ، لذا وجب على المؤسسة الاحتفاظ بمخزون الأمان

**مستوى إعادة الطلب:**

وهو عبارة عن كمية التي يتحتم عند وصول إليها وضع طلبية جديدة لتعويض المخزون المستهلك، أي أن كمية التي بقيت تكفي لاستهلاك الانتظار إضافة إلى الحد الأدنى، و يتحدد مستوى إعادة الطلب وفقاً للعلاقة التالية:

(مستوى إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + احتياطات قدرة الانتظار).

**المطلب الثالث: تعريف وظيفة التخزين وأهميته و تكاليفه**

**تعريف التخزين:**

التخزين ببساطة شديدة هو الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المنشأة بكميات مناسبة و المحافظة عليها بحالاتها أو بإحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها .

ويمكن أن تعرف التخزين بأنه وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة لها إلا أن مثل هذا المفهوم يجعل وظيفة التخزين بعيدة كل البعد عن الأداء الاقتصادي الكفاء و للوصول إلى المفهوم العلمي لوظيفة التخزين يمكن تعريفها بأنها الوظيفة التي تقوم على أساسها تخطيط و تنظيم المواد المخزنة و السيطرة عليها لغرض انسيابها باستمرار.<sup>21</sup>

**أهمية المخزون:(22)****لمواجهة الطلب المحتمل على منتجاتنا:**

معظم المؤسسات تحتفظ بكمية من المنتجات النهائية لمواجهة طلبات العملاء، كذلك فإن بائعي الجملة والتجزئة يحتفظون بمخزون لمواجهة الطلبات المتوقعة من العملاء

**مواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية:**

قد يكون من الصعب أن تقوم المؤسسة التي تنتج منتجات مرتبطة بموسم الصيف، مثلاً أن تقوم بتصنيعها في الصيف فقط، لذلك تلجأ هذه المنتجات إلى التصنيع طوال العام وبالتالي يكون هناك مخزوننا من المنتج في فصل الشتاء.

**لكي لا تتأثر المراحل الإنتاجية ببعضها:**

عندما يكون لدينا مخزوننا كبيراً من المنتجات النصف مصنعة فإن أي مشكلة في المرحلة الإنتاجية السابقة لن تؤثر على المرحلة التالية لأن هناك مخزوننا يكفي لتشغيل المرحلة التالية لفترة طويلة، لاحظ أن سياسة تقليل الفاقد JustIn Time تهتم جداً بتقليل هذا المخزون لزيادة اعتماد المراحل الإنتاجية على بعضها مما يحفز العاملين على حل مشاكل الإنتاج

**للاستفادة من وفورات الحجم:**

-على الشرقاوي، إدارة المواد و المخازن، الإسكندرية: دار جامعة 1995 ص 157<sup>21</sup>  
-عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، 2000<sup>22</sup>

عندما نشترى كمية كبيرة من المواد الخام فقد نتمكن من الحصول على تخفيض في السعر، كذلك الحال عندما ننتج كمية كبيرة من نفس المنتج فإننا نتمتع بوفورات الحجم، لذلك فإن المؤسسات تلجأ لشراء كمية كبيرة من المواد الخام وتصنيع 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 أمورا 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 فإن المؤسسات تحاول تخزين قدر ما من المواد الخام.

### طبيعة العملية الإنتاجية:

العمليات الإنتاجية تستغرق وقتا وبالتالي فإنه في جميع الأحوال ستكون لدينا مواد تحت التصنيع في المراحل الإنتاجية

### طبيعة عمليات النقل:

نظرا لان 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 وقتا:

لكي نتمكن من شراء مواد خام فإننا ننتظر بعض الوقت حتى يتم التوريد، لذلك فإننا نحتفظ بمخزون يكفينا حتى تصلنا كمية أخرى من المواد

### تكاليف مرتبطة بالمخزون

قد يتصور البعض أن المخزون هو وسيلة مساعدة للإنتاج ولذلك فينبغي توفير أكبر قدر من المخزون هذا التفكير لا يلمس الحقيقة فهناك تكاليف كثيرة مرتبطة بالمخزون، هذه التكاليف تشمل تكلفة حفظ المخزون وتكلفة أوامر التوريد وتكلفة عدم استثمار رأس المال وتكلفة نقصان المخزون وغيرها، لا بد من دراسة هذه التكاليف بعناية لمعرفة كيفية التعامل مع المخزون من حيث الكمية ووقت التوريد<sup>23</sup>

### تكلفة التوريد:

#### 1-تكلفة إصدار أمر توريد Orderings Cost:

عند إصدار أمر توريد فإننا نتحمل بعض التكاليف الخاصة بأمر التوريد خلاف ثمن البضاعة التي نشترىها. هذه التكاليف تشمل تكاليف العمالة التي تعمل لعدة ساعات أو أيام لتحديد المواصفات وطرح مناقصة ودراساتها ومراسلة الموردين وما إلى ذلك. كذلك قد نتحمل تكاليف النقل وتكاليف التأمين وتكاليف الفحص.

### 2-تكاليف التخزين:

تتكون من تكاليف الإمكانيات التي تتطلبها عملية التخزين كإيجار المخازن و نفقات إضاءتها و تهويتها وتدفئتها أو تبريدها ،وفي الحالات التي لا يمكن فيها استخدام المخازن في أي غرض آخر تعتبر هذه التكاليف ثابتة خاصة أنها لا تتغير بتغير الكمية المخزونة داخلها ،حيث أنه هناك حدود معينة تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التخزين، لذلك يتطلب الأمر الدراسة الدقيقة حتى يمكن التوصل إلى ماهي الكمية التي يمكن تخزينها بأقل تكاليف ممكنة.

### 3-تكلفة رأسمالية:

أموال التي نشترى بها المخزون هي أموال متجمدة أي غير مستثمرة، فعندما يكون لدينا مخزون قيمته حوالي عشرة آلاف درهم فإن هذا يعني أن لدينا عشرة آلاف درهم غير مستثمرة أي لا ندر ربحاً، أضف إلى ذلك أن هذا المخزون هو السبب في تقليل النقد المتاح بما يساوي قيمة مخزون، هذه التكلفة تزيد مع زيادة قيمة المخزون.

### 4-تكاليف التلف و العجز:

تتغير صفات الكثير من المواد بمرور الوقت، بحيث تصبح غير صالحة للاستعمال وتختلف نسبة هذا التغير من مادة لأخرى ،و ليس في كل الحالات تعتبر انخفاض في أصول الشركة أو بمعنى آخر خسائر التلف ، قد يحدث هذا التلف إذا احتفظتكمية من مواد في المخازن بعد ان يكون الطلب عليها قد انتهى ،و ليس المقصود بالتلف المادي فقط و لكن يشمل ايضا انخفاض القيمة حتى و لو تلف بالمرة ، ففي البلاد الاوروبية مثلا تعتبر اشجار عيد ميلاد تباع حتى اعياد كريسماس خساره على اصحابها.

### 5-تكاليف تأمين:

تهدف الإدارة الرشيد دائما الى حماية رأس مالها المستثمر في المخزون عن طريق التأمين على قيمة المواد المودعة بالمخازن ،فإذا تلفت لأي سبب خارج من إدارة الشركة كالحريق أو السرقة أو ما شابه ذلك تدفع الشركة لها قيمة التلف و يختلف قيمة قسط التأمين في الظروف العادية باختلاف حجم و قيمة المخزون صلاحية المخازن و ما إلى ذلك .

### 6-تكاليف نفاذ المخزون :

من التكاليف التي تتحملها الشركات الصناعية تكاليف نفاذ المخزون ،فقد تنفذ المواد قبل أن يشبع طلب على المنتجات التي تدخل في تركيبها ،فإذا لم تكن هذه المواد موجودة فعلا في السوق فلا بد من إعطاء أمر لمنتجها لتصنيع الكمية المطلوبة على وجه السرعة و عادة يوردها منتوجها في هذه الظروف بأسعار أعلى من أسعارها العادية لتعويض التكاليف الإضافية التي يتحملونها نتيجة لسرعتهم في تصنيع الطلبية و على الشركة المشترية أن تقبل هذه الشروط حتى لا تتوقف خطوط الإنتاج فيها و تفقد أسواقها .

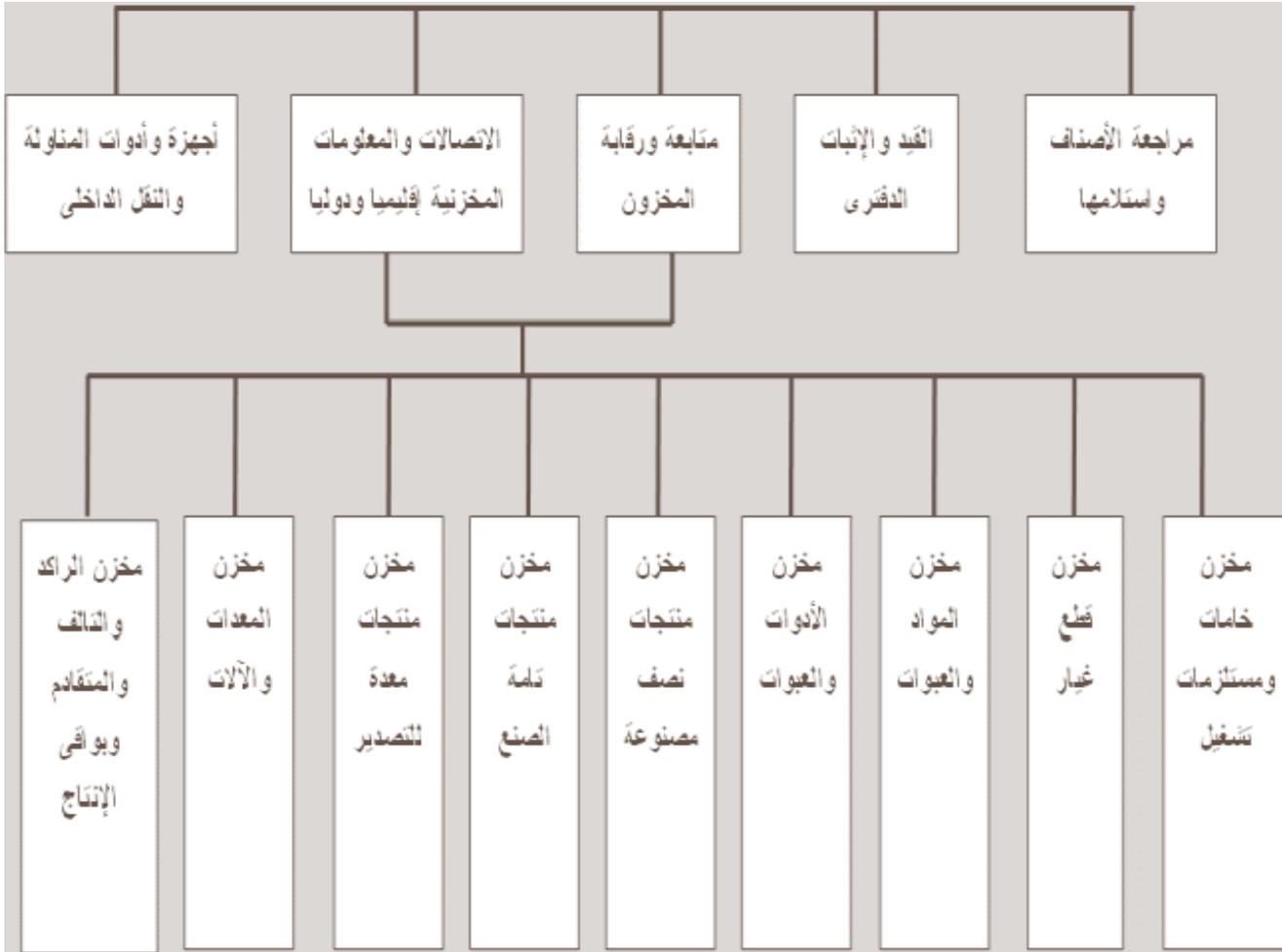
الواقع أن تكاليف التي تتحملها الشركة الصناعية نتيجة لنهاذ المخزون تقتصر على مقدار الخسائر التي تتحملها نتيجة لفقد الأرباح المنتظرة و لكنها تشمل أيضا التعويضات التي تضطر إلى دفعها لعملائها نتيجة لتأخرها في تسليم المنتجات في التواريخ المتعاقد عليها و هذا يؤدي إلى تحطم شهرتها بين عملائها هذا الأمر لا يقدر بثمن أضف إلى ذلك أم العميل إذا جذبته منتجات أخرى فقلما يعود للتعامل مع منتج الأصل مرة أخرى لذلك تضطر كثير من الشركات لتفادي هذه النتائج إلى شراء المنتجات من الشركة المنافسة و توريدها لعملائها بأسعار شرائها حتى لا تدفعهم على التعامل مع منافسيها .

### 7-تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية:

توفير المخزون يتسبب في التغاضي عن الأخطاء في العملية الإنتاجية، وعدم تحليل المشاكل بجدية للقضاء على جذورها، فعندما تتسبب الأخطاء في تأخير تلبية طلبات العميل فإن هذه الأخطاء يتم الاهتمام بها ومحاولة القضاء عليها، أما عندما يكون لدينا الكثير من مخزون المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية، فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فوآد ولكنها لا تتسبب في تأخير تلبية طلبات العميل، هذا الأمر يحدث كذلك في مشكلات الصيانة فعندما تحدث مشكلة وتكرر ويكون لدينا مخزون كبير من قطع الغيار لمواجهة هذه المشكلة المتكررة فإن المشكلة لا تلقى الاهتمام الكافي لأن العملية الإنتاجية لم تتوقف، أما عندما يكون المخزون قليلا فإن أي مشكلة تلقى اهتماما كبيرا لأن أي مشكلة ستسبب في توقف الإنتاج كذلك فإن العاملين يكون لديهم حرص أكبر عندما يعلمون أن المخزون الذي لديهم محدودا هذه التكلفة تزداد كلما زاد حجم المخزون عن الحجم الضروري.

كما ترى فإن زيادة المخزون عن الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون وقد تؤدي إلى التساهل في الأخطاء في العمليات الإنتاجية، كذلك فإن نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي إلى فقد جزء من المبيعات والتأثير سلبا على سمعة المؤسسة، أما زيادة عدد أوامر التوريد فإنه يؤدي لزيادة تكلفة التوريد بينما قلة عدد أوامر التوريد يؤدي إلى زيادة المخزون نظرا لتوريد كميات كبيرة في كل امر توريد، وفي جميع الأحوال فإنه كلما زاد عدد وحجم البنود المخزنة لكأما تسبب ذلك في الحاجة لأنظمة معقدة للتخزين وإلى مساحات تخزينية كبيرة، لذلك يجب أن يتم التعامل مع المخزون بحرص لكي لا يزيد ولا يقل عن الحد المناسب.

### الشكل 3:مراحل وصول مخزون الى مخازن



المصدر: مستخرج من حصيلة كتب

المعلومات التي يوفرها النظام

- أ. توفير صورة لأرصدة جميع الأصناف بالمخازن عن طلبها.
- ب. تحديد الحدود الدنيا والعليا وكمية الطلب الاقتصادية.
- ج. إمداد الادارة المالية بالمعلومات اللازمة للتسويات المالية وأوجه الاستخدام.
- د. تسجيل أرصدة المخزون الفعلي نهاية العام (الجرد) مع مقارنتها بالأرصدة الدفترية وإظهار الفروق.

- هـ. توفير أي بيانات قد تحتاجها الادارات المختلفة مثل:
  - بيان بالأرصدة الراكدة.
  - قائمة بأسعار المخزون.

## المبحث الثاني: دور وظيفة تموين في تسيير مخزون

### المطلب الاول : تعريف وظيفة تسيير مخزون و تكاليفه تسيير مخزونات:

يكتسي تسيير المخزون في مؤسسة لاسيما الصناعية منها أهمية بالغة بالنظر للدور الفعال الذي يلعبه المخزون في أداء العملية الإنتاجية، و موقعه في دورة حلقة الإنتاج حيث أنه يمثل نسبة معتبرة من موجودات المؤسسة كما أنه يرتبط بضمان إمداد العملية بالمواد واللوازم .

### مفهوم وظيفة تسيير مخزونات:

يعرف بتسيير المخزون على أنه مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تضطلع بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ووفق صيغ معينة، و عبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية، لعمليات التشغيل في الزمن محدد و الكمية و النوعية المطلوبتين، و كذلك لضمان إمداد السوق بالمنتجات الهامة من طرف المؤسسة بما يغطي تعهداتها على سمعتها<sup>24</sup>.

إن تسيير المخزونات هدفها الرئيسي يتمثل في الحفاظ على مستوى المواد مخزنة ممكن من خلالها تلبية رغبات و حاجيات المستهلك، و هذا بأدنى تكاليف و عدم ترك زبائن في الانتظار و توفير لهم جميع الخدمات المناسبة، وذلك بالحفاظ على مستوى الإنتاج ثابت رغم التغيرات التي قد تطرأ على المبيعات، فإن التسيير الحسن للمخزونات هو المعرفة التامة بالبضائع المطلوبة و تاريخ إطلاق الطلب و مكان التخزين و طريقة تقييم مستوى المخزونات و نمط إعادة التموين.

### أ-وظائف التي تقوم بها مصلحة تسيير مخزونات:<sup>25</sup>

#### 1-التنبؤ:

التسيير لا يمكن ان يكون منفصلا عنه فالتسيير يعني التنبؤ و كلمة التسيير تتكلف أساسا بما يلي :

-الكميات الاقتصادية المطلوبة.

-تحليل دراسة السوق.

-الوقت اللازم بين طلبيتين لمنتوج واحد

-القرارات الإدارية الواجب تخصيصها لشحن الطلبيات .

#### 2-التنسيق:

فيقوة صلاح دين -لعباس خالد -ابو بكر صديق مذكرة نيل شهادة ليسانس تطبيقي (تسيير مخزونات)،معهد علوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر  
2001<sup>24</sup>

صلاح الشناوي، الاصول العلمية للشراء و تخزين،مؤسسة شهاب الجامعية للنشر 1999<sup>25</sup>

ان وظيفة تسيير المخزون و انطلاقا من مكانتها ضمن هيكل المؤسسة نلعب دور هاما في ما يخص التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة (مصلحة التمويل، مصلحة الانتاج، مصلحة التسويق)

### 3-التنظيم :

ان تسيير اموال هامة بواسطة المخزونات يستدعي تنظيم محكم و لضمان ذلك يجب ما يلي:

-تنصيب هيئة لتسيير المخزونات و تحديد علاقتها اتجاه الهيئات الأخرى.

-وضع وثائق التسيير.

-تنظيم أماكن التخزين.

### 4-المراقبة:

يمكن ان تكون فيزيائية أو إدارية فالمراقبة تسمح بملاحظة المواد من أي عامل يؤدي إلى تقلصها كمي نوعيا ، ومن المهام التي تقوم بها وظيفة تسيير مخزون تزويد المديرية العامة و المصالح الأخرى بالمعلومات التالية :

-الفارق في مخزون بين ما هو نظري و بين ما هو تطبيقي.

-حالة مخزونات.

- السرقات و الخسائر التي يتعرض لها المخزون.

### 5-الاختيار:

تسيير المخزون هو اختيار بين كثير من الاقتراحات.

-مختلف اقتراحات الشراء.

-مختلف إمكانيات للبيع.

-الكميات الموجهة للتخزين .

### ب-أهدافها :

تتجلى جملة الأهداف التي تنطوي على تسيير المخزون فيما يلي :

-تخفيض تكاليف و عدم الإفراط في التخزين .

-المحافظة على الإمداد الدائم و المنتظم لورشات التشغيل بالمواد و اللوازم .

- السهر على التنفيذ الأمثل لعمليات السلع .
- المحافظة على عناصر المخزون و صيانتها من الضياع و التلف.
- البحث عن مواد و السلع باستمرار و كيفية تموين المخازن بها مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى الذي يكون عليه مخزون.

### أدوات التحكم في تسيير المخزون :

إن أي عملية من العمليات الخاصة بتسيير المخزون تحتاج أليات و ميكانيزمات عملية الاحتياط الخاصة بالمخزون و هذه المسائرة تحقق الاحتياطات و التي تتطلب إجراءات و معايير و برامج تستطيع بمقتضاها القيام بسيطرة تنظيمية شاملة و تتجلى هذه الاليات التي تتبناها المؤسسة أثناء مراقبة المخزون و تسييره فيما يلي:(<sup>26</sup>)

#### 1-الوثائق المحاسبية:

الوثائق المحاسبية هي الورقة الوحيدة التي تمتلكها المؤسسة و التي تحدد نشاطها و نشاط المخزون و حركته و تكتسي هذه الأخيرة طابعين أحدهما قانوني و الآخر محاسبي فالطابع القانوني يعني ترصيد تدفقات المخزونات أما الطابع المحاسبي يمثل تلك الأدوات الدقيقة التي تكتشف عن الموجودات الحقيقية لعناصر المخزونات .

#### 2-التصنيف :

يمثل التصنيف في تنظيم و تصميم المخزونات بحسب المؤسسة و طبيعة نشاطها و كذا نوعية المواد و اللوازم المستخدمة .

#### 3-الرقابة :

تعني مراقبة المخزون حيث يمثل عنصر المراقبة أداة فعالة في أدوات التحكم لذا فهو ينقسم إلى نوعين هما:

#### أ-الرقابة على كمية:

تعني توفير سجل المصطلحات الذي يحتوي على المعلومات الخاصة بالسلعة أو المادة المتوفرة بالمخزن (اسم البضاعة, ورقمها مثلا).

#### ب-إعادة التموين:

تعني هذه الأخيرة تعويض النقص الموجودة في المخزون الذي سببه نفاذ السلع و الحاجة لذلك.

#### 4-ملف التخزين :

هو عبارة عن ملف تدون فيه عملية خروج و الدخول لسلع و تكون هذه الأخيرة مرفقة بوثيقة وصل و هذا لتحديد قيمة المخزون و وضعها فعليا في مصلحة محاسبية.

خطيب سيدي محمد زين الدين ,إدارة شبكة الامداد في مؤسسة صناعية رسالة ماجستير علوم اقتصادية الجزائر جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان, 200ص45 26

### تعريف إدارة تسيير مخزون :

تتولى إدارة تسيير مخازن كل مهام الخاصة بتسليم و تخزين و صرف المواد مخزنة ، و كذلك النشاط المتعلقة بتنظيم المخازن، وتحديد واجبات و مسؤوليات العاملين فيها ، و ممارسة الرقابة على المخزون بهدف المحافظة عليه و على مستوى محدد له ، كما تبرز أهمية إدارة تسيير المخازن من خلال توفير الظروف اللازمة لتلبية متطلبات العملية الانتاجية او التسويقية في الوقت الملائم .

### المطلب الثاني: علاقة وظيفة تموين بتسيير مخزون

تتبع عمليات الانتاج خطوات هامة و التي تبدأ بملاحظة المخزونات المتوفرة و مدى تلبيتها لبرنامج الانتاج المسطر<sup>27</sup>.

-الاحذ بعين الاعتبار العراقيل التي تواجهها عند القيام بمهامها و المتمثلة في الشروط المفروضة من قبل الموردين لتجنب انقطاع التموين.

-ارسال الطلبيات مع احترام الطرق المتبعة للطلبات المرغوب فيها .

-متابعة الطلبيات التي قد ارسلت مع تسديد قيمة كل طلبية .

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال عرضنا لمحتويات الفصل الثاني حول تسيير مخزون في مؤسسة نلتمس ان له دور كبير و اهمية في حفظ مواد و تصفيتها لحين استهلاكها ، لهذا يجب التسيير الجيد للمخزون و تهيئة الظروف الملائمة للعمل داخل المخازن لتحقيق الاهداف المسطرة التي تؤدي الى نجاح المؤسسة.

## الفصل التطبيقي

دراسة حالة في مؤسسة الحليب و مشتقاته  
و مؤسسة مواد التنظيف

### مقدمة الفصل التطبيقي:

بعد تطرقنا في الجانب النظري الى اهمية و طرق تسيير المخزون في مؤسسة و كذا المجال المعرفي و العلمي في اتمام عملية تسيير ،ومن اجل اسقاط دراستنا النظرية على الواقع قمنا بدراسة هذه الخطوات في مؤسسة حليب ومشتقاته ،و مؤسسة مواد التنظيف وقمنا بمقارنة صغيرة بينهما من ناحية تسيير مخزونات و قد تطرقنا في هذا العمل الى ما يلي :

المبحث الاول :تقديم عام للمؤسستين

المبحث الثاني: طريقة سير مخزونات في مؤسستين

### المبحث الاول :عموميات حول مؤسسة انتاج حليب و مشتقاته

#### المطلب الأول: تعريف مؤسسة انتاج حليب ومشتقاته:

وحدة سعيدة –المنبع انشأت بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1966 تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية و دخلت ميدان انتاج في 13-2-1988 بقدرة انتاجية تقدر ب 40000 لتر من حليب و 10000 لتر من اللبن

كانت هذه الوحدة تابعة الى مؤسسة الام بوهرا ن من 1-1-1997 الى غاية 30-12-1997,اصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأسمالها يقدر ب 1000000 و يتمثل انتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع الى كل من وهران- مشرية –عين صفراء-فرندة –البيض –سيق –المحمدية

تنقسم الوحدة الى ثلاثة بيانات :

مخزن خاص بمواد الاولية و مواد التغليف

ورشة خاصة بالإنتاج مقسمة الى خمسة أقسام وهي :

- ✓ ورشة اعادة تركيب
- ✓ ورشة العقيم او البسترة
- ✓ ورشة التكييف او التغليف
- ✓ قسم التنظيف
- ✓ غرفة التبريد

#### التعريف بمؤسسة الحليب و مشتقاته:

انشأت بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1966 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية نلاحظ ان الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة وقد تم تقسيم هذا ديوان حسب نواحي التالية:

الناحية الشرقية ORELAIT

الناحية الوسطى ORELAIT

الناحية الشرقية ORELAIT

**التعريف ب OROLAIT:**

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، و هي مختصة في انتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران ، تأسست هذه مؤسسة سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي حليب كان عددهم 150 منتج براس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة انتاجية تقدر 420 الف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران CLO

عرفت المؤسسة عدة تغييرات ، حيث سنة 1967 اصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة انتاجية و تجارية أما في 12-12-1981 انشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في اطار اعادة تركيب مؤسسات بمرسوم رقم 81-354 ، و هذا الديوان كانت له مجموعة من مهام الرئيسية كمعالجة حليب و مشتقاته

بعد الاصلاحات الاقتصادية دخلت مؤسسة الاستقلالية في ماي 1990 ، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و اقامة مشاريع الاستثمارية و اختيار موردين ، و اصبحت الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع تغذية ، و مزود برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على وحدات التالية :

- ✓ وحدة الانتاج بوهران
- ✓ وحدة الانتاج بسيدي بلعباس
- ✓ و وحدة الانتاج بمستغانم
- ✓ وحدة الانتاج بمعسكر
- ✓ وحدة الانتاج بتيارت
- ✓ وحدة الانتاج ببشار
- ✓ وحدة الانتاج بتلمسان

**المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة GIPIAIT و وظائفها**

**اولا : البنية الإدارية:**

تشغل الوحدة 8'2 ساعة يوميا بحيث ان عدد عمال الاجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب مصالح

الجدول 3-4: التوزيع عمال على المصالح

عدد العمال	المصالح
5	المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير
5	مصلحة المحاسبة و المالية
23	مصلحة الإنتاج
7	مصلحة الصيانة
3	مصلحة التمويل
17	مصلحة البيع
هذه مصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند فلاحين	مصلحة الاستقبال
2	المخبر
11	الامن

كما هنالك توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

الجدول 5-3:التوزيع الثانوي لعمال الوحدة

الوحدات	عدد عمال
منفذين	49
السيطرة	18
الاطارات	9
الاطارات العليا	10

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مسماة كتالي:

- 13000 لتر حليب معقم
- 8000 لتر حليب بقر
- 4000 لتر لبن

يتم انتاج حليب على نوعين ،الكيس و العلبه ،وكذلك بالنسبة للبن كما انه تم البدء في انتاج الزبدة السمن و مستقبل تحضر مؤسسة مشروع انتاج الجبن ،لكل هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الادارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفير الامكانيات و الارضية اللازمة لذلك.

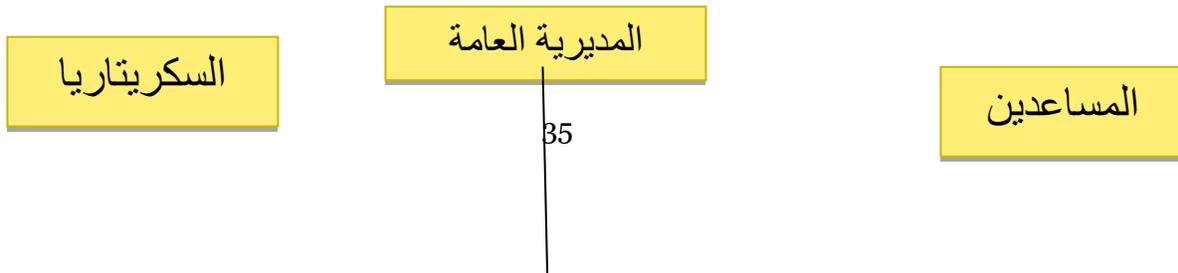
ملاحظة :

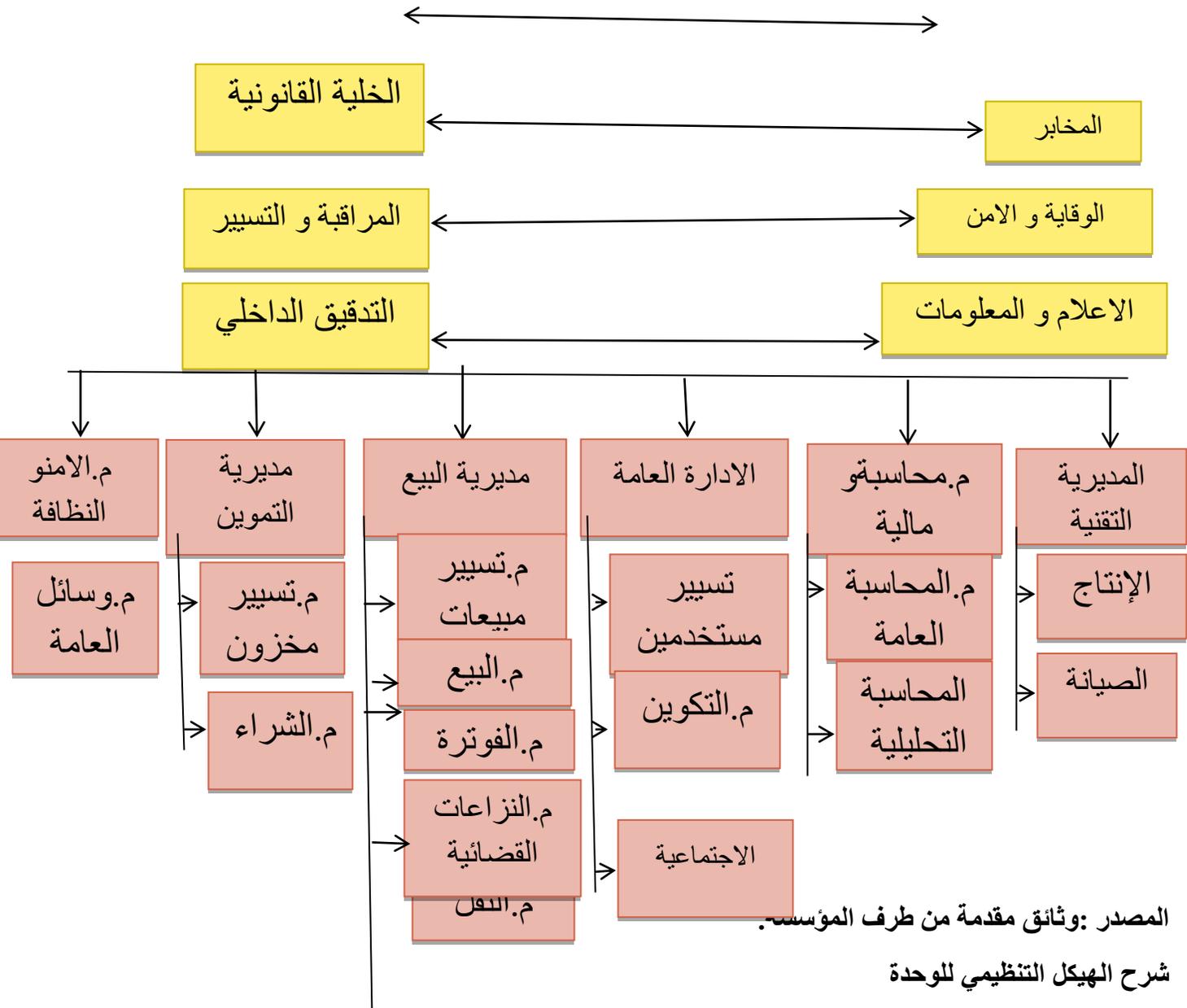
العمل في الورشات يتم على شكل نظام افواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم الى :

2تقنين , 15 منفذا , و يكون العمل لمدة 7سا يوميا لكل فوج

ثانيا : هيكل التنظيمي لمؤسسة حليب و مشتقاته

الشكل 1: هيكل التنظيمي لمؤسسة حليب و مشتقاته





ويتكون الهيكل من 6 مديريات او مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1. المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية:

• مصلحة الإنتاج :

وهذه مصلحة تضم بدورها ورشتين: ورشة التحضير ,ورشة التعقيم

ورشة التحضير:

يتم في هذه المرحلة تحضير المادة الاولية :مسحوق حليب مع اضافة الماء وبعض مستلزمات الضرورية للحصول على الحليب ،هذه المواد غالبا ما نستوردها من الدول الإسكندنافية خاصتا النرويج .

ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم فيها تعقيم الحليب او ما يعرف بعملية البسترة حتي يكون صالحا للاستهلاك البشري إضافة الى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الاولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج الى برودة شديدة وهي منتجات ذات صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون فيها مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا، وتفكر مؤسسة في زيادة الانتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الانتاج على مدار الساعة.

### • مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة واصلاح الآلات و تجهيزات المستعملة في الانتاج و لها علاقة ايضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق اصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه مصلحة على ما يلي  
-ضمان المحافظة على وسائل الانتاج  
-ضمان الصيانة و التشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الانتاج  
-تحقيق الاهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا  
-اعداد و تنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة  
-وتضم مكتبا للدراسات و ورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك

### • المخبر

يقوم باستقبال الحليب المرابين واجراءات التحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الامر بنسبة للماء او درجة الحموضة و هذا عن طريق تحليل فيزيوكيميائي ثم تحاليل بتكنولوجيه للتأكد من خلو من اي امراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الاخرى

### • مصلحة تجميع و استقبال الحليب

دورها استقبال الحليب المرابين و تسيرهم اداريا حيث تعادل مساهمة مرابين بالحليب الطبيعي 1 من الانتاج الكلي و يتم تسيرهم و تنظيمهم بتعاون مع المخبر

2. مديرية المحاسبة و المالية: تحتوي هذه الوظيفة على مصالح التالية:

### • مصلحة المحاسبة العامة:

التي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المتعارف عليها، وبناء على الوثائق التي تحتفظ بها لغرض الاثبات و التطهير و من اهم مهامها :

-مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه مداخله إلى البنك

-مراقبة خزينة المؤسسة

-تبرير نفقات و مداخل المؤسسة

-اعداد القوائم الحسابات الختامية، كميزانية، جدول النتائج، و التي تمكن من تحليل وضعية تسير داخل المؤسسة

القيام بعملية الجرد، الترحيل الى دفتر الاستاذ و تسجيل المعلومات يومي

### • محاسبة التحليلية:

التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها و حساب التكلفة النهائية بدقة.

### 3. الادارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير مستخدمين وتنقسم الى المصالح الاتية

#### • تسيير مستخدمين:

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الاماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنه ومشجعة على بذل جهد و تكريس الطاقات من اجل العمال كما انها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العمل في اطار ما يعرف بعلاقات العمل

#### • مصلحة التكوين:

دورها يتمثل في اطرات المؤسسة او اطرات أخرى غير تابعة للمؤسسة التكوين مهني, متربصين

#### • مصلحة الاجتماعية:

تسهر هذه الاخيرة على حل كل مشاكل الاجتماعية للعمال و المهنية ،و تشرف علة تلبية متطلبات العمل في ظروف افضل ،كما تقوم بتأمين على كافة عمال داخل الوحدة.

### 4. مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية الى ثلاثة اقسام :

#### • مصلحة تسيير مبيعات

ويختص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات اداريا

#### • مصلحة البيع

تهتم بيع منتج حليب ومشتقاته و تسيير موزعي الحليب و مشتقاه وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية او خارجها

#### • مصلحة فوترة :

يتلخص دورها في اعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق المر بحليب او مشتقاته

#### • مصلحة النزاعات القضائية

تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الامر بموزعين او العمال ,فأحيانا يخل احد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتها قضائيا

### • مصلحة النقل:

المهمة الاساسية لهذه المسلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل مواد أولية أو منتجات أو قطع الغيار

### 5. مديرية التموين:

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الانتاج من غبرة الحليب ،مادة دسمة ،مواد التغليف...الخ

اذ تحصل على المواد الاولية الغبرة عن طريق مؤسسة الام و هذا عن طريق مؤسسة انشات لغرض التموين الوحدات بالمواد الأولية ،حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك مؤسسة بشرائها و التفاوض مع شركات الاجنبية مباشرة ،أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من اسبانيا ثم انطلق انتاجها محليا بمركب المدينة و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما انها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كنا قرار بدء في انتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف الى التخلص من كيس تقليدي ولكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت مؤسسة بعد مدة الى الطريقة الاولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة :واتجهت بهذا النوع من التغليف الى ولايات اخرى و بالأخص وهران ،وتنقسم هذه المديرية الى مصلحتين :

### • مصلحة تسيير مخزون:

تهتم بتسيير وادارة مدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة: مواد التغليف , مواد التنظيف , قطع غيار ,وبتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل اقسام الوحدة

### • مصلحة الشراء:

تهتم بكل ما يتعلق بشراء مواد أولية و كل مستويات الإنتاج.

### 6-مصلحة الأمن و نظافة

تضم مصلحة الوسائل العامة)تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول وخروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها الى ما يلي:

### • مصلحة الوسائل العامة

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف

## المبحث الثاني: نشأة وتطور مؤسسة مواد التنظيف

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة مواد التنظيف

#### 1-النشأة:

كان لزاما على الاقتصاد الجزائري إتباع سياسة التصنيع وذلك لخلق صناعة اقتصادية قوية، و من خلاله كانت حتمية إنشاء المؤسسات الوطنية خطوة لا مفر منها و عليه كانت البداية مع مؤسسة سوناطراك سنة 1967، ثم تلى ذلك مجال المحروقات سنة 1971 وبعد ذلك تم التفكير في إنشاء مؤسسات عمومية تبني لها اقتصادها خارج قطاع المحروقات، و هذا ما تم من خلال إنشاء الشركة الوطنية التي تختص في المواد الكيماوية و مواد التنظيف و الصيانة

وفي 12 نوفمبر 1975 تم توقيع ثلاث عقود لإنجاز الشركات الثلاثة التالية: مركب سور الغزلان ، مركب شلغوم العيد ، مركب عين تموشنت لرأسمال قدر ب 1355 مليون دينار . وفي 30 أكتوبر 1975 كان هناك دعم من مؤسسة CONSOLT بقيمة مالية قدرها 130 مليون دينار وهذا الدعم موجه بالدرجة الأولى إلى إتمام البناء الأساسي للمؤسسة.

نظرا للعوائق التي تعرض لها المكلف المسؤول عن البناء تم توقيف عملية البناء ومن ثم تخلى عن المركبات في 10 أوت 1981 ، وفي إطار إعادة إدماج المشاريع تم إمضاء شراكة جديدة مع نفس الشركة لإتمام ما تبقى وذلك بتوجيه من المؤسسات .

وفي 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-416 ظهرت المؤسسة

ENAD

الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة ، كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية LA SNIC بعد المناقشات تم التوصل للتوقيع على اتفاقيات العودة في 15 مارس 1984 ليتم بعد ذلك مرحلة بداية استغلال مركب المنظفات و مواد الصيانة بسور الغزلان سنة 1986 كمرحلة أولية من المفاوضات وانطلاق

عملية الإنتاج في نفس السنة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها بهيكل البحث والإنتاج والتنمية والتسويق في مجالات المنظفات ومواد الصيانة .

### 2-التعريف بالمؤسسة الأم:

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و صيانة (مجمع ENAD) تأسست 1984، يبلغ رأسمالها 421500000 دج مقرها الاجتماعي سور الغزلان ولاية البويرة تتكون من أربعة فروع :

#### 1-SIDET-1 فرع:

شركة لصناعة مواد الصيانة بتكجدة تتفرع إلى مركب لصنع مواد الصيانة سور الغزلان وكذا وحدة الانتاج مواد التنظيف بالأخضرية.

#### 2-فرع shmeat

صناعة مواد التطهير الأواني و الأجسام تتفرع إلى الوحدات:

-وحدة تصنيع مواد التجميل بالروبية

-وحدة صنع مواد صيانة بالرغاية

-وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي

-وحدة صنع مواد الشفرة بالروبية

#### 3-فرع SODEOR

إنشاء الشركة الفرعية للغرب صوديوم التي يوجد مقرها بالقطاع الوهران، وهي شركة لصنع مواد الصيانة تأخذ :

- مركب لصنع مواد الصيانة بعين تموشنت

- وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة

#### 3-وحدة ENAD SHYMECA سعيدة:

### تعريف وحدة:

ENAD SHYMECA وحدة سعيدة هي شركة عمومية تقع في المنطقة الصناعية رقم 10 طريق معسكر تتوسط SNPAC و EMIS تتوسط مؤسستين يبلغ رأسمالها الاجتماعي

257.440.000 دج ، تحتل مساحة تقدر 42079.00 م<sup>2</sup>(متر مربع) منها 7150 م<sup>2</sup> مربع مغطاة يبلغ عدد عمالها 38 عامل ، تعتمد المؤسسة في أداء وظيفتها على قناتين ، هما قناة الجملة التي تركز بالدرجة الأولى على الطلبات أما الثانية فهي قناة التوزيع التي تنحصر في رجال البيع وذلك بيع منتجات المؤسسة للزبائن (أصحاب المحلات ) ، وقد يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج وتوزيع مواد التنظيف والصيانة وقد يظهر ذلك من خلال الوظائف التالية :

- توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة:

- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات بسعر مناسب وبخدمات جيدة .

- إن وحدة المؤسسة الصناعية التجارية يشمل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق مواد الصيانة وكذلك شراء المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات عامة لغرض بيعها .

- كما أن المؤسسة تقوم بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1/ منتجات تصنع داخل المؤسسة:

المتكونة من ماء جافيل ، صانيبو ، فريزيل أسود ، نظاف ، طهارة ، حرير ، نور سائل ، روح الملح

استعمالات منتجات: ENAD SHYMECA

➤ نجمة ماء جافيل 12° و 32°

يستعمل في تبيض الملابس و لتطهير ماء الشرب.

➤ المطهر صانيبو نجمة.

يستعمل لتطهير الأرضيات و القضاء على الجراثيم و تعطير الجو .

➤ المطهر فريزيل نجمة

نفس استعمالات صانيبو بالإضافة إلى أنه يقضي على الروائح الكريهة في المجاري.

➤ منظف الاواني نجمة

منظف يدوي متعدد الاستعمالات، كغسيل الأواني و الملابس.

➤ روح الملح نجمة

منتوج فعال ضد الكلس فهو حامض ضد الرواسب الكلسية ، يستعمل لتطهير و فتح المسالك و المجاري المائية.

➤ نظاف نجمة

منتوج فعال يستعمل لتنظيف وتبييض الخزف الصحي ونزع الرواسب.

في سنة 2014 تم انتاج منتوجات جديدة خاصة بصيانة السيارات لشركة نפטالو باسمه هذا حسب الاتفاق المبرم بين الشركتين ومنها:

- منتوج سائل التبريد 05 ل و 02ل و 24ل: لمنع تخدم الماء في المحرك و الحفاظ علي درجة حرارة المحرك
- منتوج خاص بزجاج السيارات 05 ل و 02ل
- منتوج غسول السيارات 05 ل و 02ل
- منتوج ماء حامضي خاص بالبطريات 01ل
- منتوج ماء مقطر 01

2/ المنتجات المعاد بيعها : وتنقسم إلى قسمين :

- مواد صيانة السيارات من وحدة شيمكا الروبية للتجميل من بينها غسول السيارات و سائل تنظيف الزجاج
- مواد صيانة السيارات من وحدة شيمكا الخضرية منها ماء الحمضي للبطريات ماء المقطر للبطريات

المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لمؤسسة مواد تنظيف

أ- مصلحة المديرية العامة.

يتأأس هذه المصلحة المدير العام و الذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة رفقة طاقم من المساعدين.

فمن أبرز المهام الرئيسية الموجهة للمدير تتمثل فيمايلي:

-ضمان السير الحسن للمؤسسة

-تسطير أهداف المؤسسة حسب الإمكانيات المتوفرة.

العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بتقييم مواردها

الشكل 4: هيكل تنظيمي مصلحة التجارة

مصلحة التجارة

فرع المبيعات  
المنقلة

البائعين

فرع التموين

تسيير مخزون  
المواد الاولية

فرع النقل

السائقين

فرع مبيعات

تسيير منتوج النهائي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

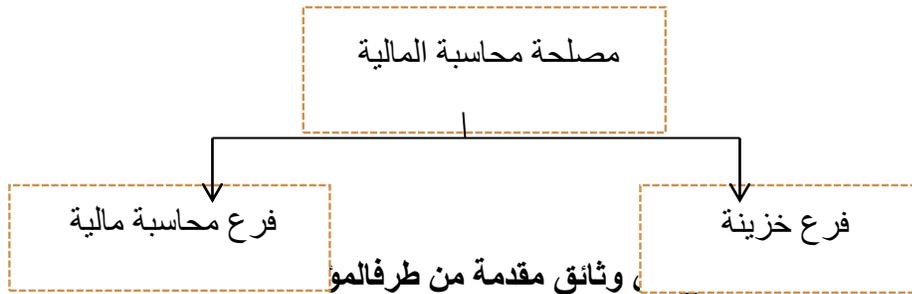
تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن عن طريق بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات و تساهم في إبراز نقاط القوة و الحفاظ عليها, و نقاط الضعف و محاولة اجتنابها بهدف مجابهة المنافسة الحادة في السوق و توسيع الحصة السوقية للمؤسسة, و هذا من خلال البحث على أسواق جديدة زد على الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي إضافة إلى العمل على الحفاظ على الزبائن الدائمين و الجدد.

ومن خلال هذا المخطط يمكننا حصر أهم الوظائف كالاتي:

- إعداد فواتير البيع.
- تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالبيع.
- تسيير المخزون و مراقبته.
- تحضير وصل الطلبية.
- ضمان توفير الموارد الأولية و قطع الغيار.
- البحث عن موردين للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
- حق مراقبة المنتجات و المواد الأولية.
- ب- مصلحة المحاسبة المالية.

تهدف هذه المصلحة إلى الإشراف و المتابعة المالية المتعلقة للمؤسسة

الشكل 5: هيكل مصلحة المحاسبة المالية



أبرز مهامها:

- مراقبة النشاط التجاري(فواتير الشراء-البيع-المخزون).
- إجراء عملية الجرد السداسي و السنوي.

-تسيير ميزانية المؤسسة.

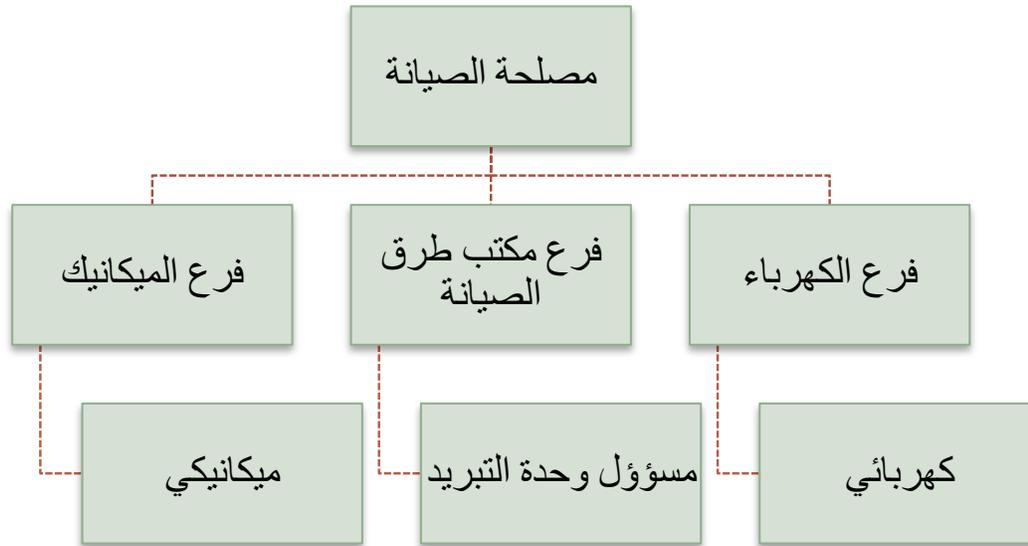
-إعداد الميزانية التقديرية

**ج-مصلحة الصيانة.**

تهدف هذه المصلحة إلى المراقبة التقنية و الجودة و كذا الصيانة الدورية للألات و العتاد الموجود داخل المؤسسة زد على هذا تهدف إلى إعداد مخطط الصيانة

الشكل 6: هيكل مصلحة الصيانة.

المصدر: مستخرج من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.



**مصلحة الإنتاج:**

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق ما يلي:

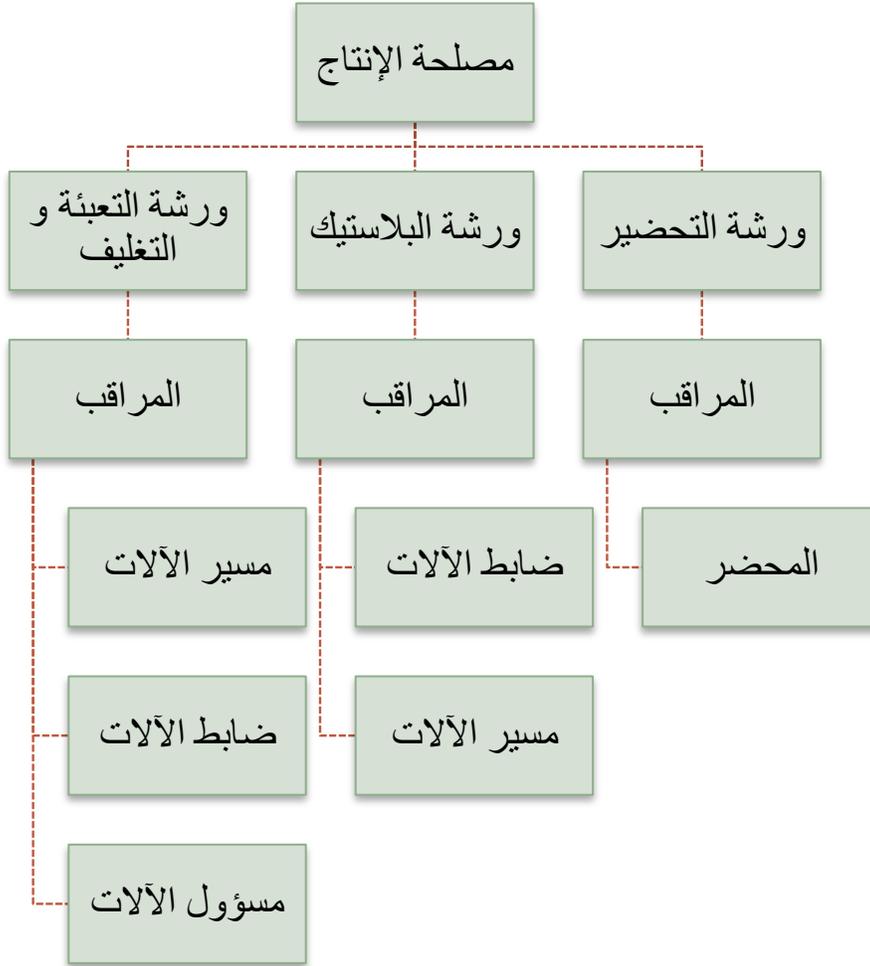
-إعداد المخطط العام للإنتاج.

-متابعة ملفات الألات.

-إعداد و برمجة الآلات حسب الطلبية.

الشكل 7: هيكل مصلحة الإنتاج.

المصدر: مستخرج من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.



المبحث الثاني: تسيير مخزونات داخل مؤسستين

المطلب الاول: طريقة تسيير المخزون في GIPLAIT و مخازنها

تشغل وظيفة التسيير مكانة و دور هام في المؤسسة باعتبارها همزة وصل بين مخزونات و تموين العملية الانتاجية بالمواد التي تحتاجها ،حيث ان مصلحة التسيير لها علاقة مباشرة بمديرية التموين و كذا مصلحة الشراء ،وذلك لتوفير المعلومات الكافية الموجودة داخل المخزن .

مهام كل من نائب مدير (مصلحة التموين) و هي :

- مراقبة تسيير و استخدام عمال المصلحة.
- لديه حق في المعاقبة في اطار تعدي الحدود.
- وسيط بين المدير العام و العمال المصلحة.
- استشارته من طرف المدير العام فيما يخص مصلحة التمويل.
- له علاقة مباشره مع الممولين.

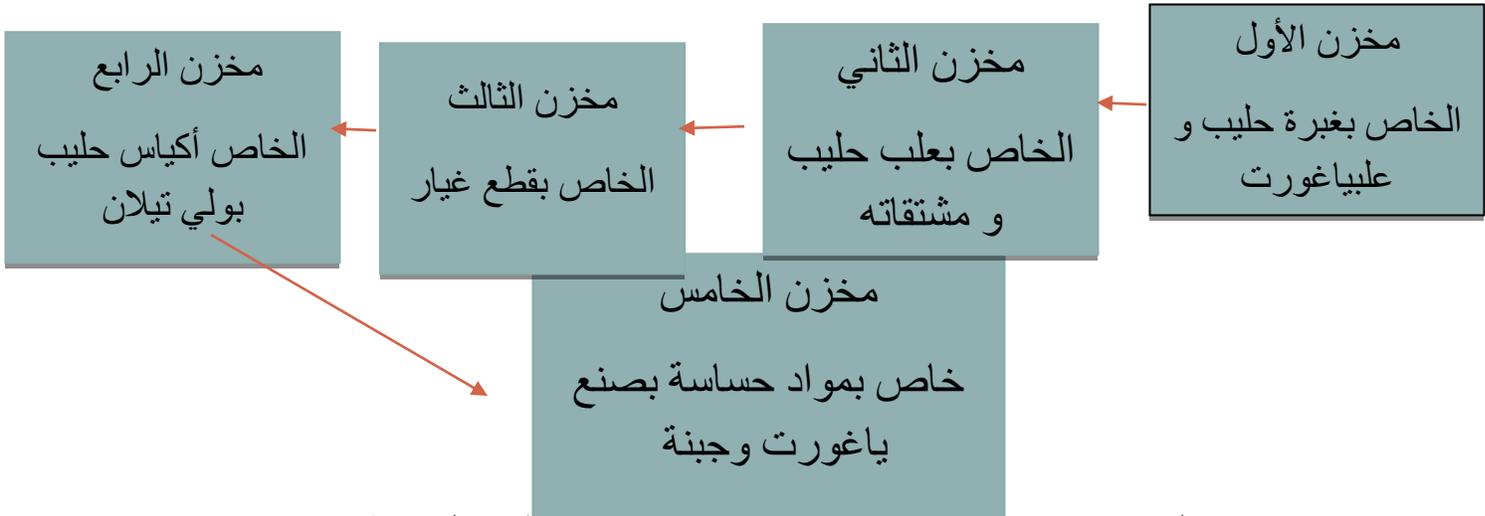
### مهام رئيس مخزن :

- مراقبة تسيير المخازن.
- تسيير و استخدام عمال مصلحة.
- مراقبة حضور أو غياب عمال المصلحة الذين تحت تصرفهم.

### مهام أمين المخزن:

- استلام السلع التي تدخل الى المؤسسة .
- الحرص على الحفاظ على المخازن من تكسير أو سرقة أو حريق.
- الحرص على نظافة المخازن .
- مراقبة كميات مخزون مواد أولية يوميا .

### أنواع مخازن:



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

وكل هذه المخازن تحتوى على شروط ملائمة للحفاظ على أي مخزون فيما كدرجة حرارة ،تهوية ..... الخ

### 1-خطوات الحصول على المواد الأولية في مؤسسة الحليب ومشتقاته :

### ✓ تجهيز المكان المناسب للمواد الأولية غبرة حليب و مادة دسمة :

قبل استلام المواد أولية كغبرة و مادة دسمة يجب تجهيز مكان ملائم و الجو الملائم الذي يتوفر فيه كل الشروط الملائمة لاستلام هذه مواد الأساسية و الحساسة حيث تقوم بتنظيفه و مراقبته لاجتناب أي ضرر خارجي حي أو كيميائي.

### ✓ استلام المواد الاولية و إدخالها الى المخازن :

بعد استلام هذه المواد و قبل ادخالها الى مكانها يجب علينا مراقبة :

أولاً: تاريخ انتهاء صلاحيتها.

ثانياً: قيام بتحليل مخبرية لمعرفة إذا كانت صالحة للاستعمال.

ثالثاً: قيام بحساب كمية مستعملة.

رابعاً: قيام بإدخالها في مخزن بكل تحفظ للحفاظ عليها من تلف.

كل هذه العملية تقوم وفق قوانين أساسية و هيكتالي:

أولاً: تقوم بطلب الكمية المستحقة من مواد أولية كغبرة حليب و مادة دسمة عن طريق وثيقة طلب **BON DE COMMANDE**

وبعد المصادقة عليها من طرف المسيرين داخل مؤسسة في إطار مصلحة التموين تقوم بإرسالها إلى ممول لتجهيز الكمية، فبمجرد وصول سائق إلى الممول يجد أن الكمية جاهزة مرفوق بوثائق خاصة بها و بعد وصولها إلى المؤسسة يتم لمصادقة على الوثائق من طرف المؤسسة و وسيط بين المؤسسة و الممول، و ادخلها الى مخازن ووضعها في امكانها مخصصة و كذلك بالنسبة كل مواد اخرى التي تدخل في منتجات الأخرى نفس خطوات.

### ✓ أما بالنسبة كل من غيار خاصة بالآلات الإنتاجية و الشاحنات و السيارات فتتم عملية كتالي:

يقوم المصلحة المعنية كمصلحة صيانة خاصة بورشات أو مصلحة حظيرة الخاصة بسيارات أو الشاحنات بطلبية عن طريق وثيقة إلى مصلحة التمويل، **demendeachert** فتقوم مصلحة تمويل بتجهيز **bon de commande** لهته السلع المطلوبة، و بعد المصادقة عليها من طرف مسير المؤسسة يقوم العامل الشاري الخاص بمؤسسة بشراء هذه سلع مطبقا كل قوانين الأساسية .

فبعد استلام هذه السلع من طرف مصلحة التموين، و يقوم أمين مخازن بتفقد السلع و ذلك بحضور الشاري للمصادقة على أن كل سلع موجودة على حساب الفاتورة مرفوق من طرف الشاري و ذلك بمصادقة على وثيقة استلام.

بعد ذلك يقوم أمين المخزن بوضعها في أماكنها خاصة في مخازن، و التي تكون كذلك تتوفر فيها كل الشروط للمحافظة عليها من تلف أو السرقة أو ما شابه ذلك.

فتقوم المصالح المعنية كصيانة أو حضيرة سيارات و شاحنات بالمجيء إلى المخازن و ذلك لأخذ حاجياتهم، فبعد أخذها من طرف مصالح المعنية يقوم رئيس مصلحة معنية بإعطاء وثيقة تخص بطلب سلع فيأخذها أمين المخزن و

يمده بالسلع الموضوعة في الوثيقة و بعد ذلك يقومان بإمضاء في دفتر إخراج على السلع مأخوذة من طرف المصلحة المعنية .

بعد استلام أمين المخزن السلع المصادق عليها من طرف الشاري يقوم باستلامها في إطار الوثائق بوضع كل المعلومات عن السلع في هذه الوثائق في ما يخص نوع السلعة و كميتها و ثمنها ، و بعد ذلك تقوم بإدخالها مباشرة في حاسوب ثم بعد المصادقة على هذه الوثائق من طرف أمين المخزن و رئيس مصلحة المخازن و رئيس مصلحة التموين إلى مصلحة المالية لدفع ثمن فاتورة إلى ممول.

المطلب الثاني: استعمال مواد اولية لإنتاج منتج الحليب

بودرة الحليب كاملة الدسم (26%)

حيث تتكون بودرة حليب منبودرة الحليب منزوعة دسم (0%)

من اجل انتاج الحليب المدعم بمادة دسمة 15%.

الجدول 1-1: المواد الاولية المتوفرة بالمؤسسة

الاستهلاك الوحدة السنوي	الكمية الوحدة الواحدة			المواد الاولية
582447001			0,9	الماء
1524797			0,103	غبرة حليب
114499	0,0062	0,0062	<b>0,0062</b>	التغليف
3510567	1	1		حليب بقر اصلي
15724800	29,062	3,78	0,69	الوقت المستغرق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات مستخرجة من المؤسسة.

الجدول 2-1: انتاج يومي لحليب

Stoks	Production jour	Sertie	م, (mois)
kg84.250	1140.000	kg15.750	kg100.000
kg355.650	1140.000	kg14.350	kg370.000

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على معلومات مستخرج من مؤسسة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدولين ان لإنتاج منتج حليب تستخدم 0,9 من ماء لوحدة واحدة و غبرة حليب حوالي 0,103 و 0,0062 للتغليف حيث يكون الاستهلاك السنوي لكل من الماء حوالي 582447001 و غبرة الحليب حوالي

حيث نجد هناك عدة مواد تستخدم في هذه المؤسسة, حيث نجد حوالي اكثر من 18 مادة أولية و لها وحدات اخري في و عدد من ولايات ,و هي ايضا تعمل معا بعض المؤسسات حيث تتبادل معها بعض منتوجات, و ذلك ليس بهدف البيع و انما لتبادل الافكار و محاولة تطويرها.

الجدول 3-1:بطاقة المخزون

1524797 و التغليف حوالي 114499 و حليب أصلي حوالي 3510567 ليكون الانتاج اليومي لمادة الحليب حوالي 1140.000 و 15.750kg.

**المطلب الثالث:طريقة تسيير مخزون في مؤسسة مواد التنظيف و كمية مواد اولية مستخدمة في منتوجات**

### **1-طريقة تسيير المخزون**

تتبع تقريبا نفس طريقة مع مؤسسة الاولي في تسيير مخزون حيث تقوم مصلحة التموين بمصادق على وثيقة طلب الشراء و مصادق عليها تقوم مباشرة بإنجاز وثيقة طلب الذي يصادق عليها كذلك و تمد هذه الوثيقة إلى مكلف الشراء ،وبعد شراء المواد تقوم المؤسسة باستلام هذه مواد و الاطلاع عليها من طرف كل من أمين مخزن ،مكلف الشراء و مصادق عليها و كذلك مراقبة الفاتورة ،وبعد استلام هذه مواد توجه الى مخزن لحين استعمالها في العملية الإنتاجية.

**ومنه نجد هناك ثلاثة انواع من مخازن تتمثل في :**

مخزن 1: خاص بمواد أولية.

مخزن 2: خاص بمواد التغليف.

مخزن 3: خاص بمنتجات النهائية.

DESIGNATION	PU	TOCKS INTIAL		RECEPTIONS		SORTES			STOCKS FINAL	
		QTE	VALURE	QTE	VA	C,U,M P	CO N	VALEU R	QTE	Valeur
<b>Hypochlorite de sodium</b>	14,00	0	0,00	0	0,00	14,00	0	0,00	0	0,00
<b>Acidechlorydrique</b>	15,00	287,84	4461,52	0	0,00	15,50	0	0,00	287,84	4461,52
<b>Acidesulfonique</b>	170,00	0	0,00	0	0,00	170,00	0	0,00	0	0,00
<b>Tergitol np9</b>	267,00	0	0,00	0	0,00	267,00	0	0,00	0	0,00
<b>Dailkyl d ammonium</b>	106,95	1810	193579,50	0	0,00	106,95	0	0,00	1810	193579,50
<b>Selindustriel</b>	3,50	950	3325,00	0	0,00	3,50	0	0,00	950	3325,00
<b>Colorant palstiqueblanc</b>	162,39	25	4059,75	0	0,00	162,39	0	0,00	25	4059,75
<b>Colorant plastique rouge</b>	256,49	310,5	79640,15	0	0,00	256,49	0	0,00	310,5	79640,15
<b>Colorant plastique bleu</b>	117,91	761,55	89794,36	0	0,00	117,91	0	0,00	761,55	89794,36
<b>Colorant plastiquevert</b>	239,54	225	53896,50	0	0,00	239,45	0	0,00	225	53896,50
<b>Colorant plastique noire</b>	320,00	25	8000,00	0	0,00	320,00	0	0,00	25	8000,00
<b>P,e,b,d</b>	145,30	175	25427,50	0	0,00	145,30	0	0,00	175	25427,50
<b>Acidesulfurique 32</b>	24,00	1590	38160,00	0	0,00	24,00	1140	27360,00	450	10800,00
<b>Sel de regeneration en pastille</b>	31,20	3025	104522,65	0	0,00	34,55	375	12957,35	2650	91565,29
<b>Butyle glycol</b>	250,00	0	0,00	0	0,00	250,00	0	0,00	0	0,00

	0					0				
<b>Foromol</b>	90,00	0	0,00	0	0,00	90,00	0,00	0,00	0	0,00
<b>compperland</b>	300,00	36,47	10941,00	0	0,00	300,00	0,00	0,00	36,47	10941,00
<b>Metasilicate de sodium</b>	95,00	87	8265,00	0	0,00	95,00	0,00	0,00	87	8265,00
<b>Carbonate de sodium</b>	60,00	103,3	6189,00	0	0,00	60,00	0,00	0,00	103,3	6198,00
<b>Soudecoustique</b>	150,00	0	0,00	0	0,00	150,00	0,00	0,00	0	0,00
<b>Texapon</b>	260,00	0	0,00	0	0,00	260,00	0,00	0,00	0	0,00
<b>Edta pro</b>	320,00	39	12480,00	0	0,00	320,00	0,00	0,00	39	12480,00
<b>Isolac 2301</b>	260,00	10182,37	2660389,94	0	0,00	261,27	0,00	0,00	1942	507394,37
<b>Total</b>			3303140,86		0,00			40317,35		1109827,94

المصدر : معلومات مستخرج من مؤسسة

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول ان في بداية المخزون كان 14.00 ليتم استعماله في العملية الانتاجية لينفذ مخزون ليصبح 0 حيث سعر وحدة من مادة اولية الثانية حوالي 15.00 حيث نلاحظ في مخزون بداية مدة حوالي 287,84 ثم استخدم في العملية الانتاجية ليكون مخزون النهائي حوالي 1109827,94

### المطلب الثالث: استخلاص و تحليل النتائج

تعتبر مصلحة التموين من أهم المصالح في المؤسسة لاعتبار سيرورة العملية الانتاجية حيث ان عملية الشراء تلعب دور هاماً و اساسياً في عمليات تموين المؤسسة، وعنصراً مؤثراً في بقية وظائفها الأخرى، وهذا بتوفير كل ماتحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد و مستلزمات الإنتاج المختلفة و هذا بإتباع مراحل عملية الشراء التي تبدأ من التحضير لطلبية المواد الأولية ثانياً اختيار مصادر الشراء ثالثاً اصدار أمر الشراء رابعاً متابعة أمر الشراء استلام و الفحص الكمية و النوعية و اخيراً مراجعة الفواتير و ادخالها الى المخازن لحين استعمالها في العملية الانتاجية .

ومن أهم الوثائق المتعامل بها في عملية الشراء و استلام مخزون هي :

#### 1-وثيقة طلب الشراء :deminedd'achat:

وهو النموذج الذي تطلب فيه إحدى الإدارات في المنظمة من الجهة المسؤولة عن الشراء، اتخاذ الخطوات اللازمة نحو شراء مواد أو إمدادات تشغيلية هذه الوثيقة من طرف أمين المخزن بطلب نوع معين من السلعة تسجل فيها الكمية المطلوبة، رمز المادة اسم المادة ويوقع عليها من طرف رئيس المخزن و تسلم الى مصلحة التموين التي تقوم مباشرة بقيام بمهامها.

#### 2-وثيقة الطلب bon commode:

بعدما تتحصل مصلحة تموين على وثيقة طلب الشراء ومصادق عليها، حيث تقوم مباشرة بإنجاز وثيقة طلب أمر الشراء و يبين تاريخ الطلب ورقمه واسم و عنوان المورد أو البائع وطريقة الشحن ومواصفات وكمية المواد، ويساعد هذا المستند في عملية استلام و فحص المواد، إذ تتم مقارنة المواد الواردة بالمعلومات والمواصفات الموجودة فيه و تسلم هذه الوثيقة الى مكلف بشراء .

بعد شراء السلع والمواد الأولية من طرف الشاري تقوم المؤسسة باستلام هذه السلع عن طريق وثيقة ايداع الاستلام

#### 3-وصل استلام المواد:

وهي وثيقة تأكد دخول جديدة إلى المخزن ويسجل فيه كل البيانات الخاصة بالاستلام و المتمثلة في بيان السلعة الكمية، السعر الوحدوي، اسم المورد، رقم و تاريخ الفاتورة، تاريخ الاستلام وفي الأسفل تأشيرة رئيس أو أمين المخزن.

➤ بعد استلام سلع و إدخالها الى المخزن تخزن عن طريق منهجية عمل المنظمة و القانونية بحيث يقوم أمين المخزن باستلامها عن طريق وثيقة الاستقبال السلع bon de reception.

### 4- الفاتورة: facture proformor :

هي وثيقة تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بالمواد المرسله من أسعار، شروط التسليم، الكمية، المبلغ الصافي بالأرقام و الحروف.

بعد اتخاذ هذه الاجراءات توضع السلع في مخازنها خاصة وهي مرفقة كذلك بوثائق تبين لنا في حالتها اليومية في إدخال و إخراج fiche casier.

### 5-وصل الخروج:

يعتمد كل ما يخص البضاعة الموضوعه للخروج من المخزن تدون فيه المعلومات التالية: لمن حرر هذا الوصل، رمز المادة المخرجة، بيانها ، كميتها، السعر الوحدوي الكلي، تأشيرة مسؤول المخزن، تأشيرة و اسم المستلم، تاريخ الاستلام.

### 6-بطاقة الدرج:

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

### 7-بطاقة المخزون:

تحتفظ المخازن ببطاقة المخزون في مكان واحد، ويتحدد هذا المكان حسب الظروف القائمة في المشروع، وحسب الهدف الذي من أجله يحتفظ بهذه البطاقة ورغم ذلك لا بد من الإحتفاظ بسجلات المخازن وبطاقات المخزون قريبا من المخازن، وذلك لتحقيق الإتصال الوثيق بين الموظفين الذين يعملون فيها وبين رجال التخزين المسؤولين عن إستلام المواد و صرفها وشحنها.

### 8-إذن تحويل المواد:

من خلاله يتم تحويل أي سلعة فائضة عن حاجة عملية إنتاجية إلى عملية أخرى, وكذلك في حالة تحويل مواد من مخزن إلى آخر داخل المنظمة.

### 9-تصريح خروج المواد:

ويستخدم للسماح بخروج المواد أو البضائع من المخازن

➤ وبتالي تقوم المصلحة المعنية التي طلبت شراء السلع بالمجيء الى المخزن وأخذ السلع التي تستحقها وذلك بتسليم وثيقة طلب تموين الى امين مخزن بحاجياتهم, وذلك عن طريق وثيقة تكون بينهما وهي وثيقة إخراج سلع bon de sortre ويصادق عليها كلاهما .

ومنه فإننا نلاحظ ان دور وظيفة تموين مهم في تسيير مخزونات وذلك من خلال تزويد المؤسسة بمواد الأولية التي تحتاجها في العملية الإنتاجية ,ضمن عدم انقطاعها على مؤسسة وتجنب تعطل العملية الانتاجية في اي مرحلة من مراحل الإنتاج.

### تحليل الجداول:

من خلال الجدول 1-2 نستخلص ما يلي:

انه تم استغلال كل من مادتي الاوليتين الماء و غبرة الحليب تستغل من طرف المؤسسة استغلال كاملا حيث نلاحظ الانتاج السنوي للماد الماء اكبر من مادة غبرة الحليب و هذا راجع لطبيعة المنتج و العملية الانتاجية اما مادة التغليفو مادة حليب بقرة اصلي فتبقى ثابتة في كل عملية انتاجية حيث يكون انتاج اليومي لمادة الحليب حوالي 140,000 ليوميا.

اما الجدول الخاص بمخزون مؤسسة مواد التنظيف فاستنتجنا ما يلي:

نلاحظ انه من خلال الجدول 3 انه تم استهلاك المواد الأولية كليا و لم يتبقى في مخازن كميات قليلة حيث تطبق القاعدة من يدخل اولا يخرج اولا .

### خلاصة الفصل التطبيقي:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى دراسة التطبيقية لمؤسستين مؤسسة الحليب ومشتقاته و مؤسسة مواد التنظيف، حيث يعتبر المخزون العمود الفقري للمؤسستين و عدم انقطاع نشاطاتها فالتسيير الصحيح و الجيد و توفير المواد الاولية في الوقت المناسب و بكمية و جودة المطلوبة، حيث تعتبر وظيفة مهمة في مؤسستين و ضمان استمرار العملية الانتاجية.

و تعتبر عملية التخزين من الأنشطة الرئيسية في المؤسستين وهي وظيفة دائمة بالنسبة إليها، وذلك لأنها تؤثر بشكل مباشر على العمليات والتكاليف تخزين، وهي ضرورية في جميع المشروعات التجارية و الصناعية والمرافق العامة ومشروعات الاستغلال الزراعي والقطاع الحكومي وأجهزة الإدارة المحمية. كما أن عملية تسيير المخازن هي عملية صعب مثل عمليات التسيير الأخرى، حيث تحتاج إلى اهتمام كبير، كما يعمل المخزون على تلبية طموحات المستعملين للمواد المخزنة في كل الأوقات، فالسيير الحسن لها يعني أن المخزون يلبي الاحتياجات في ظروف عقلانية، ولضمان التناسق والتسيير الجيد للمخازن كان لابد من تطبيق طرق وأساليب ناجحة لتحقيق هذا المطلب، وهذه العملية كفيلة لتحقيق تسيير جيد للمخزون.

خاتمة :

تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاط المتعلق به من شراء وتخزين وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ونظرا لكون وظيفة تسيير المخزون من أهم الوظائف في المؤسسة بعد وظيفة التمويل، كما لها من تأثير كبير على نشاطها، وحتى تستطيع القيام بدورها على أكمل وجه لابد من وجود تعاون بين وظيفتي الشراء والتمويل وبين سائر الوظائف الأخرى، ليس فقط من الجانب الخدماتي بل حتى من الجانب المعلوماتي وبالتالي فإن المحافظة على هذه العلاقة تؤدي إلى الرفع من كفاءتها وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم بالمعنى المشار إليه آنفاً لوجدنا أن وظيفة التخزين ووظيفة مكملة لوظيفة الشراء بل أنهما وظيفتان لصيقتان ببعضهما البعض حيث لا سبيل لإزالة أو محو أي ترابط بينهما لما لكل مهمة من أثر مميز ومشارك في خدمة المشروع الواحد.

كما لا يمكن أن يخطر على بال أن مهمة توفير وتدبير المستلزمات والأدوات المشروع تتوقف فقط على مجرد شرائها وفق محددات الشراء الجيد، حيث لا أهمية لذلك ما لم يتخذ القائمون على المشروع الإجراءات المناسبة التي تكفل حفظ هذه المواد المشتراة والعمل على حفظها في مخازن وفق قواعد والشروط التخزين، لتكون في متناول الاستعمال من قبل جهات الاستخدام ومواقع الانتاج من ناحية، وتحقيق حفظها من الضياع والتلف من ناحية أخرى.

إذا هكذا فوظيفة الشراء ووظيفة التخزين وظيفتان متممتان ومكملتان لبعضهما البعض ونشاطان بارزان في شؤون المواد للمشروع الواحد

ومن خلال بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية :

1-النتائج النظرية:

- ✓ أهمية وظيفة الشراء في المؤسسة كونها تمثل الوقود سير العملية الانتاجية او التجارية حسب طبيعة نشاطها.
  - ✓ ان هذه العملية يجب ان تتم بطريقة علمية و عقلانية و ذلك بإتباع اجراءات محددة و تجنب العشوائية كما انه يجب وضع سياسة واضحة للشراء تكفل للمؤسسة و تساعد في تحقيق اهدافها العامة.
  - ✓ ان المواد مشتراة قبل استعمالها توجه الى المخازن رفقة وثائق تساعد وظيفة التخزين و رص الكمية الداخلية الى مخازن.
- ومن خلال تربصنا الذي قمنا به في مؤسستين توصلنا إلى النتائج التالية :
- النتائج التطبيقية :**

- ✓ ان للمخزون دور مهم في المؤسسة الاقتصادية من خلال سماحه للمؤسسة من مواجهة مقتضيات و ظروف الشراء و الإنتاج و البيع المتغيرة و بالتالي التأثير على استمرارية نشاط المؤسسة .
- ✓ ان الحاسوب الالي المؤسسة له دور كبير في متابعة حركة دخول و خروج المواد من المخازن ورصدها.
- ✓ تعتبر وظيفة التخزين أهم وظائف المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة المحاسبة والمالية.

✓ ادارة تسيير المخزونات تضمن استمرارية المؤسسة و اتخاذ اجراءات المحافظة على المخزون

## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و مراجع:

1-المراجع

الكتب:

- 1-الأستاذ سليمان خلد عبيدات /الأستاذ شاوش نجيب ,إدارة الشراء و التخزين –دار مسيرة لنشر و توزيع و طباعة
  - 2- عمر طراونة ,استراتيجيات الشراء و التفاوض تخفيض تكاليف –دار بداية ,الطبعة الاولى سنة الطبعة 1443-2013
  - 3- محمد سلطان حمو ,إدارة الشراء و التخزين –دار راية لنشر و توزيع الطبعة الأولى 2005
  - 4-الدكتور عبد العزيز بدر النجداوي –دار مسير لنشر وتوزيع و الطباعة –الطبعة الأولى 1443-2010
  - 5-زغبي هيثم, إدارة الشراء و التخزين مفهوم حديث لإدارة موارد, دار صفاء لنشر وتوزيع –الطبعة 2015
  - 6-مهملي الوز ناجي ,التمويل وأثره على الحالة مالية للمؤسسة الأردن ,الجامعة الأردنية سنة الطبعة 1993  
7-تقيده على هلال ,إدارة موارد و الإمداد –الطبعة الأولى الاسكندرية مكتبة الأشعاع الفنية,  
2002
  - 8-دكتور أحمد طويل ,إدارة موارد –عمان ,دار زهران لنشر و توزيع ,2005
  - 9-مهدى مصطفى زويلت ,إدارة الشراء و التخزين الطبعة الأردن, دار فكر لنشر وتوزيع طبعة 2004
  - 10-على الشرقاوي ,إدارة الموارد ومخازن ,الإسكندرية دار جامعية 1995
  - 11-الدكتور أحمد يوسف بدر دين ,إدارة الاعمال الحديثة وظائف منظمة ,دار
- بالبوري للنشر ,2015
- 12-دكتور ضرار العتبي ,دكتور ابراهيم ابو سعدة ,دكتور على زهران ,دكتور على اليازوري  
–مشتريات صناعية إدارة المواد الطبعة 2011

- 13-صلاح الشناوي ,الأصول العلمية للشراء و تخزين-مؤسسة الشهاب الجامعية للنشر ,  
1993
- 14-عبد الغفار حنفي ,إدارة موارد و الإمداد المشتريات و المخازن ,الدار الجامعية 1998
- 15-عبد الستار محمد علي ,إدارة الإنتاج و العمليات ,دار وائل للنشر -2000
- 16-مهدي زوليف ,على سليم العلوانة إدارة شراء و تخزين مدخل كمي و فكري من الطبعة الاولى -  
1998.

#### الاطروحات و الرسائل و المنشورات الجامعية

- 1-خطيب سيد محمد الدين ,إدارة شبكة الإمداد في مؤسسة الصناعية رسالة ماجستير علوم اقتصادية  
الجزائر ,جامعة ابو بكر بالقايد تلمسان ,2005
- 2قبيوغة صلاح دين -لعباس خالد -أبو بكر صديق مذكرة لنيل شهادة ليسانس تطبيقي (تسيير  
مخزونات) معهد علوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2001
- 3-مذكرات في إدارة المشتريات و مخازن سيد أيوب سيد, مكتبة جامعة على

#### ثانيا: مراجع باللغة الفرنسية

- Operations management, slackET a l, financial times, second, edition, 1998
- Production and operations,management,steveener,irwfn,fifith,edi,1996
- tonsframonsblondel,gestion de la production ,comprendre les logiques des  
gestion industrielle pour agi 3eme ,éducation paris ,d'ordon 2002

