

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITÉ ABOU BEKR BELKADJ

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم والإدارة والتجارة



الموضوع:

التنظيم الإستراتيجي للمخزون

- دراسة حالة : شركة بوسناي -

تخصص : المنظمة ، التدقيق الإستراتيجي وإخفاف القرار

تحت إشراف الأستاذ :

طويل أحمد

من إعداد الطالب :

بن زيان إبراهيم

لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- | | | | |
|--------|----------------------------------|----------------------|--------------|
| رئيسا | 1- أ.د. بندي عبد الله عبد السلام | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان |
| مشرفا | 2- الدكتور طويل أحمد | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان |
| ممتحنا | 3- أ.د. بونوة شعيب | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان |
| ممتحنا | 4- الدكتور بدي نصر الدين | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان |
| ممتحنا | 5- الدكتور بن بوزيان محمد | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان |

السنة الجامعية : 2008 م / 2009 م

حمد وثناء

الحمد لله الصبور الشكور، العليُّ الكبير، السميع البصير، العليم
القدير، الذي شملت قدرته كلَّ مقهور، وجرت مشيئته في خلقه
بتصارييف الأمور، وأسهمت دعوته لليوم الموعود أصحاب القبور،
قدر مقادير الخلائق وأجالهم، وكتب آثارهم وأعمالهم، وقسم بينهم
معاشهم وأموالهم، وخلق الموت والحياة ليبولولهم أيهم أحسن عملا
وهو العزيز الغفور، القاهر القاهر فكلُّ عسير عليه يسير، أحمده جلَّ
جلاله حمدا كثيرا على أن مدني بعونه وكرمه على إقام هذا
العمل وأشكره جلَّ وعلا على أن رزقني السداد والثبات والصبر
رغم الصعاب والمشاق التي واجهناها طيلة هذا البعث، وأدعوه
تعالى أن يجعل عملي هذا خالصا لوجهه الكريم وأن نجده في
ميزان حسناتنا يوم لا ينفع لا مال ولا بنون إلا من أتاه بقلب سليم،
وأن يرزقنا السداد والهدى وأن يقينا الفتن ما ظهر منها وما
بطن إنه على ذلك قدير، وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " رواه الإمام أحمد من حديث الأشعث بن قيس، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير لكل من سألهم معي في إنجاز هذه المذكرة فأناوني بفائدة، أو نبهني على غفلة، أو أعانني في إقتناء الكتب للاستفادة منها، أو تفضل بمراجعة البحث وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل طويل أحمد الذي فرغ لي جزءاً من وقته فأناوني بفوائد قيمة وثمينة من خلال التوجيهات والملاحظات التي كان يبديها، وأشكر الأستاذ مقنوني عبد اللطيف الذي أمضى بالعون والنصح والتوجيه، كما أشكر أعضاء مجلس الإدارة لشركة يوسافي وعمّالها الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات وخاصة رئيس مدير عام ضوّان محمد ومدير الوظيفة التقنية والتجارية بلقادي ومدير الوظيفة المحاسبية رابع قاعة ومدير الإدارة العامة، دون أن أنسى وبدرجة أخص مندوب الحسابات للشركة وهو سماحة الوالد الذي أؤمن بالله أنه أعانني من حيث المعلومات ومن حيث أنه سهل لي القيام بالتربص في الشركة، بالإضافة إلى أخي زكرياء أستاذ مساعد في جامعة ولهران بكلية الطب الذي ساعدني كثيراً في عملية إقتناء الكتب من جامعة ولهران وأخي أمين وعبد الصمد اللذان أعانوني على كتابة المذكرة في جهاز الحاسوب.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الذين قال فيهما ربُّ العزة والأناام :
"وقضى ربُّك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " وأوعوا الله جلّ
وعلا أن يغفر لهما ذنوبهما ويرحمهما كما ربياني صغيرا .
إلى إخوتي زكرياء وأهله، عبد الصمد، وحمه الأمين وأهله .
إلى ابن أخي البرعم الصغير جبي عبد المؤمن الذي أوعوا الله له
أن يحفظه من الزلل .
إلى كل من هو في خدمة المسجد السنوسي من معلمي
للقرآن والطلبة، والمتكلفين بعمليات التنظيف والإصلاح .

in today's life. Moreover, the new organization differs a lot from the old organization; thus studying any phenomenon must be tackled as an open system living in a vast and complex system which cannot be controlled. In order to live and survive and to progress we must spare efforts to overcome constraints found in the system and to adapt and reach a balance in it.

3- باللغة الفرنسية:

Vu que les types ou les matières stockées veut dire approximativement un capital non investi (capital mort), Pour cela les responsables doivent accorder une grande importance à cette fonction et doivent avoir une bonne organisation dans tous les différents structures pour avoir une très grande compétence et performance; c'est la raison pour laquelle; la grande partie des unités productives commerciales et services à besoin des cadres qualifiés et compétents, spécialisés dans les cas de gestion des stocks d'une manière à ce que cette gestion soit à un très bon niveau de performance dans ces domaines, et elle à besoin de changement de vision et de méthode de travail pour avoir un profit des expériences remarquables qui ont fait leur effet dans plusieurs pays du monde, à fin de faire face aux déficits imposés par la concurrence mondiale du siècle surtout aujourd'hui l'organisation à un nouveau concept que celui d'hier. Parce que l'étude de n'importe quel phénomène doit être considéré comme un organisme ouvert qui vit dans un organisme large et complexe qu'on ne peut pas le contrôler ; mais pour le développement il faut éviter la complexité et essayé de s'adapter avec lui et instaurer un équilibre.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة عامة:

لا شك أن المنافسة العالمية في ميدان الأعمال أخذت تشتدّ يوماً بعد آخر، و بدأ يظهر هذا المصطلح في مجالات الأعمال والمال والتجارة والاقتصاد خصوصاً خلال الآونة الأخيرة، على إثر ظهور بؤادر التغيير في الأنظمة السياسية التي كانت تتبنى النظام الإشتراكي نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية التي كانت تنخبط بها الأنظمة الاقتصادية الموجهة، حيث إندفعت العديد من الدول إلى مراجعة سياستها الاقتصادية التي عجزت عن تلبية حاجيات شعوبها، وذلك لم يكن ممكناً إلا باللجوء إلى الخارج بطلب الإعانة من المؤسسات النقد الدولية (صندوق النقد الدولي FMI، البنك الدولي....). ومن ثم التوجه نحو تبني سياسة اقتصادية حرة تقوم على أساس فتح المجال للإستثمار الخاص والتخلي تدريجياً عن إحتكار الدولة لمجموعة كبيرة من القطاعات الاقتصادية، بالإضافة إلى إنفتاح السوق للمنافسة الوطنية والخارجية.

وتعرف المنافسة بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، كما تسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري، نظراً لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية، ولهذا ينبغي أن تتّصف الشركات بالمنافسة في بيع السلع والخدمات بالأسواق. وتعدّ القدرة التنافسية بمثابة عاملاً هاماً في تحديد مدى نجاح أو فشل شركة ما، و هي تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، كما تحدد مدى فعالية منظمة ما، في الوفاء بإحتياجات المستهلكين مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة، وهناك العديد من الإجراءات التي تمكن منظمات الأعمال من التنافس مع شركات أخرى ومنها :

- إجراءات فيما يخص الإبتكار و التجديد و التطوير
- التحكم في الوقت و القضاء على المضيعات
- تجديد المنتجات و التعبئة و التغليف
- الإجراءات المتعلقة بتعظيم المبيعات
- إرضاء الزبون والبحث عن عملاء جدد
- البيع الإبتكاري
- تطوير المنتجات
- خدمة ما بعد البيع
- الإجراءات المتعلقة بالمخزون
- الإستثمار
- الإجراءات المتعلقة بالترويج والإعلان (الإشهار)
- الإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة
- الإجراءات المتعلقة بتخفيض الأسعار
- تخفيض التكاليف والتحكم فيها

بالإضافة إلى إجراءات أخرى كلها من أجل تحقيق مركز تنافسي والحفاظ عليه ثم

تقويته.

من هذه الإجراءات السابقة، نخص بالذكر في هذا البحث الإجراءات المتعلقة بالمخزون، حيث أن هذا الأخير له دور مهم في معظم المنشآت بغض النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، فلا يقتصر وجوده في المنشآت الصناعية أو التجارية، وإنما يمتد أيضا ليشمل المنشآت الخدمية العامة منها والخاصة، مثل المستشفيات التي تحتفظ بالأدوية، فلا تكاد أي ميزانية تخلو من بند المخزون كعنصر أساسي من عناصر الأصول المتداول بها، وإذا نظرنا إلى حجم الإستثمار في المخزون مقارنة بغيره من العناصر سوف نجد أنه يشكل نسبة لا بأس بها من إجمالي المبالغ المستثمرة في رأس المال العامل بالمنشأة، وذلك لأهميته والدور الذي يلعبه هذا الأخير في نشاط المؤسسة، إذ هو من العناصر الأساسية التي تعمل على التصدي للأزمات

وبالتالي إجتناّب الإنقطاع في العمل، بالمقابل يعتبر هذا العنصر كسلاح ذو حدين أي له إيجابيات وسلبيات فرغم منافعه المتعددة إلا أنه يسبب خطر على المؤسسة، من جهة أنه يُحملها تكاليف باهضة لا يُستهان بها، بالإضافة إلى تعدد المشكلات المتعلقة به، كتعرض بعض الأصناف إلى التقادم والتلف والفقدان والضياع أو نقص في قيمتها مقارنة مع سعر شرائها، ومخاطر أخرى تهدد المؤسسة نتيجة لوجوده، حتى أن بعض الأنظمة الفعّالة والأساليب التي تكشف عن مزايا كبيرة ومتنوعة وقد أتت بنتائج مذهلة والتي تبنتها الشركات اليابانية، تعتبر أن المخزون مصدر للشرور كـ " نظام إنتاج الوقت المحدد" الذي طبقته شركة " تويوتا " اليابانية وهي إحدى الشركات العظمى والمتفوقة عالمياً، حيث إعتبر هذا النظام أن "المخزون لا يحمل أية ميزة حقيقية أو إضافة قيمة فعلية في المصنع في مقابل قائمة سلبيات طويلة في مقدمتها تجميد لرأسمال مع تكلفة إحتفاظ عالية للمخزون، ولهذا جوهر Jit يقوم على مبدأ لا تخزن شيئاً Stock nothing".

وفي ضوء هذه المقدمة تبرز إشكالية الموضوع كآآتي :

هل بإمكان المؤسسات الجزائرية تطبيق نظام لا تخزن شيئاً مع تحقيق نتائج مذهلة مثلما حققته شركة تويوتا أم أنه بمثابة حلم يصعب تحقيقه ؟
وفي المقابل إذا كانت البيئة الجزائرية والواقع العملي في بلادنا يجعل من التخزين إستراتيجية مهمة، كيف يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بالمخزون وتستفيد من إيجابياته، وفي آن واحد تسعى إلى تدنية تكاليفه والتقليل من المخاطر الناجمة عن وجوده ؟

الفرضيات :

- 1- غياب الممارسة الإدارية بأسلوب علمي منهجي في جميع أبعاد ومكونات وقرارات وظيفة التخزين يعتبر كجوهر المشكلة في العديد من المؤسسات .
- 2- التعامل مع وظيفة التخزين بطريقة مستقلة عن الوظائف الأخرى بعيداً عن النظرة التكاملية، سوف يُحدث تعارض في المنافع، وهذا من أكبر المعوقات التي توقع هذه الوظيفة في العديد من المشاكل، مما يعني ضرورة الموازنة بين الأهداف المتعارضة من وجهة نظر التنظيم الكلي وليس الجزئي .

3- دراسة وظيفة التخزين بدون الأخذ بعين الإعتبار البيئة كعنصر هام في التحليل، هو الآخر من المعوقات المسببة لفشل هذه الوظيفة .

4- عدم القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة سوف يحدث إضطراب وفقدان التوازن لوظائف المؤسسة بما فيها التخزين، وهذا ما يؤكد ضرورة إعداد إستراتيجية محكمة التي من خلالها يتم إجتناّب مخاطر البيئة والإستفادة من الفرص بإستغلال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف .

وفيما يخص المنهج المتبع للإجابة عن هذا التساؤل:

في الجزء النظري إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي (التطرق إلى مختلف المدارس والنظريات التنظيمية القديمة والحديثة)، وفي الجزء التطبيقي دراسة ميدانية حول التنظيم الإستراتيجي للمخزون حيث وقع الإختيار على شركة متخصصة في تربية الدواجن بعين يوسف، أين تحتفظ بالمخزون الحيواني كمصدر أساسي في نشاطها، حيث تقوم بتسمينه ثم يبعه كامل النمو إلى المذابح.

أما الأدوات الدراسية ومصادر المعلومات التي إعتمدنا عليها :

المسح المكتبي : حيث إعتمدنا على المراجع باللغة العربية والفرنسية التي منها الكتب،

الجرائد، مواقع الإنترنت

اللقاءات: التي أجريناها مع مسؤولي وإطارات المؤسسة (المدراء، العمال، مندوب

الحسابات) من خلال مجالس الإدارة، المقابلات

الأدوات: المتمثلة في بحوث العمليات كأداة في معالجة مشكلة النقل الداخلي للمواد من

وإلى المخازن.

المحاسبة العامة كأداة لضبط حركات المواد بالكميات والقيم من المورد إلى المؤسسة ثم

إلى الزبون

المحاسبة التحليلية كأداة من أدوات التسيير لتحديد التكاليف(سعر التكلفة)، وتقييم

المخزونات (عملية الجرد) .

أسباب إختيار هذا الموضوع :

ترجع خلفيات إختيار هذا الموضوع إلى دوافع شخصية وأخرى موضوعية :
 أمّا الدوافع الشخصية : هو أنه كانت لنا دراسة مسبقة لهذا الموضوع ضمن مذكرة نيل شهادة الليسانس التي عُنُوْتُ بِـ "تسيير المخزون" تحت إشراف الأستاذ طويل محمد، وتطرقنا فيها إلى دراسة ميدانية داخل شركة جييلي المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته - منصوره - وعلى هذا الأساس كانت فضولنا تكمن في أن يكون هذا البحث تابعا للدراسة السابقة، مع تغيير نشاط الشركة (مشروع تربية الدواجن لشركة يوسافي بعين يوسف)، وهذا من أجل تقوية الملكة العلمية في هذا المجال عن طريق إدراك النقائص التي كانت مجهولة عندنا فلم نتمكن من معرفتها مسبقا، ومن جهة أخرى معرفة ماهو جديد بالنسبة لنا داخل هذه الشركة (الأساليب العلمية والتقنيات المتبعة من طرف مسؤولي الشركة لإدارة مخزون الدواجن) .

الدوافع الموضوعية: نظرا للأزمات التي تواجهها البلاد في العديد من المواد الغذائية والأساسية الإستهلاك خاصة (الخبوب، السكر، الأرز، الحليب ومشتقاته، البطاطا،...)، والمواد الغير غذائية كمواد البناء (الإسمنت، الحصى، البلاط، الحديد، خصوصا أن البلاد مقبلة على إنجاز مشاريع ضخمة التي من بينها مشروع القرن "الطريق السيار شرق-غرب")، وماترتب عن هذه الأزمات من الإضرار بالعديد من الوحدات الإنتاجية والورشات العمومية، حيث وصل الحد إلى توقف البعض منها، بالإضافة إلى الإضطرابات التي وقعت في العديد من الدول المجاورة نتيجة الأزمات التي أصابتها هي الأخرى، وصلت إلى حدوث نشوب إشتباكات بين المواطنين وقوات الأمن في عدد منها وهي الإشتباكات التي أطلق عليها إسم "مواجهات الجوع"¹ مثل أزمة الخبز في دولة مصر والتي ترتب عنها مقتل العديد من المواطنين، وما وقع في موريتانيا وبوركينا فاسو وهايتي ودول نامية أخرى. كل هذه الأسباب جعلتنا نندفع نحو البحث عن الأساليب العلمية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات لمواجهة

¹- http://www.el-massa.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5410&Itemid=42

هذه المشاكل، خصوصا أن البنك الدولي وهيئة الأمم المتحدة توقعنا أن مشكل إرتفاع الأسعار سوف يظل مستمرا إلى غاية 2015

صعوبات البحث :

صعوبة القيام بالدراسة الميدانية :

- وتكمن هذه الصعوبة في مشكلة إيجاد الشركة التي تسمح لنا القيام بالدراسة .
- لما وجدنا الشركة التي نقوم فيها بالدراسة أصبحت هناك صعوبة ثانية، وهي صعوبة التنقلات إلى المقر الإداري للشركة أين يتواجد بطريق الفحول التي تبعد عن بلدية عين يوسف حوالي 3 كلم، والأبعد من ذلك أنه لا يوجد وسيلة النقل التي تمر عبر ذلك الطريق، وبالتالي تطلب الأمر البحث عن سيارة للوصول إلى ذلك المكان وكان هذا مكلفا من جهة الوقت، مصاريف الوقود.

ولدراسة ومعالجة هذا الموضوع إعتدنا على الخطة الآتية :

قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية وواحد تطبيقي، وقسمنا كل فصل إلى مباحث وهذا بدوره قمنا بتقسيمه إلى مطالب، والمطلب جزءناه إلى فروع.

خصصنا الفصل الأول كمدخل للبحث تحت عنوان "المخزونات" حيث يتضمن مفهوم المخزون، أنواعه، إيجابياته وسلبياته مع ذكر التكاليف المترتبة من الإحتفاظ به، ثم قمنا بمقارنة بين هذين الحدين ومحاولة معرفة الواقع العملي للمؤسسات الجزائرية في هذا المجال.

ونظرا كون أن الأصناف أو المواد المخزنة تعني ضمنا تعطيل جانب من رأس مال المنشأة، فإن هذه الوظيفة يجب أن تحظى بالتنظيم الجيد، والإهتمام من قبل المسؤولين في كافة أنواع المنشآت، لكي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، لهذا كان من المناسب أن نتطرق إلى مفهوم التنظيم عند المدارس التنظيمية في الفصل الثاني متبعين في ذلك التدرج الزمني للمدارس، ثم قمنا بإختيار نظرية الأنظمة حيث تعتبر من أحسن المداخل في تحليل ودراسة أي ظاهرة وقمنا بتطبيقها على وظيفة التخزين، ولهذا تطلب الأمر دراسة علاقة وظيفة التخزين مع بقية الأنظمة الفرعية الأخرى الداخلية والخارجية، من خلال التناسق والتكامل الذي ينبغي أن يكون، وكان هذا خلال الفصل الثالث أين قمنا بتقسيم هذا الأخير إلى ثلاث

مباحث إنطلاقاً من وجهة نظر هذه النظرية، المبحث الأول خاص بالتنظيم الداخلي للمخزون حيث يتضمن مجموعة الإجراءات والتدابير الواجب إتخاذها لإدارة هذا العنصر، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى التناسق والتداخل الموجود بين إدارة المخزون والإدارات الأخرى التابعة للمؤسسة، لنهني الجزء النظري بالتناسق الموجود بين إدارة المخزون والأنظمة الفرعية الموجودة خارج المؤسسة والمؤثرة فيها والمتأثرة بها .

أما عن الفصل التطبيقي فقد خصصناه بتجربة التسمين الصناعي للدواجن لشركة يوسافي، أين يمثل مخزون الدواجن العنصر الأساسي في نشاطها، وقد حاولنا تطبيق مذكرناه في الجزء النظري، وذلك بتحديد التدابير والإجراءات اللازم إتخاذها من قبل المسؤولين والإطارات والعمّال من أجل قيادة جيدة لهذا الحيوان، بالإضافة إلى الإستراتيجيات التي تضعها الشركة نصب أعينها من أجل تدنية التكاليف المتعلقة بمخزوناتنا، وهذا ما يسمح لها من تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم مردوديتها وأرباحها، بقاءها في السوق، نموها وتوسيع دائرة نشاطها، تقوية مركزها التنافسي.

الفصل الأول : المخزونات

مقدمة:

تحتاج الغالبية العظمى من وحداتنا الإنتاجية والتجارية والخدمية إلى إعداد كوادر مؤهلة وكفاءات متخصصة في مجالات إدارة المخزون، وبالأسلوب الذي يكون معه الإرتقاء بمستوى الأداء في هذه المجالات، وأنها في حاجة إلى الإنطلاق نحو تغيير المفاهيم وطرق العمل لتستفيد من التجارب المتميزة التي تحققت في العديد من دول العالم، لتتمكن من مواجهة التحديات التي يفرضها التنافس العالمي في العصر الحديث.

قبل البدئ في هذه المسيرة التي نتدارس فيها الجوانب العلمية المختلفة لإدارة المخزون، ينبغي لنا أن نتعرف أولاً على مفهوم المخزون، أنواعه، أهميته ومخاطره، ونحاول المقارنة بين الإيجابيات والسلبيات من خلال ما ذكره بعض المختصين، ثم ننظر إلى الواقع العملي في بلادنا هل يجعل من التخزين ضرورة حتمية رغم مساوئه، أو يمكن تصور مؤسسة أو ميزانية بدون هذا العنصر، هذا ما يمكن معرفته من خلال هذا الفصل .

المبحث الأول: المخزون وأنواعه:المطلب الأول: تعريف المخزون:

في تعريفنا للمخزون نتطرق إلى الجانب اللغوي لمعرفة المعنى الحرفي لهذه اللفظة، وإلى الجانب المالي والمحاسبي، كما نذكر أحد التعاريف لأحد المختصين في هذا المجال، ثم نشير إلى المقصود من المخزون الذي نريد دراسته في هذه المذكرة.

الفرع الأول : المعنى الحرفي للفظ " المخزون ":

1- قد جاء في لسان العرب لفظ المخزون حيث قيل:

" خَزَنَ: خَزَنَ الشَّيْءَ يَخْزِنُهُ خَزْنًا وَ اخْتَزَنَهُ أَي أَحْرَزَهُ وَ جَعَلَهُ فِي خِزَانَةٍ وَ اخْتَزَنَهُ لِنَفْسِهِ. وَ الخِزَانَةُ إِسْمُ الْمَوْضِعِ الَّذِي يُخْزَنُ فِيهِ الشَّيْءُ"¹

جاء في القاموس الجديد للطلاب : ص 309

خَزَنَ، يَخْزِنُ، اخْزَنُ، خَزْنًا (الرجلُ المالُ) : ادَّخَرَهُ

و في ص 24 ادَّخَرَ : يَدَّخِرُ، ادَّخِرْ، ادَّخَارًا المالُ: حَفِظَهُ فِي صَنْدُوقِ الإِدْخَارِ أَوْ مَا

شابهه لوقت الحاجة."

و على هذا يصدق أن لفظ المخزون لغة يشمل كل ما يحتفظ به في أماكن التخزين

لحين الحاجة.

2- ويُعبّر عن كلمة المخزون باللغة الفرنسية بـ (stock)، وهذه الكلمة أصلها إنجليزي

ويراد منها (souche) باللغة الفرنسية وكلمة (stock) ظهرت في اللغة الفرنسية قبل القرن 17

وأصبحت الكلمة مألوفة متداولة مع نهاية القرن 19 خلال فترة التنمية الاقتصادية.

يتعلق (stock) بكمية البضائع للإحتياط في المخزون على سبيل المثال، لكن أيضا يراد منها

العلف الموضوع للإحتياط في المزرعة تحضيراً لفصل الشتاء"²

¹ - العلامة ابن منظور - لسان العرب - المجلد الثاني (دار الجيل بيروت - دار لسان العرب) ص 828

² - www.cliclait.com/popup/définition.asp?mot=stock

الفرع الثاني : التعريف المالي للمخزون :

المخزون يوافق أو يناسب تكاليف الإستغلال المكتسبة، الغير مستهلكة بعد أو الغير مباعة بعد وتُميز المخزون إلى مواد أولية، إلى بضائع، إلى المواد التي هي في طريق الصنع والمتوج التام¹.

الفرع الثالث : التعريف المحاسبي :

المخزونات هي عنصر من عناصر أصول المؤسسة والتي نجدتها مسجلة ضمن أصول الميزانية (actif) في حسابات الصنف (3) حسب المخطط المحاسبي الوطني (PCN) (حيث يتضمن مجموعة الأملاك المكتسبة (المقتناة) أو المصنوعة من قبل المؤسسة والموجهة لغرض بيعها أو تموينها أو إستهلاكها من أجل حاجيات التصنيع أو الإستغلال، إنَّ مختلف الحسابات الرئيسية للصنف (3) هي كالاتي :

30 بضاعة

31 مواد و لوازم

33 منتجات نصف مصنعة.

34 منتجات و أشغال قيد التنفيذ.

35 منتجات تامة.

36 فضلات و مهملات

38 (مشتريات)²الفرع الرابع: تعريف Zermati:³

" يمكن ببساطة القول بأن المخزون دخيرة (provision) المواد في إنتظار الإستهلاك "

الفرع الخامس : المقصود من المخزون الذي نريد دراسته في هذا البحث:

إنطلاقا من المعنى الحرفي (اللغوي) للمخزون الذي ذكرناه مسبقا يتبين لنا أنه كلفظ عام يشمل جميع الموارد التي أحرزتها المؤسسة وهي بحوزتها وتحتفظ بها لحين الحاجة إليها، بما فيها الموارد المالية والبشرية والآلات والمعدات ومصادر الطاقة والمعلومات (information) التي تخزن

¹- http://www.vernimmen.net/html/glossaire/définition_stock.html

²- arbadji – la comptabilité d'entreprise- (ED . E.N.A.P) P.25 (1990).

³- P.zermati ,F. Mocellin –Pratique de la Gestion des Stocks-7°ed *dunod* année 2005 P :5

في الكمبيوتر مثلا، وغيرها من الموارد، و لهذا عبّر بعض الكتاب¹ عن لفظ المخزون بقولهم أنه يشمل أيّ مورد غير مستغل تحتفظ به المنشأة للإستخدام المستقبلي أو عند الحاجة. و خلافا لهذا المعنى فإننا نَبْسُطُ الكلام في هذه المذكرة حول المخزون السلعي المتمثل في الأصناف الملموسة التي تحتويها كافة المخازن و المستودعات.

المطلب الثاني : أنواع المخزونات:

تتمثل الأنواع الأساسية للمخزون في مؤسسة ما فيما يلي:

الفرع الأول: البضائع (السلع):

هي عبارة عن مجموعة المواد المكتسبة أو المشتراة من طرف المؤسسة والموجهة لغرض بيعها على حالها دون إدخال أيّ تغيير، و هذا النوع من المخزون خاص بالمؤسسات التجارية.

الفرع الثاني: المواد الأولية:

تتمثل في المواد المشتراة أو المكتسبة من قبل المؤسسة والتي تدخل أو تستخدم في إنتاج السلعة النهائية التامة الصنع من خلال إجراء بعض العمليات التحويلية، ولا يقتصر هذا النوع من المخزونات على المؤسسات الصناعية فحسب، بل حتى الخدمية كالمؤسسات المختصة في تربية المواشي أين تعتبر المواد التي تستعمل للتسمين كمواد أولية تعطي منتوجا يتمثل في المستوى الذي تصل إليه عند البيع.

لكن يجب التنبيه إلى أنّ مفهوم المواد الأولية مفهوم نسبي، فأحيانا بعض المواد تعتبر كمواد أولية في مؤسسة معيّنة وفي نفس الوقت كمنتجات نهائية لمؤسسة أخرى. فمثلا مادة الإسمنت في مؤسسة إنتاج الإسمنت تعتبر كمنتوج نهائي وفي نفس الوقت تعتبر كمادة أولية لمؤسسة إنجاز السكنات والأشغال العمومية .

الفرع الثالث : المواد تحت التشغيل (منتوجات قيد التنفيذ أو نصف مصنعة):

هي عبارة عن منتجات قطعت مرحلة معيّنة من الصنع، أي أجريت عليها عملية أو أكثر من العمليات الصناعية، وهي موجودة في المخزن في إنتظار الدخول في مرحلة صنع

1- عبد العزيز جميل مخيمر -إدارة المشتريات والمخزون- النشر العلمي والمطابع سنة 1997 ص 177

جديدة أو ربّما هي جاهزة مباشرة للدخول إلى مرحلة الصنع الجديدة لإستكمال مقوماتها كمنتوج نهائي، لكن مع نهاية النشاط اليومي للمؤسسة وتوقف العمل لم يتسع الوقت على أن تنتقل إلى المرحلة الموالية، فتقوم المؤسسة بالإحتفاظ بالكمية المتبقية إلى اليوم الموالي. ويظهر هذا النوع من المخزون عادة في المؤسسات التي تعتمد على أسلوب المراحل الإنتاجية، و السبب في وجوده هو عدم التوازن بين المراحل الإنتاجية نتيجة لتفاوت الطاقات الإنتاجية أو سرعة الأداء فيما بين هذه المراحل، كما أنه يستخدم بنفسه في كثير من الأحيان كأحد أساليب تحقيق هذا التوازن وإجتناّب التوقف في بقية المراحل.

الفرع الرابع : المواد النهائية :

وهي المنتجات التامة الصنع التي وصلت إلى المرحلة النهائية من عملية الإنتاج فهي بذلك موجّهة لعملية البيع، لكن يجب التنبيه إلى أن مفهوم المنتجات التامة الصنع أيضا مفهوم نسبي، فأحيانا بعض المواد تعتبر كسلع نهائية في مؤسسة معينة وفي نفس الوقت تعتبر كمواد أولية لمؤسسة أخرى.

ومن ثم فإن معيار التفرقة بين ما يعتبر مادة أولية وما يمكن النظر إليه كمنتوج نهائي إنما يتوقف على القائم بالإستخدام والغرض من المادة وعمليات التحويل التي تجري عليها .

الفرع الخامس : فضلات و مهملات (Dechets et Rebut) :

يجب التفريق بين الفضلات و المهملات :

1- الفضلات (Dechets) :

فهو عبارة عن البقايا أو الزوائد الناتجة عن إستخدام المواد في العملية الإنتاجية مثل نجارة الخشب أو الفولاذ، أو الناتج عن تحطم بعض الأصناف من المواد كالخردة من الحديد (feraille) أو الخردة من الزجاج أو الرصاص (plomb).

2- المهملات (rebut) :

فهو ما خلّفته العملية الصناعية من المنتوجات التي فيها عيوب أو أضرار فهي غير سليمة.

إلا أنه يجب التنبيه أنه من الفضلات والمهملات ما يمكن إسترجاعه وبالتالي إعادة إستخدامه في الدورة الإنتاجية المقبلة أو إصلاح العيوب التي فيه وربما بيعه على حاله، ومن الفضلات والمهملات الغير صالح على الإطلاق وبالتالي لا بدّ من التخلص منه.

الفرع السادس: مواد التعبئة و التغليف :

أما مواد التعبئة فتتمثل في الأوعية والمعبآت التي تحوي المادة أو كمية محددة منها بحيث يصبح المنتج يدوي، صناعي (manutentionnable)، و منقول (transportable)، يعني سهل التداول وقابل للترويج، كما تستخدم هذه المواد في المحافظة على المنتج ووقايته من المؤثرات الخارجية، وتختلف مواد التعبئة من حيث مادة صنعها (منها ما هو مصنوع من الخشب أو البلاستيك أو الكرتون أو الزجاج أو المعادن ...)، كما تختلف من حيث أشكالها وأحجامها أو مقاساتها وكل هذا الاختلاف هو تابع لطبيعة السلعة التي تحويها وأيضاً مدى اعتماد المنشأة على تلك العبوات في الترويج لمنتجاتها.

أما الغلاف فهو الشكل الخارجي أو الصورة المرئية للسلعة، وعادة ما يستخدم الغلاف في تمييز السلعة عن السلع المنافسة لها و إيضاح البيانات الخاصة بها، وتكون بذلك جاهزة نهائياً لعملية البيع، قابلة للترويج.

وبالتالي فإن مواد التعبئة والتغليف تعتبر كأداة تسويقية لها تأثير نفسي على العملاء والمستهلكين.

الفرع السابع : مواد ولوازم الصيانة :

وتتمثل في المواد الموجهة لإجراء عمليات الإصلاح والصيانة وإستبدال القطع الفاسدة (نتيجة لحدوث عطل أو تحطم القطع) وتجديدها في الآلات ووسائل النقل ومناولة المواد من أجل ضمان إستمرارية النشاط وتأمين الآلات والمعدات من التوقف، ومن خصائص هذا النوع من المخزون أنه لا يدخل في تكوين المتوجات النهائية ولا يمثل جزءاً منه، لكن يُسهّل للمنشأة من القيام بوظائفها.

المبحث الثاني: إيجابيات وسلبيات المخزون:

يعتبر المخزون سلاح ذو حدين ونقصد بهذا أن له إيجابيات متمثلة في أهميته ودوره، وسلبيات ناتجة عن المشاكل أو المخاطر التي يمكن أن تقع للمنشأة من جراء الاحتفاظ به، وعلى هذا فإننا سنركز في هذا المبحث على تحديد كلا القطبين.

المطلب الأول : أهمية و دور المخزون :

رغم تأثير الدور المتطور للتكنولوجيات الحديثة للمواصلات والإعلام خاصة في ميدان التجارة والتي حثت المؤسسات على إعادة التفكير في سياستها التخزينية، ورغم الإستراتيجيات الحديثة الموجهة لتخفيض المخزون تحت إسم "المخزون الصفري" أو "في الوقت المناسب" إلا أنه يلاحظ أن هذا الأخير هو بعيد بأن يكون مفقود ولا يزال يمثل جزء غير متهاون به في أصول ميزانية المؤسسات¹، فلا تكاد ميزانية مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها تجاري أم صناعي أم خدمي كانت تخلو من بند المخزون كعنصر أساسي من عناصر الأصول المتداول بها، بالإضافة إلى أن حجم الإستثمار في المخزون مقارنة مع غيره من العناصر نجد أنه يشكل نسبة لا بأس بها من إجمالي المبالغ المستثمرة في رأس مال العامل بالمنشأة، (وغالبا ما تكون هذه النسبة حوالي 20 % من رقم أعمال وتصل أحيانا إلى 100%)² ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من منشأة الى أخرى بل في المنشأة الواحدة من وقت إلى آخر، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل المؤثرة عليه والتي من أهمها طبيعة نشاط المؤسسة، حجم العمليات، حجم الأموال المتاحة لديها للإستثمار في المخزون، درجة الإستقرار في الأسواق التي ترد منها أو تُوزع فيها تلك المواد ... وتظهر الأهمية البالغة للمخزون في المؤسسة للدور الذي يلعبه هذا الأخير والذي يمكن حصره في المجموعات الرئيسية التالية:

¹- A. Gratacap, P. Médan –MANAGEMENT DE LA PRODUCTION- 2 ° édition *dunod* année 2005 P : 143

²- P. zermati ,F. Mocellin –Pratique de la Gestion des Stocks-7 ° ed *dunod* année 2005 P : 15

الفرع الأول: التأمين و الحماية ضد المخاطر :

وترجع الأسباب في وجود المخاطر إلى بعض الظروف الفجائية الغير متوقعة أو تلك التي لم تأخذ في الحسبان والتي تؤثر على المؤسسة، ولهذا تلجأ إلى الإحتفاظ بالمخزون للتأمين ضد المخاطر التي نذكر منها:

1- التصدي للأزمات:

و لعل أحسن مثال لذلك ما وقع في زمن الفراعنة حيث ظهر جلياً دور الإحتفاظ بالمخزون في التصدي للأزمات، حيث عبّر يوسف عليه السلام عن (منام ملك مصر) الذي عجز عن تعبيره ملاًه و قومه بالظاهرة الإقتصادية المتمثلة في "أزمة القمح" التي أصابت سائر الأمة ومست عموم البلاد والعباد بما فيها الديار المصرية وأرض الشام بما فيها كنعان (فلسطين)..، حيث نزل بهم ما نزل بسائر الناس، و العجيب أن هذه الأزمة دامت سبعة سنوات وقد سماها الله جلّ و علا بقوله: "سَبْعَ شِدَادًا" [يوسف : 48]: أي مجذبات جداً¹.

وبين لهم أن قبل هذه السنوات القاصية ثمر الأمة بـ 7 سنوات خصبة فيها الخير ثم تأتي الأزمة بعد ذلك، و بعد أن عبّر نبي الله صلى الله عليه وسلم عن الظاهرة وأخبرهم بما سيقع، أرشدهم بعد ذلك إلى ما يفعلونه في خصبهم وجذبهم حيث أمر عليه الصلاة والسلام ملك مصر بالإجتهد في الزرع، أي أن يزرعوا زرعاً كثيراً في السنين الخصبة وأمرهم بإدخار الحبوب في سنبله (أي ترك الحنطة في السنبل لتكون أبقى على الزمان ولا تفسد)² إلا ما يرصد بسبب الأكل، حيث أمرهم بحفظ الأكثر والأكل بقدر الحاجة، وقام عليه الصلاة والسلام ببناء الحصون والبيوت الكثيرة وإتخذ لها المحلات الكبيرة وجمع من الأطعمة الشيء الكثير وإحتفظ به إلا ما كان موجهاً للأكل لكن بقدر الحاجة، كل هذا إستعداداً منهم لأزمة الطعام ومشكلة المجاعة خلال سنين القحط "الشاذة" التي أصابت الأمة.

وقد نجح عليه الصلاة والسلام في التصدي لهذه الأزمة بعملية التخزين حيث جعلَ آنذاك حاكم في الديار المصرية في الأمور الدينية و الدنيوية ومسؤولاً ومتولياً على خزائن مصر بما فيها الأموال والطعام، حيث أخبر تعالى عما قاله يوسف عليه السلام "قال اجعلني

1 - العلامة عبد الرحمن ناصر السعدي رحمه الله - تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المئان - مؤسسة الرسالة الطبعة 1 سنة 2002 ص 400

2 - البغوي رحمه الله - معالم التنزيل في التفسير والتأويل - دار الفكر الطبعة الأولى سنة 2002 الجزء الثالث ص 180

على خزائن الأرض إني حفيظٌ عليهم (55) وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء " [يوسف 55]. وقد قصده الناس من كل النواحي يمتارون الطعام ومن ذلك إخوته الذين قدموا إليه من كنعان طالبين منه الطعام لِمَا أصابهم من الجوع والجهد، ورغم الأزمة الحادة إلا أنه كان يوفي الكيل للناس حيث قال "ألا ترون أنني أوفي الكيل وأنا خير المتزئين "

2- مواجهة الطلبات على المنتجات المستهلكة باستمرار لكن إنتاجها موسمي :

ويظهر هذا واضحا بالنسبة للمنتجات الزراعية، خاصة الفواكه التي لا توجد إلا في مواسم معينة ومطلوبة على مدار السنة، فتقوم المنشآت الصناعية بإجراء بعض العمليات عليها لحفظها وتخزينها لمواجهة متطلبات العملاء والأسواق¹.

3- الحوادث التي تسبب توقف الآلات عن العمل :

تعطل الآلات (فنيا أو إجرائيا)، كوقوع أعطاب راجعة إلى فساد أو تحطم بعض أجزاء أو مكونات الآلة وهذا ما يؤكد ضرورة الاحتفاظ بمخزون قطع الغيار لإصلاح الآلة و مخزون المنتج النهائي لتفادي عدم الوفاء بطلبات الزبائن في مواعيدها ، أو الحوادث المتمثلة في إنقطاع أو تعطل التيار الكهربائي (coupure ou une panne d'électricité) مما يؤدي إلى توقف عمل الآلات خصوصا وعمل المؤسسة عموما، و هذه الحوادث قد تكون نتيجة أسباب داخلية في المؤسسة أو ظروف خارجية عن إرادة المؤسسة والمتعلقة بمصادر إسترداد الكهرباء .

4- إضراب عمال الموردين :

و بالتالي خطر توقف عملية التموين.

5- التصدي للخواطر الناتجة عن طول فترة التوريد:

و التي تؤدي إلى تأخر وصول المواد إلى المؤسسة عن وقتها المرغوب فيها و هذا راجع إلى:

5-1- تعطل وسائل النقل فنيا أو إجرائيا (كحوادث المرور....)

5-2- بطيء عمليات الإفراج الجمركي أو عمليات التفريغ في حالة الإسترداد، وتقع هذه

المشكلة كثيرا في بلادنا:

¹ - د. عبد الغر حنفي، د. رسمية قرياقص - إدارة المواد والإمداد - دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية * سنة 2002 ص 148

حيث أصدرت الجريدة اليومية لوهـران (quotidien d'oran)¹ موضوع تحت عنوان "حاوية من السكر محصورة أو موقوفة في ميناء وهران" وحسب ما ذكرت الجريدة أن الحاويات مستوردة من فرنسا وهي موجودة منذ ديسمبر 2006 في ميناء وهران، وعملية توقيف أو حصر الحاويات تمت بعد مراقبة من طرف عناصر مصلحة الجمارك لميناء وهران.

أصدرت نفس الجريدة² بعد 4 أيام موضوعا خاص بنفس الميناء (ميناء وهران) تحت عنوان "حاويات للألبسة موقوفة في الميناء" وصرّحت الصحيفة ناشرة هذا الموضوع بأن هذه الظاهرة ليست بمجديدة.

لا شك أن هذا من المخاطر التي تدفع بالمؤسسة إلى عملية التخزين .

6- المخزون يحمي المؤسسة أمام أشكال الإرتيابات (الإرتياب حول الطلب):

الطلب على المنتوجات النهائية صعبة التقدير، وبالتالي فإن المخزون يسمح بالإستجابة إلى الزيادة المزدوجة الغير متوقعة: تلك التي هي للزبائن المعتادين الذين يقررون الإستهلاك الأكثر والأخرى التي هي للزبائن الجدد.

في الحالة الأولى : بفضل المخزون المؤسسة تحتفظ بالزبون الذي كان ممكن أن تفقده في حالة عدم وجوده للمنتوج، وفي الحالة الثانية: يمكنها ربح الزبون الذي يمكن أن يبقى وقيا لها إذا ما تم إرضائه بالمنتوج، إذ نعلم أن ربح الزبون مكلف (تكلفة الإشهار ...)، إذن المخزون يمتلك ميزة إستراتيجية³.

تنشأ الزيادة في حجم الطلب الفعلي عن الطلب المتوقع نتيجة لأسباب منها:

6-1- الزيادة المفاجئة لإتجاهات المستهلكين للصنف راجعة لظروف مفاجئة مثل حدوث زلزال أدى إلى إهميار المباني و العمارات، هذا لا شك أنه سوف يؤدي إلى إرتفاع في إستهلاك المخيمات (les tantes)، كما أن حدوث زلزال قد يسبب خسائر بشرية كالجرحات الخطيرة وهذا أيضا يؤدي إلى إرتفاع إستهلاك الأدوية.

¹- Le Quotidien d'Oran 07/02/2007 P : 15

²- Le Quotidien d'Oran 11/02/2007 P : 16

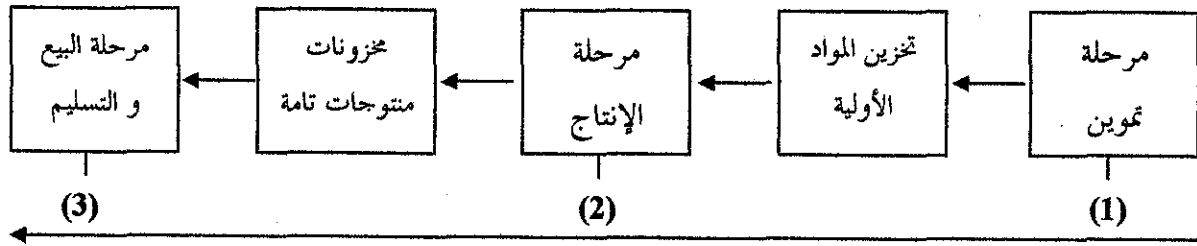
³- Anne Gratacap . Pierre Médau – Management de la Production – 2° ed * dunod * P:151

2-6- إرتفاع الحفلات و المناسبات: الإجتماعية (كالأعراس)، الثقافية (كالملتقيات والندوات)، السياسية (كالمؤتمرات والقمم العربية والإسلامية) الرياضية، مما يسبب تلقي المؤسسة لطلبات طارئة أو أوامر إستعجالية من قبل زبائنها.

3-6- الخطأ في التقدير الناتج عن عدم الدقة في إستخدام أساليب التقدير أو بعض العوامل التي لم تأخذ في الحسبان.

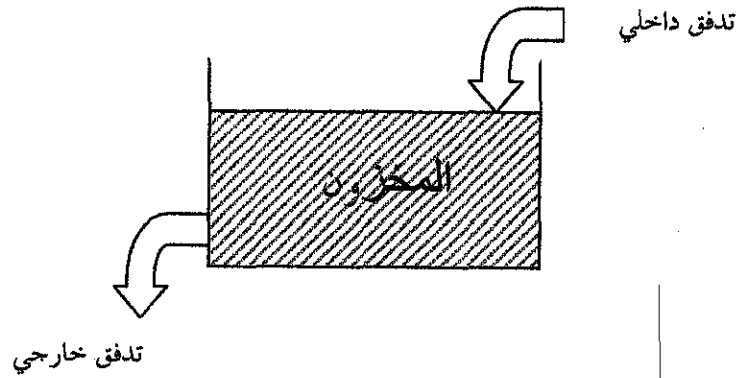
الفرع الثاني : الإستقرار و الإستمرار :

أو ما يسمّى في بعض الكتب بـ " الوظيفة التقنية للمخزون " وتعتبر الوظيفة الرئيسيّة والأكثر أهميّة، ويظهر هذا واضحا في المؤسسات الصناعية أكثر من التجارية والخدمية، حيث أنّ تكوين المخزون يسمح بالفصل بين مرحلتين متتاليتين من دورة الإستغلال (أنظر الشكل 1.1)



الشكل 1.1 : دورة الإستغلال في مؤسسة صناعية (من إنجاز الطالب)

ومن المعلوم أن المخزون هو حصيلة الفرق بين التدفق الداخلي للمواد (الناتج من المرحلة التي تسبق مرحلة التخزين) والتدفق الخارجي (المواد المتجهة نحو العملية التي تلي مرحلة التخزين) و الشكل 2.1 يوضح ذلك :



الشكل 2.1 : المخزون هو حصيلة الفرق بين التدفقين¹

و بهذا يظهر دور المخزون في قيامه بـ :

- 1- تنظيم تدفق المواد: (régulation) والموازنة (équilibre) بين مختلف مراحل دورة الإستغلال وهذا ما يحقق الإستقرار والثبات في العمل (stabiliter) .
- 2- ضمان تدفق المواد إلى مختلف الجهات الطالبة، المتمثلة في مصلحة الإنتاج ومصلحة البيع لتحقيق إستمرارية نشاط المؤسسة (continuité) .
- 3- المخزون يسمح بإخفاء المشاكل المرتبطة بالتنظيم وسير الإنتاج، [لكن هذا في الواقع يقود إلى ستر 5 معوقات كبرى للتنظيم، إذ من الأفضل تخفيضها من القاعدة بدلاً من إخفائها بمستوى مهم من المخزون، وهذه الخمس معوقات هي كالاتي :

1-3 تعطل الآلات

2-3 تغيير الوسائل طويلة الأجل للإنطلاق في العمل

3-3 الإنشاء السيء لمراكز العمل

4-3 عدم التحكم في النوعية

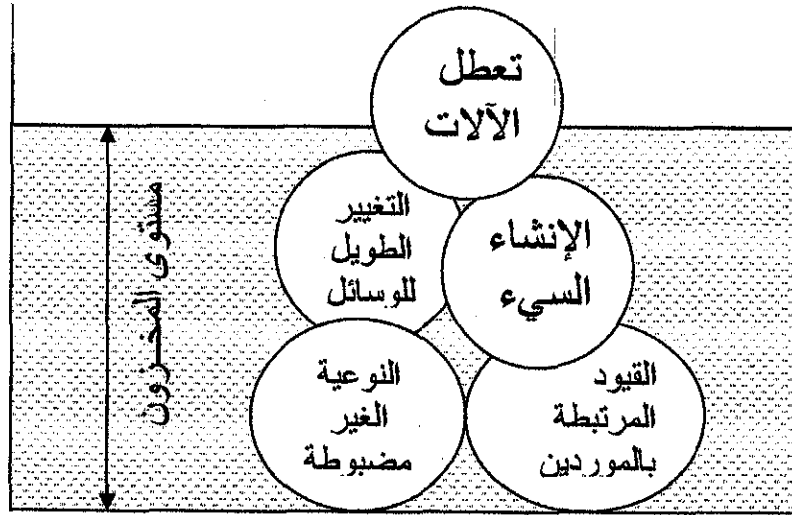
5-3 القيود المرتبطة بالموردين (آجال التسليم الغير محترم)

الكاتب (shigeo shingo) بين بصفة أكثر صورتيّة هذه المشاكل بتشبيه مستوى المخزون

بمستوى الماء الذي يخفي 5 صخور (rochers) التي تعبّر عن المشاكل (الشكل 3.1)

¹- Georges Javel -PRATIQUE DE LA GESTION INDUSTRIELLE- 2° ed * dunod * Année2000 P:99

الشكل 3.1 : 5 مكابح مخفات بالمخزونات

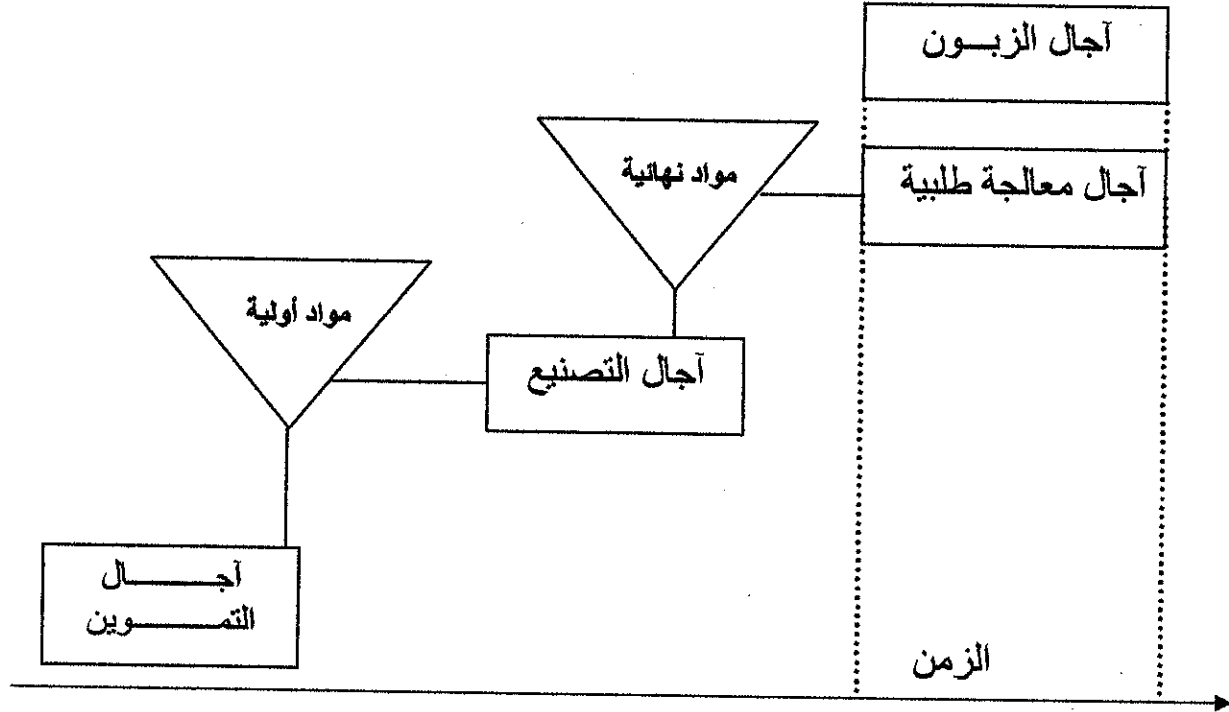


- هذه 5 عقبات (صخور) " rochers " تُوقف تدفق الإنتاج، وحتى يكون هناك سير مستمر للإنتاج المؤسسات "تخفي" هذه الخمسة صخور بالزيادة في المخزونات ¹
- 4- كما أن المخزون يفصل بين مراحل الإنتاج في حد ذاتها، لهذا فهو يضمن أحسن توازن لمعدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل، حيث من المعلوم أنه نادراً ما تجد المصانع تعمل بنفس الوتيرة أو بنفس المعدلات (rythme)، أو كل الموارد لها نفس القدرات (capacité).
- 5- أيضا قد تكون عملية الإنتاج داخل المؤسسة غير مستمرة (مؤقتة)، لهذا من الضروري تكوين احتياط من المواد من أجل الإستجابة للإستهلاكات خلال فترات التوقف.
- 6- المرونة في تخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المرتقبة وبالقدر المناسب .
- 7- تنظيم الآجال : ² المخزون يسمح بتنظيم آجال داخل سلسلة الإمداد (logistique) حيث عندما يكون آجال معالجة طلبية أقل من آجال التموين، من الضروري

¹- Jean - luc Charron , sabine Sépari - Organisation et gestion de L'EN -3 ed * DUNOD* P :216

²- P.zermati ,F. Mocellin -Pratique de la Gestion des Stocks-7 °ed *dunod* année 2005 P :18

تمركز المخزون من أجل ضمان التحكم الجيد للآجالات الإجمالية (global) والشكل 4.1 يوضح ذلك .



الشكل 4.1 : تمركز المخزون بدلالة الآجالات

8- إن وجود المخزون يسمح بتخفيض آجالات التسليم و بالتالي سوف يحقق المرونة في تلبية الطلبات، ولا شك أن هذا بدوره سوف يبعث في نفسية الزبون نوعاً من الثقة إتجاه المؤسسة من جهة السرعة في تنفيذ حاجياته دون أي تأخر أو إرتباك، مما يجعله يوطن علاقاته مع المؤسسة، وهذا مؤشر من مؤشرات ضمان إستمرارية تعامل الزبون مع المؤسسة. وبالتالي فالمخزون يسمح بالتوفيق بين الأهداف التقنية المتعلقة بالوقت والمعدل (rythme) والكمية.

الفرع الثالث : تحقيق الوفورات الاقتصادية :1- الإستفادة من مزايا الشراء الكبير والتي تتمثل في :

1-1- الخصومات الممنوحة من قبل الموردين : فكثيرا مايقوم الموردون بتخفيض أسعار البيع في حالة قيام المشتري بشراء كميات كبيرة وهذا خاص بالمواد الغير قابلة للهلاك أو التلف (non-périssable) أو التي ترتبط بالموضة (la mode) .

على العكس فإنّ الشراء الفوري سوف يمنع المؤسسة من مزايا الشراء الكبير، وهذا ما تفعله ربّة البيت في منزلها، حيث تفضل شراء بعض المواد من التجار بالجملة بكميات كبيرة وتخزينها على شرائها بالتجزئة، ذلك لأن سعر الوحدة الواحدة بالجملة أقل من سعر الوحدة الواحدة بالتجزئة .

1-2- إجتناّب خطأ نقل المواد بكميات قليلة: ففي حالة إستخدام المؤسسة لسياسة "الشراء الفوري" أو الشراء حسب الحاجة (أي بكميات قليلة) لا شك أنه سوف يسبّب تكاليف على المؤسسة من جهة كثرة عمليات النقل، و من جهة أخرى عدم إستغلال المساحة الكليّة لوسيلة النقل (الطائرة أو الباخرة، أو الشاحنة ،...).

فعلى سبيل المثال: إذا كانت الشاحنة لها القدرة على نقل 100000 كلغ بسعر 6000 دج من وهران إلى تلمسان، فإستغلال كمية 100000 كلغ بسعر 6000 دج أفضل من إستغلال كمية 50000 كلغ بنفس السعر 6000 دج، لأنّ صاحب الشاحنة سوف يحتسب المبلغ نفسه في كلتا الحالتين آخذاً بعين الإعتبار عامل المسافة، والمؤسسة في حدّ ذاتها سوف تضطر إلى إعادة الشراء عند الحاجة، و بالتالي إعادة نقل المواد خلال فترات قصيرة ممّا يسبب إرتفاع التكاليف، والعكس بالنسبة للشراء الكبير .

1-3- في حالة الشراء بالكميات الكبيرة يقوم بعض الموردون بإضافة كميات للمشتري مجّاناً بدون مقابل وقد يتكفّل المورد بنقل المشتريات بوسائله الخاصة، وقد يمنح له قروض وتقسيطات في عملية الدفع وغيرها من المزايا

1-4- شراء المواد بكميات كبيرة وقت إنخفاض أسعارها والقيام بتخزينها ثم إستخدامها عند إرتفاع أسعارها == < هذا لا شك أنه فيه توفير مالي على المؤسسة، وهذا يعني زيادة المنفعة الزمانية من المواد، وذلك بخزنها فترة إنخفاض أسعارها والإستفادة من فروق الأسعار عند إرتفاعها مستقبلا .

2- تكوين المخزون لهدف " المضاربة "

ومضمونها قيام المؤسسة بشراء كميات معينة من بعض المواد بسعر منخفض وتخزينها لغرض إعادة بيعها مستقبلا (وليس إستخدامها) كما سبق أن ذكرنا في النقطة السابقة . ويتم بيعها بسعر مرتفع وهذا ما يفعله المضاربون (spéculateurs) في البورصة .

3- الإستفادة من الوفورات الناتجة من تحسين مستوى الجودة:

وفي هذه الحالة يعتبر التخزين جزءاً من العملية الإنتاجية، حيث يؤدي بالأصناف المخزونة إلى إكسابها قيمة أو منفعة أكبر عمّا إذا بيعت فور إنتاجها، و من الأمثلة على هذا النوع من الأصناف : العطور، الألبان، الأخشاب، إطارات السيارات و يعرف هذا النوع من المنافع بإسم (منفعة مضمونية السلعة) .

الفرع الرابع : أغراض المنافسة :

توفير مخزون من المنتوجات الموجهة إلى البيع بقصد التأثير على السوق ومنافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى في نفس السوق، وذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة، وبأسعار ملائمة لكسر المنافس أو التأثير على قدراته، هذا يعتبر أحد الإستراتيجيات الهامة للمؤسسة من أجل تقوية مركزها التنافسي .

المطلب الثاني : المشاكل المتعلقة بالمخزون :

إنّ الإحتفاظ بالمخزون ليس إيجابيا فقط، فرغم المنافع العديدة والمذكورة سابقاً إلا أنه بالمقابل يسبب خطراً على المؤسسة من عدّة جوانب والمتمثلة في :

الفرع الأول: تجميد الأموال :

ويعتبر هذا من المشاكل الخطيرة على المؤسسة وهو وجود " لا المبيعات"، أي تجميد على الأقل نصيب كبير من الخزينة بدون أي ربح، والربح كما هو معلوم شرط بقاء حياة

المؤسسة وتطورها¹. فالمؤسسة التي تنفق مبالغ ضخمة لشراء المواد وتخزينها وتوفير المتطلبات لذلك بالإضافة إلى تحمل تكاليف الإنتاج والتخزين النهائي وتكاليف التسويق الباهضة مثل (الإشهار.....)، لتحصّل في الأخير على منتوجات غير مباعه (أي عدم القدرة على تصريف منتوجاتها وتحويلها إلى سيولة مالية)، ستنتهي عاجلاً أم آجلاً إلى التوقف، لأن هذا المشكل سوف يعطل الدورة التجارية للمؤسسة وهذا في حد ذاته يؤثر على بقية الدورات : دورة التموين، دورة الإنتاج، بالإضافة إلى أن الإحتفاظ بالمخزون الغير مباع لا يزيد إلا إستمرار تجميد الخزينة وَ يُشَوِّه الميزانية، ويزحم ويضايق المخازن، ويحتكر الوقت الصافي لأمين المخزن في إجراء الجرد²، وهذا كله من مؤشرات توقف حياة المؤسسة. ولعلّ أحسن مثال على هذا شركة آرلا الدنماركية للمواد الغذائية، التي وجدت نفسها أمام منتوجات لا تُباع في الأسواق العربية، خاصة السوق السعودي، ممّا جعلها تتحمّل تكاليف باهضة لم تتحمّلها من قبل، نظراً للمقاطعة التي فرضت عليها من قبل العديد من دول العرب، وستتطرق لهذا في الفصل الثاني .

إنّ البيع بالتخفيض "rabais" لهذه المواد لا يسمح نادراً إلا بإسترجاع جزء من الخزينة، وعلى كل حال تكون مترجمة بضياح مسجل في المحاسبة ، مع ذلك فهي أحسن طريقة³.

الفرع الثاني : إنقطاع المخزون :

الإنقطاع بالنسبة للشركات التجارية يؤدي إلى نقص المبيعات ويسبب فقدان الزبائن، أمّا في المصانع فكل الصناعة هي أمام خطر التوقف .

وننقل إليكم بعض الأمثلة على ذلك :

- الجريدة اليومية لوهرا (Quotidien d'oran) ليوم 2002/08/11⁴ أصدرت موضوع بعنوان " الشركة x توقف آلاها " وذكرت الصحيفة أن :

" الوحدة x المتخصصة في تحويل " cellulose " وصناعة عجّين الورق تخلّت عن نشاطاتها منذ أسبوع بسبب إنقطاع في المخزون للمواد الأولية التي هي جوهرياً مستوردة(....)، 360

¹- hervé hutin ... - la gestion financière – 2 ed d'organisation – P:41- Anée 2000

²- Pierre Zernati – F.Mocellin – pratique de la gestion des stocks – 7 ed " dunod " P:21

³- Pierre Zernati – F.Mocellin – pratique de la gestion des stocks – 7 ed " dunod " P:20

⁴- Mhamed Ferketou – Pratique de la gestion des stocks *ed Dar el Gharb* Année 2006 P:17

عامل لـ " X " يستفيد من التوقف القوي للآلات الناشئة منذ أسبوع لصيانة وتنظيف المنشآت، من خلال مصادر الإعلام، إدارة هذا المركب الكبير الذي بدأ منذ سنوات 70، يجري محاورات مع نقابة العمال من أجل تطوع ذهاب العمال .

- مثال آخر : من خلال المكتب الوطني للإحصائيات " Ons " نتائج الثلاثي الأول لسنة 2005: حوالي 40% من الطاقة الإنتاجية للقطاع العمومي سجلت إنقطاعات في المخزون، سبب هذا توقفات العمل أكثر من 10 أيام ...¹ .

الفرع الثالث: المخاطر المرتبطة بالإستثمار في المخزون أكثر من القدر المناسب:

رغم المحاولات التي تبذلها إدارة المؤسسات فما زالت هذه المشكلة قائمة (وهو ما نسميه بالمخزون الراكد "وهوكل مازاد عن حاجة المنشأة"، وبصوة أكثر تحديداً هي المواد والخامات التي أصبحت زائدة عن الحاجة ولكن لم يعد هناك طلب عليها في الوحدات الإنتاجية، وهذا أيضاً ينتج عنه تجميد لجزء كبير من الأموال في مخزون سلعي دون تحقيق أي منفعة منه، وبالطبع يترتب على ذلك زيادة تكلفة التخزين من هذه المواد مما يؤثر بالتبعية على كفاءة وظيفة الشراء والتخزين ومدى تأثير ذلك أيضاً على كفاءة التسويق وخدمة العملاء المستهلكين للمنتج النهائي)² .

الفرع الرابع: إنخفاض أسعارالمواد مقارنة مع سعر شراءها أو إنتاجها :

و هذا لا شك أنه سيلحق المؤسسة ببعض الخسائر .

الفرع الخامس : السرقة و الفقدان :³

بالإضافة إلى الخسائر المالية الناتجة عن سرقة بعض الأصناف أو فقدان البعض الآخر، سواء أثناء عمليات النقل أو التخزين، فهناك من التكاليف ما قد تتحمّله المنشأة في سبيل تعويض الأصناف المفقودة، و ما قد يترتب عليها من نفاذ المخزون و فقدان ثقة العملاء.

¹ - Mhamed Ferketou – Pratique de la gestion des stocks * ed Dar el Gharb * Année 2006P:18

² - الدكتور عبد الغفار حنفي - رسمية قرياقص - إدارة المواد و الإمداد - دار الجامعة الجديدة للنشر ص 190 سنة 2002

³ - عبد العزيز جميل مخيمر - إدارة المشتريات والمخزون - النشر العلمي والمطابع سنة 1997 ص 188

الفرع السادس : يحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف:

في الأخير هذه المواد المخزونة تتطلب مساحات التخزين، المناولة الآلية، أمين المخزن، حراس، حماية ضد السرقة، الفياضانات، الحريق (أجهزة الإنذار، الإضاءة وسائل التبريد، ...) وهي تمثل تكاليف على المؤسسة

المطلب الثالث : تكاليف المخزون :

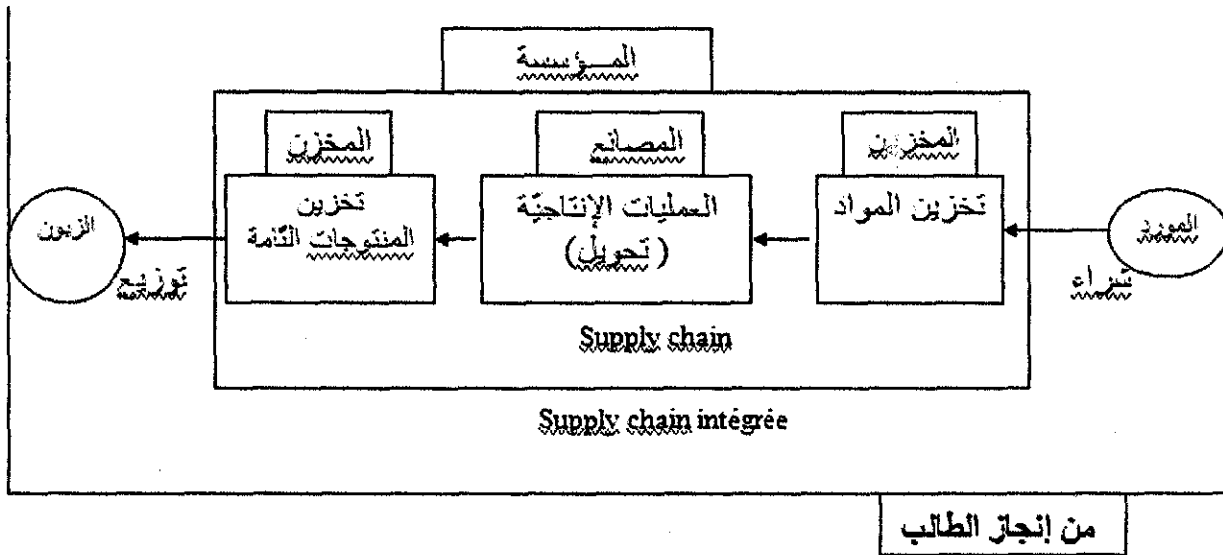
لتحديد التكاليف المتعلقة بالمخزون، لا بد من التعرض أولاً إلى مفهوم التكلفة .

الفرع الأول: تعريف التكلفة :

1- " المخطط المحاسبي يُعرّف التكلفة بالطريقة الآتية: هي تراكم المصاريف على مادة، يعطي لهذه المادة قيمة موجهة بلفظ التكلفة"¹

2- (المحاسبة التحليلية التي تعتبر كأداة من أدوات التسيير، و تهم بجانب التكاليف فقط تستخدم في تعريف التكلفة مفردات دقيقة: "التكلفة" هي تراكم المصاريف)²
من خلال مراحل تطور المادة، تكاليف مختلفة يمكن تحديدها، و عليه لا بد من معرفة دورة أو حركة تدفق المادة .

الفرع الثاني : دورة تدفق المادة :



الشكل 5.1 : دورة تدفق المواد في مؤسسة صناعية

¹ - J.margerin, G.Ausset, comptabilité analytique, 5ed-D'ORGANISATION-Année1984 P:54

² - hervé hutin ... - la gestion financière - 2 ed d'organisation - P:588- Année 2000

يمثل (الشكل 5.1) دورة تدفق المواد في مؤسسة صناعية، والتي عادة ما تبدأ بوصول المواد من المورد إلى المؤسسة، حيث يتم تخزينها لحين الحاجة إليها، وفي هذه الحالة تكون المواد عبارة عن "مخزونات المواد الأولية"، لتنتقل فيما بعد إلى العمليات الإنتاجية لتحويلها، ويطلق على المواد التي وصلت إلى مرحلة معينة من الصنع وربما يحتفظ بها للدخول إلى مرحلة صنع جديدة بـ "مخزونات نصف مصنعة"، وبعد إنتهاء العملية التحويلية تنتقل المواد إلى المخزن وتكون في شكل مخزون تام الصنع، ثم تخضع إلى عملية التوزيع (البيع) لتنتقل خارج المؤسسة حيث تصبح تحت ملكية الزبون. يسمّى هذا التدفق للمواد بـ "supply chain intégrée" حيث يشمل نظرة واسعة تضم جميع العمليات التي تسمح للمستهلك بالحصول على المواد، وهذا المعنى يتجاوز حدود المؤسسة¹، وفي بعض المؤلفات تسمى بـ "chaîne logistique" أما "supply chain" فهو تدفق المواد داخل المؤسسة.

إنّ هذا التدفق للمواد يمكن الإعتماد عليه في تحديد تكاليف المخزون، بحيث تعتبر عملية التخزين المصنّب الأخير لعملية الشراء وكذا عملية الإنتاج، وبمعنى آخر حركة المواد داخل المؤسسة تنتهي في المخازن أين تكون المواد تامة الصنع (مروراً بعملية الشراء والنقل والفحص ثم التخزين الأوّلي ثم الخضوع لعمليات التحويل ثم التخزين الأخير)، وبالتالي تكلفة المخزونات تضم جميع المصاريف التابعة لحركة المواد، منذ عملية شراءها حيث تكون عبارة عن مواد خام إلى أن تصبح ناضجة أي مواد تامة الصنع محتفظ بها في مخازن خاصة بها، بالإضافة إلى المصاريف التي تتحملها المؤسسة لإصريف مخزونها من المواد الموجهة للبيع، أي مصاريف التوزيع (الإشهار...).

الفرع الثالث: تحديد تكاليف المخزونات :

يتحمّل المخزون نوعان من التكاليف: تكاليف مباشرة، وتكاليف غير مباشرة

1- تكاليف غير مباشرة :

هي تكاليف العمليات المرتبطة بالمخزونات إرتباطاً غير مباشر، أي تكاليف العمليات التي تحدث خارج المخازن، و تتمثل في :

¹- Anne Gratacap , P.Médan – management de la production – 2ed "dunod" P:306 Année 2005

1-1- تكلفة الشراء : وتتمثل في :

أ- سعر الشراء¹ : و يكون :

- خال من T.V.A (الرسم على القيمة المضافة) المسترجعة.

- خال من الحسم التجاري (ristournes)، تخفيض العطب (rabais)، تخفيض الإرجاع

(remis).

- أما الخصم للدفع (escomptes) محسوب غير محذوف، لكن يعتبر كمنتوجات مالية،

لا يدخل ضمن تكاليف الشراء .

- النقل يدخل ضمن تكلفة الشراء في حالة الشراء " franco de port" يعني المورد هو

الذي يتولى نقل المواد إلى الميناء.

ب- المصاريف التابعة للشراء و تشمل العناصر التالية:²

- النقل بواسطة مؤسسة نقل خاصة عندما يكون الشراء "بدءاً من المصانع"

- مصاريف الجمارك

- عمولات، سمسارة

- تأمينات .

ت- مصاريف تأدية خدمات التموين:

وتعتبر كمصاريف غير مباشرة في تكلفة الشراء (الشكل 6.1)، وتتضمن العناصر

الآتية :

- أجور مضاف إليها الضمانات الإجتماعية لرجال مصالح التموين المكلفين بـ:

دراسة السوق، المفاوضات، البحث عن الموردين، البحث عن المواد، تحرير وإرسال سند

الطلبات، وربما إعادة الإرسال (relance)، مراقبة الآحالات، ومراقبة الكمية والنوعية

وتفتيش وتقرير الفواتير (l'ordonnancement) الخاصة بتسيير المخزون .

- أجور مضاف إليها مصاريف إجتماعية لرجال مصالح المحاسبة المكلفين بتسجيل ودفع

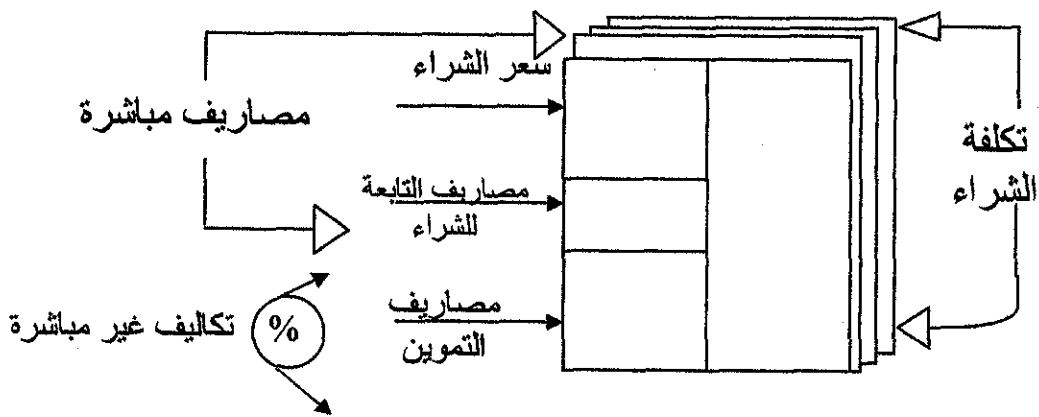
الفواتير، تسجيل في محاسبة المواد (دخول المواد) .

¹ - J.margerin, G.Ausset- comptabilité analytique-5ed*D'ORGANISATION*Année1984 P:59

² - J.margerin, G.Ausset- comptabilité analytique-5ed*D'ORGANISATION*Année1984 P:59

- المصاريف التابعة لسير وإدارة هذه المصالح : إيجار المكاتب، التدفئة، الإضاءة، لوازم المكتب، الهاتف، الكهرباء، الكمبيوتر.
- مصاريف تنقلات العمال .
- مصاريف إستقبال وإختبار المواد المشتريات (تتعلق بمصاريف مراقبة النوعية) .
- مصاريف الإعلام الآلي المرتبطة بتسيير الطلبيات ومعالجة دخول المخزون .

تكلفة الشراء = الكمية المشتراة X تكلفة شراء الوحدة



الشكل 6.1 : تكلفة شراء المواد¹

ملاحظة: أثناء عملية الشراء يمكن للمؤسسة أن تتحمل بعض المصاريف الأخرى الناتجة عن بعض الحوادث: كحوادث النقل تُسبب إتلاف المواد، السرقة أو فقدان، تحطم بعض الأصناف القابلة للكسر نتيجة التحميل السيء.

1-2- تكلفة الإنتاج : و تتمثل في :

أ- تكاليف اليد العاملة المباشرة (المنتجة) يعني المخصصة مباشرة للمنتوج

ب- تكاليف اليد العاملة الغير مباشرة (مصاريف الإدارة...).

و تكاليف اليد العاملة تتكون من :

¹ - J.margerin,G.Ausset- comptabilité analytique-5ed*D'ORGANISATION* Année1984 P:59

- أجور (الأجر الصافي، العطل المدفوعة، بعض المنافع مثل بطاقة الطعام، سيارة أو مسكن وظيفي)

- مصارف إجتماعية (الضمان الإجتماعي، التقاعد، البطالة).

- مصاريف جبائية.

- مصاريف الوسائل (لوازم و عتاد، عناصر تجهيزية)

- إستهلاك الطاقة (طاقة للتحويل)

- مصاريف الصيانة و الآلات .

- مصاريف المباني.

- إهلاك تقني.

- مصاريف الدراسات و الأبحاث.

- مصاريف التأطير .

- مصاريف التحضير، مصاريف الإختبار (essais) ، مصاريف التنفيذ.

1-3- تكلفة التوزيع :¹

تتضمن المصاريف المتحملة من أجل بيع المواد(المخزونات النهائية):

أ- التحضير للبيع : الدليل (argumentaire)، تعرفه الأسعار (tarifs)، الملخص أو البيان

(notice)، الفهرس أو القائمة، تربص رجال المصلحة التجارية .

ب- ترقية المبيعات : (الإشهار، المعارض، الترويج ،...)

ت- تنفيذ البيع : الإعلان والنشرات من أجل إجتذاب الزبائن وتكثيرهم، أخذ أو

قبض الطلبيات، تجهيز السلع للعرض أو للبيع، مراقبة آجالات التنفيذ، التسليم، تحضير فاتورات الزبائن .

ث- أعمال بعد البيع: إبقاء وحفظ الإرتباط مع الزبون، تدخلات إتجاه مصلحة الصيانة

وحفظ الزبون، إرضاء الحاجيات بقطع الغيار، إدارة مخازن قطع الغيار، وضع الكفالة أو ممارسة الكفالة.

¹ - J.margerin ,G.Ausset – Comptabilité analytique-5ed *Organisation* an : 1984 P:55

2- تكاليف مباشرة : يعني التكاليف المتعلقة أو المرتبطة مباشرة بالمخزون، وتتمثل في تكاليف الإحتفاظ بالمخزون و تسمى أيضًا بتكاليف الملكية أو الحيازة (cout de possession) وتضم في حد ذاتها التكاليف الآتية:

2-1- تكاليف التخزين و المخازن (stockage et entreposage) :

البعض من المختصين يفرق بين تكاليف المخازن و التي تخص المباني و ما يتطلبه المخزن و تكلفة التخزين التي تشمل كل المصاريف الأخرى¹ ، و على كل حال فهذه التكاليف كلها تتمثل في:

أ- مصاريف المباني: مصاريف الإهلاك، مصاريف الإيجار، مصاريف تأمين المباني، مصاريف صيانة المباني.

ب- مصاريف الإستغلال : الإضاءة، التدفئة، الكهرباء، وسائل التبريد، الماء النظافة، أجهزة الإنذار، أجهزة حماية المخزون من الحرائق، الهاتف، أجهزة المراقبة كالكاميرات (caméra).

ت- المصاريف المتعلقة بوسائل التفريغ و تحميل المواد (معدات المناولة الآلية) و مصاريف الصيانة و الإهلاك و الإيجار المتعلقة بها و مصاريف الوقود .

ث- مصاريف الموظفين (أجور، مصاريف إجتماعية، مصاريف جبائية)، مصاريف التكوين و التدريب و التربصات و الندوات العلمية و مصاريف مدير المخزن، أمين المخزن، رجال مصلحة المحاسبة المكلفين بعمليات تقييد المخزونات في اليومية ثم ترحيلها إلى دفتر الأستاذ و عمليات جرد المخزونات (الجرد الدفترى و المادي و المفاجيء)، رجال الحراسة، المناولة اليدوية و مصاريف الألبسة المناسبة للعمل

ج- مصاريف السجلات و الدفاتر و المفكرات و الوثائق المحاسبية و المخزنية المرتبطة بالمخزون (الفواتير ، بطاقات المخزون، مذكرات الإدخال و مذكرات الخروج دفتر اليومية، دفتر الأستاذ .

ح- المصاريف المتعلقة بوسائل التخزين (مثلاً خزنة ذات طبقات، الأرفف، الصناديق، السلام، البراميل ، البلاستيك ،....) و مصاريف الإهلاك و الإيجار و الصيانة المتعلقة بها .

¹- MROUX, T.LIU2 Optimisez votre plate-forme logistique 2e ed " D'organisation" Année :2004.P:172

خ- الرسوم و الضرائب المختلفة ومصاريف التأمين على المخازن والمخزونات .

2-2- مصاريف مالية :¹

تقوم المؤسسة بتحمل بعض النفقات في مقابل توفير رأس المال للإستثمار في المخزون، تأخذ هذه النفقات صور فوائد تدفع للبنوك وحملة السندات وقد تتخذ شكل عائد يُصرف لحملة الأسهم، بالإضافة إلى أن المخزون كما سبق أن ذكرنا أنه يمثّل تجميد نسبة كبيرة من رأس المال، وهو أصل من أصول التي لا تعود على المؤسسة بدخل مباشر، وتزداد كمية الأموال المطلوبة والفوائد المستحقة كلما تقررّ زيادة الإستثمار في هذا الأصل. وعادة ما يستخدم مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في قياس تكلفة الأموال المستثمرة في المخزون، وذلك عن طريق تحديد قيمة العائد الذي كان ممكنا تحقيقه إذا ما تمّ إستثمار تلك الأموال في مجال آخر غير المخزون .

2-3- مصاريف إنقطاع المخزون :

هي التكاليف التي تترتب في فترة معينة (قد تقصر وقد تطول) بسبب نفاذ المخزون وبالتالي عجز المؤسسة أو عدم قدرتها على تلبية الطلبات، وهذا يسبب ما يلي :

أ- (قلة الربح و فقدان الزبائن وربما انسحاب الشركاء.

ب- عقوبة تأخير التسليم.

ت- إرتفاع سعر التكلفة بسبب إستبدال المادة، شراء المواد البديلة

ث- توقف على الأقل طویل للإنتاج (مع دفع مصاريف العمّال).

ج- بطالة تقنية جزئية.

ح- الإصلاحات المكلفة.²

خ- إزدواجية المعاملة الإدارية المثقلة بسبب إعادة التموين ثانية (réapprovisionnement)

وتسليم إستعجالي (urgence).

د- تأثير سلبي على صورة العلامة التجارية.

¹ - عبد العزيز جميل مخيمر - إدارة المشتريات و المخزون - النشر العلمي و المطابع - جامعة الملك سعود ص 193 سنة 1997.

² - P.zermati ,F. Mocellin -Pratique de la Gestion des Stocks-7° ed *dunod* année 2005 P :26

2-4- تكاليف المخزون الراكد:

والمقصود من المخزون الراكد كما سبق وأن ذكرنا أنه المواد التي أصبحت زائدة عن الحاجة ولم يعد هناك طلب عليها من الوحدات الإنتاجية وهذا يترتب عنه تحميل المنشأة أعباء هذا النوع من المخزون، وقد يتبادر للناس أن قيمة هذه الأعباء تتمثل في قيمة هذا المخزون أي الثمن الذي تم دفعه عند عملية الشراء، غير أن هذه الأعباء تشمل بنود أخرى فضلاً عن ثمن الشراء، فهي تتضمن أيضاً تكلفة التخزين، حيث أن هذه المواد تشغل مساحة في المخازن، أيضاً تتضمن التكلفة المرتبطة بأمر الشراء الخاصة بهذه الكمية، هذا فضلاً عن تحديد جزء من رأس المال في هذا المخزون العاطل لا يحقق أي عائد¹

2-5- تكلفة المخزونات اللامباعة :

وقد ذكرنا هذه النقطة في مشاكل المخزون وما يترتب عليه من أعباء

2-6- تكلفة التلف والتقادم :

حيث تعتبر تكلفة التلف هامة بالنسبة للأصناف الغير قابلة للتخزين لفترات طويلة أو نتيجة عمليات التخزين الخاطئة وعدم توافر الظروف اللازمة لذلك ، خاصة المواد الغذائية والكيميائية والأدوية كالإحتفاظ باللحوم والخضروات والفواكه والحبوب ... أما عن التقادم فهو أمر وارد بالنسبة للسلع التي تخضع للموضة، مثل الملابس ووالأجهزة الإلكترونية ووسائل الإتصال وهذا كله نتيجة للتقدم السريع في التكنولوجيا التي تقوم عليها وبالتالي ظهور موديلات أو أشكال حديثة .

وهنا فقط للإشارة أن المؤسسة قد تتحمل تكاليف توازي الأصناف المتقادمة و التالفة أو جزء من هذه التكاليف إذا أمكنها التصرف في تلك الأصناف بأسعار أقل من تكاليفها أو إعادة تشغيلها من جديد .

¹ - الدكتور عبد الغفار حنفي - رسمية قرياقص - إدارة المواد والإمداد - دار الجامعة الجديدة للنشر ص 193 سنة 2002

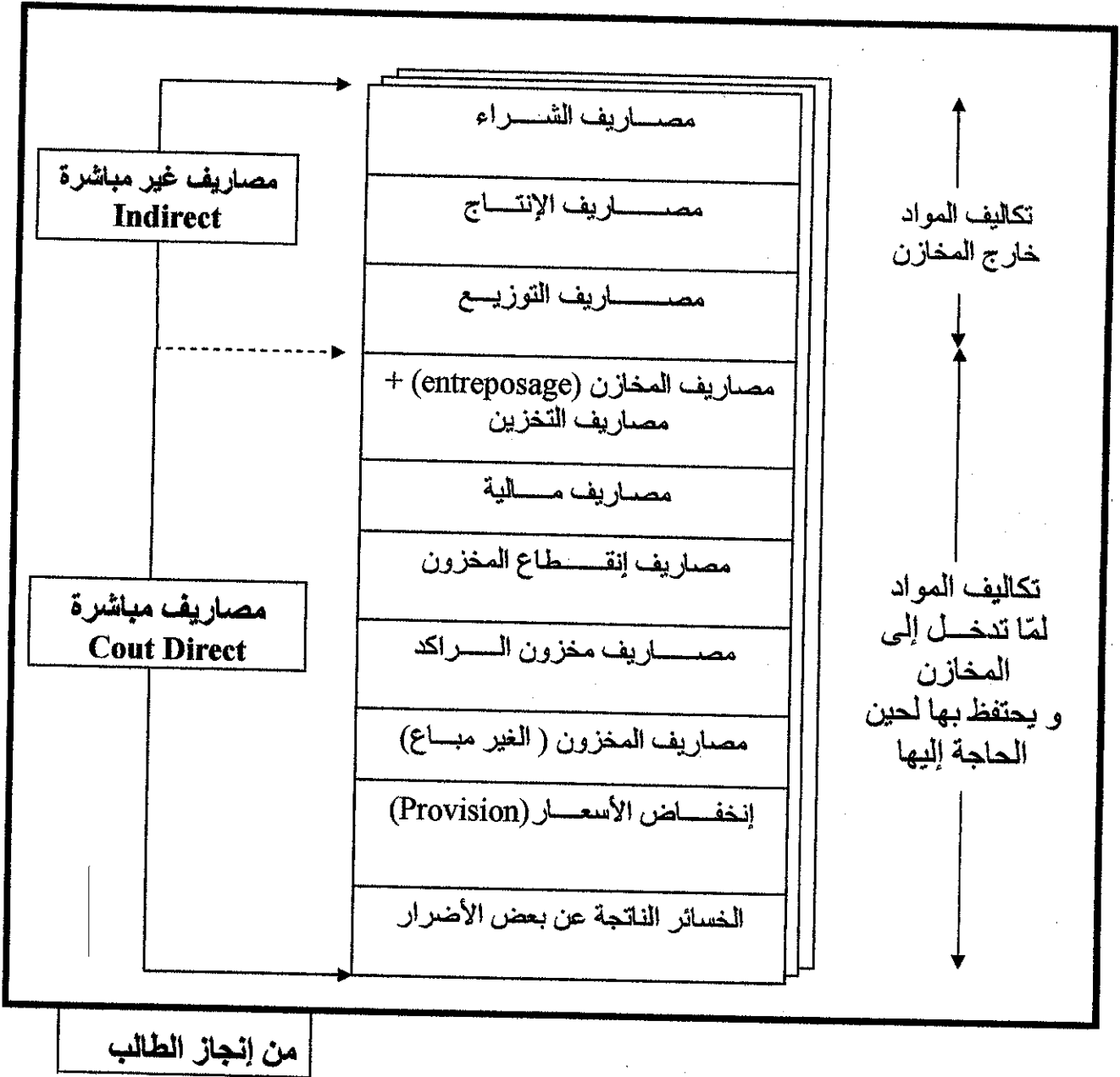
7-2- تكلفة إنخفاض أسعار المخزونات (provision) :

تتحمل المؤسسة بعض الخسائر في حالة ما إذا كانت أسعار الأصناف المخزونة تتجه إلى الإنخفاض ويكون هذا نتيجة مجموعة من المتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها من جانب المنشأة (الظروف الساسية، الإقتصادية، الإجتماعية والتقنية).

8-2- الخسائر الناتجة عن بعض الأضرار :

و التي تتمثل في الحريق ، الفياضات ، الزلزال ، السرقة ، الفقدان ، التحطم لبعض الأصناف القابلة للكسر،.....

و الشكل 7.1 يوضح ما ذكرناه سابقاً :



الشكل 7.1: تكاليف المخزون

المبحث الثالث : التخزين إستراتيجية مهمة بالنسبة للمؤسسات المحلية :

سوف نحاول في هذا المبحث معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية بإمكانها تطبيق نظام لامتخزن شيئا مع تحقيق نتائج مذهلة، أو أن التخزين عملية حتمية لا يمكن الإستغناء عنها.

المطلب الأول : مقارنة بين السلبيات و الإيجابيات :

رغم تعدد سلبيات المخزون (كأخطار التلف، السرقة و الفقدان، تجميد رأس المال، التقادم....) و أنه يكلف المؤسسة أموالاً باهضة (مصاريف المباني، التدفئة، التبريد، الكهرباء، مصاريف الحراسة، وسائل التخزين....)

بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالاستثمار فيه أكثر من الحاجة، فإنه أقل ما ماقال فيه أهل الاختصاص أنه ضروري، ذلك لأنّ عدم الإحتفاظ به يقود المؤسسة إلى صعوبات في الإنتاج¹ و صعوبات الوفاء بالطلبات الطارئة أو أوامر إستعجالية للعملاء، وهذا لا شك سوف يسبب فقدان ثقة العملاء إتجاه المؤسسة و يمس صورتها، و أبعد من ذلك فإن الإستثمار في المخزون بأقل من القدر المناسب قد يسبب هذه الصعوبات.

و لهذا يعبر كثير من المختصين² بأنه "سيء ضروري في المؤسسة" و لا يمكن الإستغناء عنه، رغم أنه مصدر للمشاكل و التكاليف إلا أنهم يَسْتَبْعِدُونَ الإستراتيجيات الحديثة و الموجهة إلى إخفائه أو إقصائه تحت إسم "المخزون الصفري" أو "الوقت المناسب" و بالنسبة إليهم فهذا الأمر خيالي لا يتحقق.

وقد يكون المخزون أحيانا إيجابيا نافعاً يعود بالنفع على المؤسسة وذلك في تحقيق بعض الوفورات الإقتصادية المتمثلة في الإستفادة من تقلبات الأسعار، المضاربة (speculation)، الإستفادة من الوفورات الناتجة عن زيادة مستوى الجودة (كتخزين العطور، الأجبان، الخشب،.....)، التقليل من التكاليف الناتجة عن كثرة عمليات النقل .

¹ - George Javel- Pratique de la gestion industrielle – 2 ed " dunod" P:98 Anné 2000

² - من بين المختصين george javel في كتابه المشار إليه في (1) و anne Gratacap و Pierre Médau في كتاب Management de la production ص 143 قد سبق أن ذكرنا مرجع الكتاب و fabrice Mocellin و Pierre Zermatti في كتاب Pratique de la gestion de stock ص 21 ص 33 ص 34.

المطلب الثاني : الأزمات الحادة التي تواجهها الجزائر خلال السنوات الأخيرة :

يواجه الإقتصاد الجزائري خلال السنوات الأخيرة أزمات حادة وخطيرة تتخبط فيها البلاد، خاصة في المواد الغذائية الأساسية الإستهلاك عند المواطنين، بالإضافة إلى مواد البناء.

الفرع الأول: أزمة البطاطا :

حيث شهدت أسعار البطاطا إرتفاعاً في الأسواق طيلة السنة، رغم الإجراءات التي إتخذتها الدولة من خلال إستيراد كميات كبيرة من البطاطا من كندا بدرجة أخص و تركيا، إلا أن الإقبال عليها ضعيفاً جداً نظراً لنوعيتها الرديئة (سوداء اللون بالإضافة إلى كونها موجهة في بلدها كعلفًا للخنازير)، مما جعل تجار التجزئة يتعدون عن بيعها وعرضها في الأسواق.

و صدر مقال في جردية الشروق اليومي في 20/08/2007 فيها بيان أن المواطن الجزائري يفضل إضافة النقود مقابل شراء البطاطا المحلية ناصعة اللون ولو كانت من محصول العام المخزن في غرف التبريد، إلا أن الأسعار القياسية التي وصلت إليها البطاطا خلال هذه السنة إنعكست بشكل سلبي على التجار وعلى المواطنين، ولا شك أنه كان لها نفس الأثر على المؤسسات والوحدات الإنتاجية التي تستخدم البطاطا كمادة أولية في منتوجها كشركات إنتاج " شيس " ¹.

الفرع الثاني: أزمة الحليب :

حيث شهدت الأسواق إنسحاب العديد من الوحدات الإنتاجية غالبيتها من القطاع الخاص و قد صرّحت جريدة الشروق اليومي مقال بتاريخ 26/03/2007 إلى أنه تم إنسحاب أكثر من 60 منتج للحليب من السوق كلّهم خواص وعلى رأسهم مجمع بطوش للحليب ومشتقاته الذي توقف ابتداءً من 23/03/2007 ومجمع مونلي للحليب ومشتقاته، كما إنسحبت مؤسسة باتوراج للحليب والأجبان، وغيرها من الوحدات، مما أدى إلى إنخفاض إنتاج الحليب في الأسواق بـ 40% و لم تبق سوى 60%.

¹ - فقط للإشارة هناك عدة وحدات إنتاجية لـ " شيس " بالجزائر مثل " Sarl El Maoured industriel " شركة المورد للصناعات الغذائية و الزراعية بالجزائر العاصمة في شارع المحطة روية و شركة سناكس (SarI Snax) بباب علي ولاية الجزائر و غيرها تنضرت بهذا الإرتفاع.

كما إرتفعت أسعار الحليب ومشتقاته (الياوورت، الأجبان، الزبدة، كيس الحليب المبستر من 30 دج إلى 35 دج ثم 40 دج حالياً، سعر اللبن)، ولقد إشتكى العديد من أصحاب المحلات المختصة في بيع الحليب ومشتقاته من تراجع مبيعاتهم بعد عزوف الكثير من الزبائن عن شراء البعض منها.

والسبب في هذه الأزمة راجع إلى إرتفاع سعر المادة الأولية "بودرة الحليب" في الأسواق العالمية الذي كان يقدر بـ 2800 دولار للطن الواحد ووصل إلى 4500 دولار.

ولا تزال أزمة بودرة الحليب تؤثر على الوحدات الإنتاجية للحليب في الجزائر، حيث توقفت 5 وحدات أخرى لإنتاج الحليب بغرب البلاد في شهر نوفمبر 2007، كما توجد العديد من الوحدات الأخرى في حالة سيئة جداً وعلى وشك التوقف كلياً¹.

على العكس صرّح الأمين العام لنقابة مركب الحليب بقسنطينة أن أزمة الحليب التي شهدتها البلاد خلال هذه السنة لم تؤثر على المركب كون مخزونه من مسحوق الحليب يغطي الإحتياجات إلى غاية جوان المقبل، حيث أن نصريحه أتى في جريدة الخبر يوم 15 أبريل 2007. كما أضاف أن المركب يُموّل كلا من قسنطينة، ميلة وأم البواقي، وذكر أن المركب ينتظر المصادقة على اعتماد إنشاء مخازن إضافية خلال الأسابيع المقبلة لتخزين المادة الأولية للحليب التي بدأت في الوصول تدريجياً من ميناء سكيكدة هذه الأيام، مضيفاً أن هذه المخازن ستكون نقطة التموين بمسحوق الحليب لكل من ولايات عنابة، باتنة، سطيف لتفادي الوقوع في أزمة نقص المادة الأولية مستقبلاً لأطول فترة ممكنة.

مصانع " جييلي " العمومية هي الأخرى صرّحت بأن لديها مخزون من بودرة الحليب يكفيها للإنتاج إلى غاية شهر جويلية 2007، وأكد رئيس المدير العام بأن مؤسسة جييلي تملك الإمكانيات لتغطية حاجيات السوق الوطنية دون الحاجة إلى الخواص، كان التصريح بهذا في جريدة الشروق اليومية لـ 26/03/2007.

¹ - الخبر 15 نوفمبر 2007 - خمس وحدات لإنتاج الحليب تتوقف بغرب البلاد - ص 5

الفرع الثالث : أزمة مواد البناء :

كما تواجه البلاد إرتفاع قوي في أسعار مواد البناء كالإسمنت الأسود، الإسمنت الأبيض أكثر تضرراً، الرمل، الحجر أو الحصى (gravier)، الحديد، الجبس (platre)، و هذا الإرتفاع مصحوب بندرة حادة ومتواترة للمواد الأساسية لإنجاز السكنات، السدود، الطرقات،.....
فمثلاً : في مجال العمارات، مصانع الإسمنت على المستوى الوطني لا تستجيب سوى جزئياً للطلبات، حيث تبلغ الإنتاجية الإجمالية حوالي 8000000 طن في السنة، بينما تقدر الطلبات حوالي 12000000 طن .

بالإضافة إلى أن البلاد تعاصر إنطلاق العديد من المشاريع الضخمة في مجال البناء في آن واحد (أي في نفس الوقت)، وعلى رأسها مشروع القرن في الجزائر "مليون سكن وطريق سيار شرق - غرب " 1million de logements et autoroute est- ouest، الطرق الحديدية الجديدة مايين تينية (Thénia) وبرج بوعريريج وواد تليلات (Oued Tlélat) وتلمسان، ومشاريع أخرى كإنشاء السدود، الموانئ، الفنادق، العمارات، المستشفيات، المحاكم..... وغيرها من المشاريع الموجودة في شتى مدن البلاد .

(بالنسبة لمؤسسات البناء تموين الورشات أصبح صعباً جداً، فالشاحنات تنتظر دورها خلال 3 أيام في المصانع الرئيسية للإسمنت من أجل التموين، ومن المعلوم أنه بدون الإسمنت والحديد الورشات تتوقف، العمال في حالة بطالة تقنية، التأخرات تتراكم وبالتالي عقوبة التأخير، الوضعية حرجة ومضطربة بالنسبة للعديد من مؤسسات البناء والأشغال العمومية، أسعار السكنات سوف تتحمل حتما نتائج هذا الإلتهاب)¹ .

وفي الوقت الذي تعرف فيه هذه المواد إرتفاعاً وندرة، قامت شركات مساهمات الدولة بإغلاق 16 مؤسسة عمومية في قطاع مواد البناء والخشب، مما زاد الأزمة حدة .

الفكرة التي دافع عنها كل أرباب العمل وأصحاب المشاريع (Opérateurs) التي من أجلها يتم إجتنا ب وضعية إنقطاع، أنه ينبغي حتما على المؤسسات المكلفة بإنجاز الطريق السيار شرق - غرب إتباع طريقة الإسبانيين "Dragados" حول سد بني هارون

¹ - Le quotidien D'oran 27/08/2007 P:02

(Barrage de Béni Haroun)، وذلك بإدخال حاجياتهم العملاقة من الإسمنت ونقلها بواسطة قارب (barge) حيث الإمكانيات كانت كبيرة حوالي 35000 طن للوحدة، وقاموا بإنشاء سبيل مطمورة ضخمة للتخزين¹

الفرع الرابع : إستمرار إرتفاع الأسعار إلى غاية سنة 2015 :

أكد البنك العالمي والأمم المتحدة إستمرار إرتفاع أسعار أهم المواد الغذائية على المدين القصير والمتوسط، وأشارا إلى أن الأمر لا يتعلق بظاهرة ظرفية، بل هيكلية دائمة، فأسعار المواد الغذائية ستبقى مرتفعة إلى غاية 2015 عن مستوى 2004، فيما أشارت الأمم المتحدة إلى أن نسبة الارتفاع قدرت بـ 65 بالمائة منذ 2002، كما أشار البنك العالمي في وثيقة عرضت على وزراء المالية للدول الأعضاء ومنها الجزائر، بمناسبة اللقاء التقليدي الذي يجمع أعضاء البنك العالمي وصندوق النقد الدولي في واشنطن، إلى أن مستويات أسعار أهم المنتجات والمواد الغذائية ستبقى مرتفعة خاصة في سنتي 2008 و2009، (ودعا رئيس البنك الدولي روبرت زوليك خلال ندوة صحفية نظمها بواشنطن، إلى مساعدة الدول لتحديد المبادرات والسياسات الضرورية للحد من تأثير هذا المنحى التصاعدي على الدول الأكثر تأثرا. وتبقى الجزائر بالنظر إلى تبعيتها شبه المطلقة لاستيراد العديد من المنتجات والمواد الغذائية، من بين الدول التي تتأثر جراء هذه التقلبات، ويتعلق الأمر بالحبوب والقمح أساسا، والحليب والبقول الجافة والسكر، حيث لم تنجح الجزائر منذ عشرية في تقليص التبعية التي تعرفها والتي تتراوح ما بين 40 و50 بالمائة على أقل تقدير)².

ومن المعلوم أن هذا الإرتفاع كان له أثرا سلبيا على أمن العديد من الشعوب وعلى حقوق الإنسان، حيث شهدت كل من مصر وموريتانيا وبوركينا فاسو وهايتي ودول نامية أخرى اضطرابات على خلفية إرتفاع أسعار الخبز والمواد الغذائية، (ووصل الأمر إلى حدوث نشوب إشتباكات بين المواطنين وقوات الأمن في عدد منها وهي الاشتباكات التي أطلق عليها اسم "مواجهات الجوع")³، كما قام العديد من المواطنين في الجزائر، أصحاب الوضائف

¹ - Le Quotidien D'oran 10/07/2007 P:04

² - <http://www.elkhabar.com/quotidien/?ida=105124&idc=30>

³ - http://www.el-massa.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5410&Itemid=42

العمومية بالعديد من المظاهرات ضد حكوماتهم والإضرابات التي أدت بتوقف العمل في العديد من المرات، يطالبون بذلك رفع أجورهم لمواجهة خلفية الارتفاع الكبير في أسعار المواد الغذائية .

وقامت عدة دول رئيسية مورّدة للمواد الغذائية من أوكرانيا إلى الأرجنتين، بالحد من صادراتها في محاولة لحماية المستهلكين في الداخل، (و مع تجاوز سعر برميل النفط سقف 100 دولار، تحوّلت تكلفة الطاقة المرتفعة إلى أحد أهم الأسباب التي تدفع أسعار المواد الغذائية إلى الارتفاع، ولا بد هنا من الإشارة إلى أن أسعار النفط المرتفعة لها علاقة كبيرة بالنمو الاقتصادي الذي تشهده الصين وباقي الاقتصاديات الناشئة في العالم، فقد دخلت هذه القوى الصاعدة سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر في منافسة محمومة مع باقي العالم على الموارد الطبيعية النادرة أصلاً، بما فيها النفط والأراضي الزراعية، وهو ما يدفع في النهاية أسعار المواد الخام من جميع الأنواع إلى عنان السماء بالإضافة إلى غزو العراق الذي تعهّد المدافعون عنه بأنه سيخفض أسعار النفط، ساهم أيضاً في تقليص إمدادات الطاقة مقارنة مع الوضع السابق على الغزو، لكن ثمة سببا آخر يفسّر أزمة الغذاء ألا وهو التغيرات المناخية التي يعرفها العالم والتقلب الشديد في أحوال الطقس، لا سيما في المناطق المنتجة للمواد الغذائية مثل أستراليا التي تعتبر ثاني أكبر مُصدّر للقمح في العالم، حيث عانت خلال السنة الأخيرة من جفاف حادّ قلّص من حجم إنتاجها)¹.

وأشار البنك الدولي من أن تضاعف أسعار الغذاء خلال السنوات الثلاث الأخيرة قد يهوي بـ 100 مليون شخص في دول منخفضة الدخل في أعماق الفقر ويزيد معدلات الفقر في العالم. ونصح " جاك ضيوف " المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة «فاو»، الحكومات بالاستثمار في منشآت الري والتخزين والبنية التحتية الريفية وزيادة الإنتاجية لمواجهة تحدي ندرة الغذاء .

¹ - http://www.elayem-dz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16349&Itemid=30

المطلب الثالث: الواقع العملي في الجزائر :

في ظل الظروف الخطيرة والأزمات الحادة السابقة الذكر التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى المنافسة الأجنبية لجنسيات متعددة التي تزداد حدتها مع مرور الوقت والتي وجدت من الجزائر سوقا هائلا خاصة الصينية منها، التي إستحوذت ولا تزال تستحوذ على العديد من العقود في الجزائر، و هي بذلك تحظى سمعة طيبة في قطاع البناء و قطاع التجارة، حيث تميّزت بالسرعة في تنفيذ البناء والأشغال العمومية، والأسعار الملائمة بالنسبة لمتوجاتها والتي تتماشى مع ميزانية المواطن الجزائري. كل هذه الظروف الصعبة تدفع بالمؤسسة الجزائرية إلى اللجوء إلى عملية التخزين كضرورة حتمية، وليس معنى هذا أن الإستثمار في المخزون هدف في حد ذاته، مادام أن هذا العنصر يعتبر كسلاح ذو حدين يحقق للمؤسسة إيجابيات ومن جانب آخر يلحقها ببعض الخسائر والتكاليف، وإنما الهدف هو قدرة الشركة على تطبيق إستراتيجية محكمة في هذا المجال والتي من خلالها :

1- يتم تحقيق مستوى جيّد من الخدمة داخل المؤسسة بالنسبة للأقسام الإنتاجية، وخارجها بالنسبة للعملاء، ونعني بمستوى جيّد من الخدمة هو مدى قدرة المخازن على توفير المواد أو الأصناف بالكميات المطلوبة والمواصفات المرغوب فيها، والأسعار المناسبة، وفي المواعيد المحددة لها دون أي تأخير للجهات المستخدمة، وهذا يكون معه ضمان لإستمرارية النشاط وإجتنب التوقف الضار.

2- إجتنب مشاكل المخزون كالحد من التلف وتدنوية التقادم، وإجتنب الركود والتراكم في الأصناف ومواجهة الإستهلاكات الغير عادية كالسرقة والفقدان..... بالإضافة إلى السعي نحو تخفيض التكاليف المتعلقة به .

وكما هو معلوم أنّ من خصائص الإستراتيجية هو إستغلال الفرص وتجنب المخاطر بإستعمال نقاط القوّة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة، آخذة بعين الإعتبار القيود الموجودة في المحيط (القيود القانونية، الإجتماعية...).

وإذا تحققت هذه الأهداف معنى ذلك أن المؤسسة حققت ما يسمى بـ " الإستخدام الإقتصادي الأمثل والفعال للمخزون "، وعدم إساءة إستخدام الأموال المخصصة للإستثمار

فيه ولا شك أنّ هذا دافع من الدوافع التي تساهم في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة وبالتالي تحسين صورتها والإبتجاه نحو التطوّر والتوسّع .

خلاصة

نظرًا للأزمات التي تمر بها البلاد خلال السنوات الأخيرة والمتمثلة في إرتفاع أسعار المواد وندرتها، بالإضافة إلى المنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية من قبل مؤسسات أجنبية من جنسيات متعددة، والتي وجدت من الجزائر سوقًا رائعًا، أين قامت بتأسيس قاعدة زبائن ضخمة، وغير ذلك من الأوضاع التي تجعل من التخزين إستراتيجية جدّ مهمة، وواقعيًا عمليًا للمؤسساتنا من أجل التصديّ لهذه الأزمات و إجتناّب الإنقطاعات الضارة من جهة ، ومن جهة أخرى لأجل منافسة المؤسسات الأخرى من خلال توفير المخزونات من المواد الموجهة للبيع بالكميّات المطلوبة والمواصفات المرغوب فيها والأسعار المناسبة وفي المواعيد المحددة لها، قصد التأثير على السوق وكسر المنافس، رغم تحملها لتكاليف ومخاطر ناتجة عن عمليّة التخزين إلاّ أنّها قد تكون أقل بكثير من التكاليف التي يمكن أن تتحملها عند إنتفاء المخزون وتوقف نشاطها الإنتاجي والبيعي، إن لم يؤدي هذا إلى توقف المؤسسة نهائيًا.

ومادام أنّ الأصناف أو المواد المخزنة تعني ضمنا تعطيل جانب من رأس مال المنشأة، فإن هذه الوظيفة يجب أن تحظى بالتنظيم الجيّد والإهتمام من قبل المسؤولين والإطارات في كافة أنواع المنشآت لكي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

الفصل الثاني : التنظيم ومختلف المدارس التنظيمية

مقدمة :

من خلال ماسبق ذكره في المبحث الأول إتضح أن الأوضاع الصعبة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في الأزمات الحادة (ندرة بعض المواد الأساسية مقابل إرتفاع أسعارها، المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الأجنبية) جعلت من التخزين إستراتيجية مهمة وواقعا عمليا.

لكن ينبغي الإشارة إلى أن الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة ترتبط إرتباطا وثيقا بعملية التنظيم إما كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية وهو الإتجاه المهيمن في المؤسسة الذي تبناه عدد من الإداريين والباحثين مثل: Barnard 1939، Fayol 1919، Chandler 1962 وقد تم إستنتاجه من تطور المؤسسات الأمريكية، وعلى رأسها مؤسسة "Dupon" التي إستعملت لدى العديد من المختصين كمثال واضح في الموضوع وأولهم Chandler. والإتجاه الثاني الذي تبناه أيضا عدد آخر من المختصين مثل Simon 1949، Cybert et March 1963، Crozier 1962، وهو أن الإستراتيجية تتخذ بعد التنظيم .

وذكر الأستاذ ناصر دادي عدون "أنه مهما يكن الإتجاهان مختلفان فهما في الواقع يتكاملان ويتداخلان، نظرا لأن هناك تراوج بينها وإن كان الإتجاه الأول هو المهيمن في المؤسسة ". لما تقرر هذا فإنه من المناسب أن نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التنظيم عند مختلف المدارس .

المبحث الأول : التنظيم كنظام مغلق

إنّ نظريات التنظيم كالأداء العلمية والبيروقراطية والسلوكية كانت قد إهتمت بالبيئة على أساس أنها مستقرة، ولهذا كان الإنشغال الأساسي موجهًا نحو الديناميكية الداخلية، التي تعني الإتجاه نحو الأشياء الواجب الإعتماد عليها داخل التنظيم (العمل، المكان) لزيادة فعاليته، وقبل التطرق إلى هذه النظريات من الأفضل أن نذكر لمحة تاريخية عن التنظيم

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن التنظيم :

الدلائل التاريخية تشير إلى أنّ التنظيم كعملية أو كظاهرة تمت ممارستها قبل أن تكون علمًا، فحسب المختصين أنّ التنظيم في معناه قد عرفه الإنسان منذ أن عرف كيف يُوحّد نفسه على شكل أسر و قبائل أو مجموعات، ثم شهد تطورًا وإتساعًا في مفهومه مع تقدم التاريخ، إذ هذا المفهوم الذي نراه في الواقع اليوم لم يظهر بشكله الحالي من أوّل مرّة بل كان ذلك نتيجة لعدّة تغيّرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الإقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الإستقرار وبدأته في تحضير ما يحتاجه بإستعمال طاقته الجسمية والفكرية وذلك إبتداءً من ركونه وإكتفائه بزراعة الأراضي وتربية المواشي، أين كان الإنتاج في الوسط الأسري البدائي¹ (إستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض، وأنّ كبير الأسرة هو صاحب الأمر والنهي والسلطة)، ثم عرف التنظيم تطورًا مع تطور النشاط الإقتصادي أين ظهرت الوحدات الريفية² بسبب زيادة عدد السكان في القرى وتوفر عوامل التحضر وإرتفاع الطلب على المنتوجات الحرفية من الملابس والأدوات مما أدّى هذا إلى إنتقال العمّال من الحقول الريفية إلى ممارسة بعض الحرف بالمدن في أماكن أو محلات أو ورشات خاصة. وكان أصحاب هذه الحرف يكوّنون طوائف هدفها الأول المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها بالإضافة إلى منع التغيّرات التقنية لتفادي إرتفاع الإنتاج بشكل كبيرو تحسين نوعيته حتى لا يعود على المعلم من ثراء وتميّز عن غيره من المتعلمين.

1-2- الدكتور ناصر دادي عدوان - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العاملة 1998 - ص 22

كما تميّزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين، الصناع، المتعلمين، وهم يمثلون بذلك التدرّج في الأقدمية من المعلم ثم الصنایعي المرافق ثم المتلمذ، وهذا ما عبّر عليه ماكس بـ Maitre - compagnon-apprenti¹، وكذا التنظيم فيما يتعلق بالأجور ومدة الإستخدام في الأسبوع أو اليوم. ولم تقف رقابة الطائفة للحرفة عند حدّ الإنتاج وطرقه ووسائله، بل تعدّت ذلك فشملت أيضاً طريقة الحصول على مواد الخام، حيث تشتريها الطائفة و تبيعها للمعلمين لتمنع بذلك إحتكار أحدهم لهذه المواد، كما تحرم الطائفة المعلمين من العمل الحر لدى الغير كصنّاع للإحتفاظ بوحدة المعلمين.

أمّا الهدف الثاني لنظام المجموعات الحرفيّة أو الطوائف هو الحفاظ على مكانتها في المجتمع، حيث كانت تسعى إلى توفير التشغيل وتخفيض البطالة، وقد حددت الأسعار وطريقة التعامل مع المستهلك، إذ لم يكن هناك تجار أو وسطاء بين المنتجين والمستهلكين.

وكانت عملية الإنتاج في الورشة الحرفية تتميز بعلاقات إجتماعية وعائلية بين عناصرها في جوّ من الثقة والإحترام بين المعلم والصنّاع والمتلمذین، ممّا ساعد على الإستقرار في الجماعة ووجود نوع من النظام والإنضباط الإجتماعي، وأدّى ذلك إلى تنظيم أعضائها داخل العمل وخارجه، بالإضافة إلى أنّ المعلم في ذلك الوقت هو صاحب المحل وصاحب أغلب وسائل العمل وهو مدير الحرفة والمراقب الشرعي لها ويقوم بتعليم الصناع و المتلمذین.

و لسنا الآن بصدد ذكر مراحل تطور التنظيم عبر التاريخ لأنّه لا يتيح المقام، إنّما سقنا هذا الذي ذكرناه من أجل بيان أن التنظيم كان معروفاً منذ القدم قبل أن يكون علماً وعرف تطوراً مع التطور البشري وتطور المعاملات الإقتصادية والإجتماعية وظهور الإكتشافات الجغرافيّة وما كان لها من آثار على تراكم الثروة وإسترداد المواد الأولية، حتى وصل اليوم إلى ما نعرفه حالياً في المجتمعات المعاصرة في شكل أكثر وضوحاً وإتساعاً في ما يسمّى بالإدارة، إذ في الواقع أنّ التنظيم اليوم يأخذ معنى جزئياً من الإدارة منذ أن جاء فايول بمبادئ و عناصر الإدارة في بداية هذا القرن .

1- الدكتور ناصر دادي عدوان -- إقتصاد المؤسسة -- دار المحمدية العامة 1998 - ص 36.

وأول محاولة لوضع القواعد العلمية الحديثة للتنظيم هي لأدم سميت سنة 1776 وبعد ذلك مع بداية القرن (20) ظهرت عدّة أعمال في مجال التنظيم والإدارة ابتداءً من أعمال فريدريك تايلور حول تقسيم العمل وتنظيمه، وفايول حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها، ولهذا لم يعرف التنظيم كعلم إلاّ مع بداية القرن 20، حيث كانت هذه الأعمال بداية لإعداد فرع خاص من العلوم ذات الطابع الإقتصادي والاجتماعي والتقني، ثم تتابعت الأعمال والبحوث وقام المختصين بإثراء هذا المفهوم وأصبح أكثر توسعاً وتعقيداً مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي الذي شهدته البشرية ممّا كوّن عدة مدارس سُمّيت بالمدارس التنظيمية، ولهذا كان من المناسب أن نبيّن نظرة التنظيم عند مختلف هذه المدارس وقد قُسمت هذه الأخيرة إلى عدّة تقسيمات، سوف نتطرّق في هذا البحث إلى التقسيم حسب التدرج الزمني¹.

المطلب الثاني : المدرسة الكلاسيكية (1900) :

المدرسة الكلاسيكية نشأت أثناء الثورة الصناعية الثانية، هذه المدرسة تطورت في اتجاهين: التنظيم العلمي للعمل و التنظيم الإداري للعمل فهي معروفة بالعقلنة (rationalité)، وهي بذلك تضم مجموعة من المؤلفين والمختصين .

الفرع الأول : العقلنة الإنتاجية لتايلور: (rationalité Productive de taylor)

هو فريدريك تايلور (1856- 1915) يعتبر كمؤسس التنظيم العلمي للعمل (OSR) حتّى سمي تيار المدرسة الكلاسيكية بالتايلورية Taylorisme وهو من ضمن من قدّموا مساهمات عظيمة لتطور الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لهدف الإنتاجية والمردودية، هذا الرجل الميكانيكي الأمريكي الذي أصبح مهندس، بَحَثَ لوضع قواعد جديدة ودقيقة لإقصاء الضياع المتعدّد الذي تمكّن من إكتشافه، ولا سيما الإبعاد الكلّي للطرق السيئة والعفوية التي كانت متبّعة في السابق لعمل اليد العاملة التي تسبّب التعب والإنتاجية الذنيئة (المنخفضة) وإحلالها بالطرق العلمية. لا بدّ من عقلنة العمل الصناعي (أي التنظيم العلمي للعمل الصناعي) وذلك

1- الدكتور ناصر دادي عدوان - إقتصاد المؤسسة - درا المحمدية العامة 1998 - ص 205

بتقسيم كل عملية تحويلية (Opération de transformation) إلى عناصر من الأدوار أو المهمات ووضعها ضمن قائمة أو فهرسة وتكون مضبوطة من ناحية الوقت¹.

1- الدراسات المحققة من طرف تايلور هي مبنية على مجموعة من التحاليل التالية :

1-1- تحليل الأوقات و الحركات : L'analyse des temps et mouvements

تايلور إسترشد من أعمال جيلبرات وزوجته فكرة تقسيم وحدة عمل واحدة للعامل. قام بتحليل كل حركات العمال من أجل تنفيذ مهمة وفحص إذا كانت كل هذه الحركات هي ضرورية وفعالة لأجل إقصاءها أو تطويرها في هدف تنمية الإنتاجية .

3 مفاتيح أساسية أخذت :

أ- تنظيم الشغل من أجل الإتقان، تنظيم مراكز العمل يقلص من التعب.

ب- توقيت (قياس وقت) الإنتاجية chronométrage de la production .

ت- تحسين الإنتاجية.

قام أيضاً بتعريف الأوقات المتوسطة للإنتاج.

2-1- تحليل التعب : (l'analyse de la fatigue) :

لا بدّ من تحديد كمية العمل التي من خلالها يمكن للعامل إنتاج في يومية عادية من العمل (بدون ضياع في الوقت).

Ford قام بوضع العمل بالتسلسل (le travail à la chaine) مع إيقاع بأقل صعوبة.

3-1- تحليل العمل في الفوج (الفرقة) :

العمل في الفوج يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية، حيث أن تايلور حدّر الأفواج الأكثر من 4 مستأجرين (الأثر يقول diviser pour régner).

2- المسلمات الأساسية لمذهب تايلور :

1-1- الإنسان لا يجب العمل، يبحث فقط عن مكافأة مادية : الأجر.

2-2- أرباب العمل والعمال لهم هدف موحد : نجاح المؤسسة، فمنهم لغرض أرباحهم والآخرين لغرض أجورهم .

2-3- من أجل تحسين مردودية العمّال لا بدّ من تخصيص العمل وتكييف وسائل العمل لدى العمّال (مثلاً : كرسي المكتب).

3- المبادئ الأساسية للتنظيم العملي للعمال (OST)

التي وضّحها تايلور في كتابه الذي نشره سنة 1911 بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" تتمثل في :

3-1- تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين كبيرتين، الأولى تقوم بتنظيم العمل وهي الإدارة والثانية تقوم بالتنفيذ وهي العمّال، وتعبير آخر الفصل ما بين الإدارة والعمّال في المؤسسة حتى لا يتمّ إلقاء كل الأعباء على العاملين كما كان متبعاً في السابق.

3-2- تقسيم العمل وذلك بتقسيم العمليات إلى عناصر من الأدوار وهذا يقود إلى تجزئة العمل، ثمّ تحديد طريقة عمل واحدة أحسن من الطرق الأخرى (one best way)، التحليل العلمي لطرق العمل هو الذي يسمح بتجزئة صحيحة للعمليات لإيجاد أحسن طريقة ومعنى ذلك تحليل كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد قصد إيجاد أحسن طريقة علمية لإستغلاله بدلا من الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق، هذه الدراسة هي من مسؤولية مديرية المؤسسة.

3-3- إختيار وتدريب وتطوير القوة العاملة في المصنع على أسس علمية وأن يعطى كل عامل أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية (للحصول على أكبر رفاهيّة ممكنة للعامل) بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه، وكذلك ترك العامل يدرّب نفسه جسديا يراه هو أيضا.

3-4- وضع في مكان نظام دائم وصارم وجهازي للمراقبة من أجل إجتناب الأخطاء والعادات السيئة (قبل، أثناء، وبعد تحقيق الأدوار)، ومن أجل التأكد من تطبيق القواعد العلمية للعمل من قبل العامل .

3-5- أن عمل كل فرد لا بد أن يكون مخططا تخطيطا كاملا من قبل الإدارة يوماً مسبقاً على الأقل وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة تشرح بالتفصيل العمل المطلوب منه .

3-6- تبنّ لنظام المكافآت مبني أساساً على الأجر بالقطع وعلاوات الإنتاجية، وحسب تايلور هذا هو الذي يدعو من خلاله العامل للتخلي عن تكاسله، وأن تكون أجرة العامل متناسبة مع المردود (بأن يؤسس نظام الأجر على نجاح أو الفشل في الوصول إلى ذلك المعيار المطلوب)، بحيث تعطى المكافآت للذين يتجاوزون المعيار ويعاقب الذين لم يصلوا إليه إمّا بالنقص في الأجر أو التسريح أو التعويض في الأوقات الأخرى¹.

3-7- إعداد لتقيد (reglementation) من سلوكات وعقوبات بالصفة التي تكون "قيادة الرجال تستبدل بالإدارة العلمية العقلية للأمور" لإجتناّب التعسّف وخلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمّال لضمان تنفيذ العمل وفقاً للطريقة العلمية الموضوعية .
وكان إختصاص تايلور في تقسيم العمل وتنظيمه على المستوى الإنتاجي (تركيز على الإدارة عند مستويات دنيا)، أمّا فايول على المستوى الإداري كما سنوضح ذلك.

الفرع الثاني : العقلنة الإدارية لفايول : Rationalité administrative de fayol :

بالنسبة للمهندس الفرنسي (1841-1925)، كل عمليات المؤسسة يمكن أن تجتمع في 6 وظائف أساسية .

1- الوظائف الأساسية لفايول :

1-1- تقنية (الصناعة)

1-2- تجارية (الشراء و البيع)

1-3- مالية (التمويل)

1-4- الأمن (حماية الأفراد و الممتلكات)

1-5- المحاسبة (تسجيل الحسابات و إعداد الميزانية و معرفة التكاليف)

1-6- إدارية (تسيير المؤسسة)

و يقوم بتحليل أكثر خصوصاً هذه الأخيرة (الإدارية) التي يعتبرها الرئيسية والأكثر أهمية، حيث أن فايول بيّن أن التفكير الوحيد التقني (الإنتاجي) غير كافي لوحده

1- نظريات التنظيمات - الأستاذ إبراهيم حمداني - باحث سيولوجي www.bhamdaoui.com/sociologie/organisation.htm p :2

للتدبير الصحيح، وإنما لا بد من البحث عن عقلنة المديرية الإدارية بإقتراح 14 مبادئ أساسية للإدارة التي سنذكرها.

2- الوظيفة الإدارية تتمثل في 5 مهمات هي كالآتي:

2-1- تنبأ

2-2- تنظيم

2-3- قيادة

2-4- تنسيق

2-5- الرقابة

3- 14 المبادئ التي ذكرها فايول في كتابه المعنون " الإدارة العمومية والصناعية "

والذي نشره في عام 1916 يركز فيه على الإدارة بعمومية أكثر و تتمثل هذه المبادئ في :

3-1- مبدأ تقسيم العمل : هذا المبدأ يبين أهمية تخصص الوظائف، ولقد عدّه الإقتصاديون عاملاً أساسياً ومهماً للإنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد.

3-2- السلطة والمسؤولية : هنا تكون السلطة والمسؤولية مرتبطين، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق عنها، السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء ، الخبرة والقيم الخلقية.

3-3- التأديب : هو إحترام القوانين المتعلقة بالطاعة والانضباط وعدم الإخلال بالأوامر.

3-4- وحدة إصدار الأوامر: هنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

3-5- وحدة التوجيه : كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في أنه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها، في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

3-6- خضوع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة : أن تكون مصلحة الموظف تابعة

إلى مصلحة المنظمة (و أن مصلحة موظف ثانوية مقارنة مع مصلحة المنظمة)

- 3-7- الأجر : تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً سواءً في أجورهم، أو بإستخدام المكافآت، أو في تقسيم الأرباح، و أن يرتبط أجر الموظفين بالخدمات المقدّمة.
- 3-8- المركزية : تركيز السلطة في شخص معيّن ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- 3-9- تدرج السلطة : تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأدنى، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما إتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.
- 3-10- الترتيب و النظام : مكان واحد لكل شخص وكل شخص له مكانه الصحيح في المنظمة .

- 3-11- المساواة : عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوس.
- 3-12- إستقرار العمال : بما يحقّق للأفراد الطمأنينة ويؤدي إلى نتائج عامّة جيّدة، ولأنّ البحث عن عاملين جدد يترتّب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.
- 3-13- مبدأ المبادرة : على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير بالتجديد والإبتكار.
- 3-14- التعاون : ضرورة العمل بروح الفريق وتحقيق التناسق والوحدة داخل المنظمة .
- (مبادئ المدرسة الكلاسيكية قد تم تطبيقها في مختلف أنحاء العالم سواءً في المجتمعات الرأسمالية أو الإشتراكية إذ رأى لينين مثلاً لهذه المدرسة فوائد كبيرة على الإنتاج و كان لهذه الآراء تغيرات معتبرة سواءً على مستوى الأدوات المستعملة في الإنتاج أو على مستوى الطرق التقنية في ذلك ، كما كان للإنتاج بالسلاسل دور في التطورات السريعة في مختلف المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و نادراً ما نجد غياب عناصر من النظرية في مختلف المستويات و مهما كان نوعها في الوقت الحالي)¹ إلاّ أن الأزمة الإقتصادية في 1929 و تطور أفكار الإشتراكية بيّن أنّ هناك عدة إنتقادات موجهة إلى هذه المدرسة و التي تتمثل :
- أ- فيما آل البعض من المختصين أمثال سيمون أن يطلقوا على هذه النظريات نموذج الآلة، حيث تم إعتبار العامل كآلة: آلة تقنية أوّلاً من قبل تايلور، ثم آلة إدارية من قبل فايول.

1- الدكتور ناصر دادي عدوان - إقتصاد المؤسسة - درا المحمدية العامة 1998 - ص 206

ب- كما إستغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح أرباب الأعمال على حساب العمال.

ت- التقسيم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل حيث سبب تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة، وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وشفاهة الأعمال التي يقومون بها وبالتالي الإهيار المعنوي.

ث- إهمال الجانب البدني والنفسي وإهمال الطموح العميقة للإنسان وخاصة حاجته إلى الكرامة وإهمال القيم السياسية والاجتماعية مثل العدالة والمساواة (waldo 1948)

ج- قد أثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة، وقد بينت دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إرتفاع الغيابات، تسرب العمال ودوران مهم للأفراد وبالتالي عدم الإستقلالية، ووقوع حوادث العمل، وخلق البطالة .

ح- أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم ومحيطه الخارجي حيث إعتبرت المؤسسة كنظام راشد مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية.

خ- كما لم تراعي هذه المدرسة العلاقات اللارسمية بين العمال أنفسهم من جهة والعمال والإدارة من جهة أخرى، وبالعكس فقد إهتمت المدرسة بالعلاقات أوالتنظيم الرسمي وهو التنظيم الهرمي للسلطة والإتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

هذا الفشل للمدرسة الكلاسيكية أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

المطلب الثالث : مدرسة العلاقات الإنسانية (1930):

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لتشرذم التaylorية في بحثها الحاد (أو الشاد). النظرة الإستراتيجية لهذه المدرسة بقت مماثلة للمدرسة الكلاسيكية وهو أن هدف الربح يبقى وحيد وعام، لكن للوصول إلى التنظيم المتطور بالنسبة لهذه المدرسة يكون بإضافة معلم جديد (الإنسان بإعتباره كفرد هو عضو من مجموعة) ولهذا فالهدف الأولي لهذه المدرسة هو بيان أن

المشكلة الحقيقية في التنظيم ليست تنظيمًا ماديًا معقدًا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيمًا إنسانيًا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها.

أفكار هذه المدرسة مبنية على العلاقات الإنسانية التي استخرجت من أعمال elton-mayo فهو يعتبر كمؤسس تيارات العلاقات الإنسانية ورئيس الحركة (1927-1932) حيث جاء بمساعدته إنطلاقاً من دراسات مأخوذة خصوصاً من (waster electric) في هاوثون (hawthorne) حيث قام بتغيير الشروط المادية : (الإضاءة، التدفئة، رطوبة الجو، درجة الحرارة، ساعات النوم، الأجر) لاحظ أن الإنتاجية تغيرت طفيفاً. الأفراد المراقبين هم محفزين بمجرد أنهم اعتبروا وشعروا وأحسوا بأنهم أعضاء من مجموعة¹.

ألتون مايو يستخلص أن الموظفين (العمال أعضاء من مجموعة) هم أكثر تأثر بالعلاقات الإنسانية (داخل المجموعة) من الشروط المادية للعمل، على خلاف ما كان سائداً لدى المهتمين بشؤون الإدارة أنه في نظرهم هناك علاقة قاطعة بين جودة البيئة المادية التي يعمل فيها الشخص ومقدار إنتاجيته وسعادته².

وبالتالي تعتبر أبحاث ألتون مايو كنقطة تحول رئيسية في تطور المدخل السلوكي لدراسة التنظيم. فكما ذكرنا توصل إلى أن مدى الحوافز المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين إنتاجية العمل بل هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف العمل الاجتماعية (العلاقات بين العمال) والآثار المتبادلة بين الفرد والجماعة حيث تم إكتشاف ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي الذي كان مخفياً في السابق (في المدرسة الكلاسيكية) والذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالسلطة الغير رسمية تعد شخصية، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية ولهذا طالب أصحاب هذا الإتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤسين وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة³.

و الخلاصات الرئيسية لأعماله تتمثل :

1- Jean luc charron , sabine sélari – organisation et gestion de l'EN – 3 ed (dunod) P:28 Anné :2004

2- جمال الدين لعويست – مبادئ الإدارة – (دار هومة) الجزائر العاصمة سنة 2005 ص 20.

3- www.iraqcenter.net/vb/archive/index.php/t-23057.html

1- كمية العمل المنجزة من قبل الفرد ليست معرفة أو مرتبطة بالقدرات الفيزيائية (capacité physique) <== l'approche Taylorienne (المقاربة التاييلورية) لكن بالقدرات الاجتماعية. بمعنى الإندماج الاجتماعي (الجو الاجتماعي).

2- المكافآت الغير مالية (الإحترام، الكرامة، العلاقات الاجتماعية) تلعب دوراً هاماً وأساسياً في التحفيز.

3- التخصص لدى التنظيم العلمي للعمل ليس الشكل الفعّال لتنظيم العمل .

4- يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي الغير الرسمي .

مختصين أو مألّفين أمثال kurt lewin عالم نفساني ألماني (1890 - 1947)، و abraham maslow عالم نفساني أمريكي (1908 - 1970) و (frédéric herzberg) و (Reusis Likert) و (Douglas)، (Mc Gregor) كلهم ساعدوا على تطوير وإثراء وإمداد تحليل مايو حيث أصرّوا وألّخوا على أهمية الجماعة والإدارة بالمشاركة أهمية العلاقات اللاشكالية، وعلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الحوافز والحاجيات من طبيعة غير مادية¹، باعتبار أن المشاركة في تنظيم وتسيير المؤسسة تحفّز العمّال والإطارات وتحملهم جزءاً من المسؤولية وفي نفس الوقت تربطهم بالمؤسسة وأهدافها.

وقد ساهمت هذه الأفكار في رفع إنتاجية المؤسسات وتوفير دفع جديد للإقتصاد، ومنها ما يعتمد عليه حتى اليوم في بعض الدول مثل: اليابان في إطار حلقات الجودة وإطار المشاركة في إتخاذ القرارات بأشكال أخرى بإستعمال صندوق الآراء أو المشاركة المباشرة في التسيير².
 إلاّ أنّه ما يعاب على هذه المدرسة هو إهمالها للتنظيم الرسمي للمؤسسة حيث تفادت مشاكل السلطة (التكتل ضدّ مصلحة السلطة) وأهملت طريقة التحكم أو المراقبة الاجتماعية والتي بها يتم التحكم في العامل البشري في المؤسسة، وإعتبر روّادها كل المجموعة البشرية في المؤسسة كأنّها هرم من العلاقات الغير رسمية فقط <== (بسلوكية أكثر مبسطة)، كما أنّها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط وينظر إلى التنظيم على أنّه نظام اجتماعي له وظيفتين إجتماعيتين: الأولى وظيفة الإنتاج والثانية وظيفة الحفظ

1- Anne Gratacap – Pierre Médeur – Management de la production – 2 ed (dunod) P:14 année 2005

2- ناصر داي عدون – إقتصاد المؤسسة – دار المحمدية العامة – الجزائر سنة 98 ص 207

أي إشباع الرغبات لجماعات وأفراد التنظيم وهذا ما وضع حد أمام تألق حركة العلاقات الإنسانية خاصة مع تغيير الظروف الاجتماعية والإقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية نجد التعقّد التكنولوجي من جهة (عدم الدراية بدور التكنولوجيا من قبل هذه المدرسة) والحاجة الماسّة إلى مهارات عديدة لتحقيق التحكم التكنولوجي من جهة وفعالية التسيير والإدارة من جهة أخرى، لهذا إتجهت الدراسات مرة أخرى إلى التركيز على الجانب العلمي حيث أدت إلى بروز التيار التقني الكمي.

المطلب الرابع: المدرسة الرياضية (1945):

هذه المدرسة نشأت أثناء الحرب العالمية الثانية حيث سمح تطور المؤسسات و العمال إلى إدخال مجموعة من الوسائل التقنية والكمية من طرف روادها وهم :

(oskar morgenstern) و(jacques lesourne) و(Von Newman) وهذا من أجل التحكم أكثر في التسيير والإدارة ومراقبة نشاط المؤسسة حيث كان لا بدّ من التجديد العلمي والعقلنة للقيادة السريعة للمشاريع الصناعية الكبرى.

من خصائص هذا التيار الفكري هو الحصول على أكبر إنتاجية، وذلك من خلال البحث عن الوسائل التي تسمح بالحصول على أكبر كميات من الإنتاج مقابل أصغر كميات من العمل.

أمّا من ناحية التسيير فإنه حاول تقديم العلاج والتصدي من مختلف الزوايا لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج وإثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى إيجاد نظام لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية.

إذن فالتيار الكمي هو قلب المدرسة الرياضية، تأسس كإمتداد للتيار التaylorي ويضم

هذا التيار سلوكات تستدعي الرياضيات كوسيلة لحل المشاكل الكميّة¹ .

هذه الوسائل هي :

1- بحوث العمليات (البرمجة الخطية ، نظرية (Théorie des graphes)).

2- النظريات الإحصائية المساعدة على القرار.

1- http://bestofcompta.free.fr /OGE/Les_théories_en_matiere_d_organisation_de_entrepr

3- الإقتصاد السايسي.

4- المعالجة الإعلامية السريعة للمعطيات (إستعمال الحاسبات الإلكترونية لتحقيق عمليات معقدة تهدف إلى غايات علمية) <== معالجة سريعة، منطقية المعلومات، نظام ماهر.

5- Cybernétique علم التحكم (علم يتيح للإنسان أو آلة أوتوماتيكية أن يوجهها و يضبطا و أن يبلغا هدفاً معيناً)¹

نتائج مذهلة سجلت في عدة ميادين غير أن الإهتمام بالجانب العلمي والكمي دون الجانب الإنساني من طرف هذه المدرسة جعل هذه المدرسة تفتقر إلى الشمولية، لأنها تركز على العناصر الكمية وإهمال العوامل النفسية وكل ما هو غير شكلي (informel) خاصة أن هذا الأخير له دور مهم في المؤسسة ولا يمكن قياسه كمياً، وهذا مما أدى إلى ظهور المدرسة أكثر إتفاتاً إلى الجانب الإجتماعي (h.simon) كما سنبين ذلك.

و قد ذكر² (w.kohler) أن "البحث الكمي يفترض التحليل النوعي المظهر (أوالمحدث) لإكتشاف المشاكل".

المبحث الثاني:التنظيم كنظام مفتوح

بعد فشل المدرسة الرياضية ظهرت فكرة النظام المفتوح، حيث إنتقل الإهتمام نحو الديناميكية الخارجية أي نحو طبيعة علاقات التنظيم بالبيئة عن طريق تأصيل مفاهيم هذه الأخيرة والسيطرة عليها، ومن ثم كان على كل مدير أن يفكر بإستمرار بمنطق البيئة الخارجية، وبالنظر على أن البقاء والنمو هدفين محددين لتنظيم ما، فبلوغهما يتم عن طريق صفقات التبادل مع البيئة الخارجية. المدارس التي آلت إلى فكرة النظام المفتوح هي كالاتي :

المطلب الأول : المدرسة الإجتماعية (1950):

لقد جاءت أفكار أصحاب هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الرياضية وكرد فعل على التaylorية، حيث تميّزت هذه المدرستين بالإهتمام بالجانب العلمي دون الجانب الإنساني.

1- د.سهيل إدريس - المهمل، قاموس فرنسي عربي - دار الآداب بيروت سنة 2007 ص:340

2- François B londel - Gestion de la production - 4 ed (dunod) P:7 Année 2005

وبالتالي قامت المدرسة الاجتماعية بإعادة إدخال معلم جديد للعلاقات الإنسانية، حيث إهتمت بالجانب الإقتصادي للعمال وأخذت بعين الإعتبار الجماعات الغير رسمية في المؤسسة، وقامت بتحسين العمال لمسؤولياتهم¹، ومن أشهر رواد هذه المدرسة :

الإقتصادي الأمريكي herber simon نال جائزة نوبل 1978 من خلال نظرية أخذ القرار، حيث رد على النظرة الآلية لتايلور وفايول بإعتبار أن الكلاسيك كانوا يعتبرون التنظيم كمجموعة من النشاطات مكونة من سياقات ثابتة (processus stable) لا تتأثر بالمحيط الخارجي (فالمؤسسة نظام مغلق)، و بالنسبة لهم المسير هو الذي يأمر و يقود والأجبر ينفذ.

بالنسبة لـ simon التنظيم هو أساسا محل المشاكل (lieu de problème) ومحل القرارات الفردية، وبالنسبة له أن كل تحليل للتنظيم يمر بدراسة الإختبارات الفردية، إذ يجب على الأفراد أن يقبلوا المشاركة في حياة التنظيم والخضوع لتأثيرها حيث يعملون كمقررين.

نقطة إنطلاق simon هي إثباته لفكرة أنه إذا أردنا تهيم نظرية واقعية فإن نمط العقلانية اللامحدودة في مسألة القرار (الكلاسيك) يجب أن نتركها جانبا ونعوضها بالعقلانية المحدودة والموزعة بين أفراد التنظيم، مادام أن الأفراد لهم معارف وأهليات هي نفسها محدودة، وأن لهم قيم شخصية تجعلهم يبحثون عن إتجاهات معينة دون غيرها.

والعقلانية موزعة لأنه لا يمكن حصرها فقط في ملك المقاول أو المدير أو الموجه للمقاول (وهذا لأسباب سوف نذكرها لاحقا).

لقد كانت نظرية إتخاذ القرارات في الماضي (الكلاسيك) تبني على أساس مفهوم "الرجل الإقتصادي الرشيد" و التي تفترض²:

- 1- المعرفة الكاملة بكل البدائل الممكنة في ظل ظرف معين.
- 2- المعرفة الكاملة بالنتائج التي يترتب على كل بديل من هذه البدائل.
- 3- المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار في أن يرتب الأفضليات المختلفة للقيم الناتجة عن البدائل المختلفة وفقاً لمقياس شخصي.

1- ناصر داي عدون - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر سنة 98 ص 207

2- جمال الدين لعويصات - مبادئ الإدارة - دار هرمة - الجزائر ص 62 سنة 2005

و بهذا وجه simon إنتقادات جوهرية إلى نظرية الرجل الإقتصادي الرشيد في إتخاذ القرارات على أساس أن إفتراضاتها غير صحيحة وغير عملية حيث وضع حدود العقلانية للقرارات كالآتي :

- 1- المعلومات الجاهزة (Information disponible): المقرر لا يمكن معرفة جيداً كل المعلومات لإختيار بصفة أمثل وعقلانية، ولا يمكن إدراك كل المعالم لمشكل ما مع كل المعطيات الضرورية، ذلك لأن هذه الأخيرة غير جاهزة أو هي مكلفة جداً¹. بالإضافة إلى أن معرفة العواقب للقرار هي دائماً جزئية ومن الصعب جداً تقييم النتائج المستقبلية للقرار.
- 2- قدرات المقرر: ردود الفعل (reflexes) المواهب، معارف القرار، الذاكرة، الذكاء وبالتالي عبقرية الشخص القائم بإتخاذ القرار هي نفسها محدودة، وهي تحدد إدراكه وفهمه للحالة أو المشكلة، فالإنسان عقلائي لكن عقلانية محدودة.
- 3- المحيط جدُّ معقد ويمارس ضغوط على التنظيم مما يجعله يفرض حدود على الشخص القائم بإتخاذ القرار.

وبالتالي مادام أن العقلانية محدودة يستحيل الوصول إلى حد أقصى من إتخاذ القرار كما تدعي المدرسة الكلاسيكية، بل على المقرر أن يوقف بحثه ومفاضلته بين البدائل بمجرد أن يشعر بأنه قد عثر على حل مرض أو مقبول.

وبحكم أن العقلانية محدودة فحسب Simon سيرورة إتخاذ القرار يمكن حصرها في 3 عناصر : تسمى بنموذج (IMC)²

- 1- تمييز و تعيين المشكل : intelligence ذكاء.
 - 2- تصور و إدراك الحلول : (Modelisation) = قدرات compétences
 - 3- إختيار أفضل الحلول : إختيار (choix)
- بالإضافة إلى أن simon يبين نوعين من القرارات :
- 1- قرارات مبرجة : متكررة أو روتينية (مثال : معالجة الطلبات)
 - 2- قرارات غير مبرجة : إستثنائية (خاصة) : (مثل ترويج منتج جديد).

1- Jean luc charron, sabine Sépari – Organisation et gestion de l'EN 3 ed (Dunod) P :33 .

2- www.performancezoom.com/simon.php .

ملاحظة: الفرق بين هذه المدرسة والمدرسة السلوكية يأتي من أخذ التصرف الخارجي (البيئة)، وليس فقط التصرف الداخلي في المؤسسة، مع شرط عدم إهمال العناصر التقنية للإنتاج التي لها نتيجة على التطور الاجتماعي .

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الحديثة (1955):

لقد استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي جاءت في سابقتها إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني، ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف، بإشراك الإداريين والعمّال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض وإتقائها بأهداف المؤسسة ككل، وهي في نفس الوقت عملية أو طريقة لربط العمّال بمؤسستهم، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجًا سريعًا لتمييزها بالجدة والإستعمال المفيد، وأيضًا بفضل روادها الذين هم ذوي خبرة وممارسة ميدانية عالية (grand praticiens)¹.

1- يمكن ذكر 5 مبادئ أساسية لرواد المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

- أ- تعظيم الربح
 - ب- اللامركزية والمسؤوليات والقرارات.
 - ت- المراقبة عن طريق تحليل الفوارق (le contrôle par analyse des écarts)
 - ث- تحفيز عن طريق المنافسة .
 - ح- الإدارة بالأهداف (مشاركة participation) .
- #### 2- المسلمات الأساسية للمدرسة تتمثل في:
- أ- الربح عامل أساسي لحياة وتطور المؤسسة
 - ب- أخذ القرار لا بد أن يقام أقرب ممكن من مكان العمل .
 - ت- لا بد من القيام بمطابقة أهداف العمّال مع أهداف المؤسسة والتركيز على الحوافز الإيجابية للعمّال وإرضاءها .

1- نلصر داي عدون - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر سنة 98 ص: 208

المطلب الثالث : مدرسة الأنظمة (1956):

Von bertalanfly الأمريكي متخصص في علم البيولوجيا يعتبر كمؤسس لهذه النظرية¹ سنة 1956 تحت إسم " النظرية العامة للنظم"، حيث أن مفهوم النظام ظهر في الميدان البيولوجي سنة 1930²، لأن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذها كل على حدة ولها حدود مع الوحدات الأخرى والعالم الخارجي لمجموعها، وهكذا تم اعتبار هذا الكائن كنظام يتكون من أنظمة فرعية مثل (النظام العصبي، النظام التنفسي، النظام الدموي....) والتي تشترك بشكل منسجم في أداء دور الكائن وتحقيق أهدافه وكل واحد من هذه الأنظمة الجزئية تتفاعل وتتبادل خدمات مع أنظمة أخرى.

ثم إنتقل هذا المفهوم إلى علوم أخرى خاصة الإجتماعية عن طريق Daniel kast و Robert Kahn سنة 1966³ لتصبح فيما بعد ما يسمى بنظرية الأنظمة تستخدم في دراسة المؤسسة الاقتصادية، سواءاً في مجال التنظيم أو الإدارة العامة أو في ميادين جدّ مختصّة في المؤسسة مثل تسيير الإنتاج ، تسيير الموارد البشرية ، وغيرها....

و أهم أفكار هذه المدرسة أن المؤسسة تعتبر كنظام يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها، يؤثر كل منها في الآخر وتتفاعل هذه الأنظمة بدورها مع محيط المؤسسة وتتأثر به وتؤثر فيه....⁴.

إن تطبيق المقاربة النظامية (l'approche systématique) على ظاهرة ما يقود إلى تحديد ما

يلي:

1- مستوى الدراسة¹ : مفهوم النظام المفتوح يمكن أن ينطبق على مجموعة صناعية أو على مؤسسة من هذه المجموعة، أو على ورشة أو منصب عمل، مادام الأمر يتعلق بوحدة إجتماعية تقنية والمميزات التنظيمية موجودة.

1- Pierre Conso Farouk Hemici – l'entreprise en 20 leçons "4ed dunod"P:37.

2- jean luc charron –sabine Sépari * Organisation et gestion de l'en" P :34

3- jean luc charron –sabine Sépari * Organisation et gestion de l'en" P :34

4- لقدّم قديم الباحثين مفهوم للنظام أمثال von beralanfly في كتابه (théorie générale des systèmes) على أنه مجموعة من العناصر المتفاعلة و Rosnay على أنه " مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي و المبنية على هدف"، أنظر كتاب عبد الرزاق بن حبيب – إقتصاد و تسيير المؤسسة ص: 4 .

2- حدود الأنظمة مع محيطها يتمثل في هيكل المؤسسة الجدران أو الورشة (وهذه حدود مادية)... أو زمنية عند إنقطاع التيار الزمني (بين مجموعة تعمل صباحا في المؤسسة ومجموعة تعمل مساء).

3- العناصر الفرعية للنظام : هي وظائف مصالح المؤسسة التي لها أهداف، وسائل، قواعد، هياكل نوعية، ولكن ينبغي لها العمل جماعيا² فيجب أن تتعامل فيما بينها ويشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه وبالتالي أهداف النظام العام.

4- النظام يتفاعل مع المحيط ويتأثر به ويؤثر فيه لهذا لا بد من وجود الروابط و التناسق بين مختلف أجزاء النظام الداخلي و محيطه الذي يضم الأطراف الذين يتعامل معهم النظام، ويشمل هذا المحيط جوانب إقتصادية، سياسية، ثقافية، إجتماعية، طبيعية، دينية... وقد يفرز أحيانا فرص أو قيود ومخاطر، لهذا تعمل المؤسسة على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة : الأهداف، التخطيط، الإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة³ لتحقيق التوازن والتكئيف مع المحيط المعقد والواسع .

5- الهدف الأصلي للمؤسسة هو البقاء في السوق وضمان العيش على المدى الطويل، وهذا له علاقة بالقدره على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربح والنمو والتوسع وغيرها من الأهداف التي تسمح لها بتقوية مركزها التنافسي، وبلوغ هذه الأهداف لا يتم إلا عن طريق صفقات التبادل مع البيئة الخارجية وينبغي أن تكون أهداف الأنظمة الفرعية متناسقة وتابعة نحو تحقيق أهداف النظام العام (أو المؤسسة).

المبحث الثالث : نظرية الأنظمة ومحيط المؤسسة الجزائرية

ذكر المختصين⁴ أن نظرية النظم تأتي في إطار النظريات الحديثة والتي تحتل مكانا هاما في دراسة المؤسسة الإقتصادية سواء في مجال التنظيم، أو في ميادين جدّ متخصصة في المؤسسة

1- الدكتور ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة - الجزائر دار المحمدية العامة ص 44.

2- Jean luc charron sabine sépari - Organisation et gestion de l'en 3 ed " Dunod " P:34

3- الدكتور ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة - الجزائر دار المحمدية العامة ص 77.

4- ملاحظة : من هؤلاء المختصين الدكتور مهدي حسن زويلف أستاذ إدارة الأعمال والمشارك كعضو في جمعية الإداريين البريطانيين جامعة فيلادلفيا في كتاب إدارة الشراء والتخزين المصدر السابق في ص 154، والدكتور عبد الغفار حنفي والدكتورة رسمية قرياص (قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية) في كتاب إدارة المواد والإمداد في ص 13 وص 22 وغيرهم من المختصين

كالإنتاج، تسيير الموارد البشرية، وغيرها... وتعد هذه النظرية من أحسن وأحدث الطرق في دراسة مواضيع الإدارة والتسيير.

المطلب الأول: أهمية نظرية الأنظمة مقارنة مع النظريات الأخرى:

الفرع الأول: إظهار العلاقة المشتركة و التفاعلات المتبادلة بين عناصر النظام:

لقد دأبت الدراسات التقليدية في مجال التنظيم (المناهج العلمية القديمة) على معالجة العناصر المكوّنة للمؤسسة أو لنشاط ما منفصلة بعضها عن البعض، فدراسة أي ظاهرة هو تجزئتها إلى عناصرها الأساسية، ثم دراسة تأثير كل عنصر لوحده على هذه الظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار ثبوت العناصر المتبقية، وبعد دراسة تأثيرات كل العناصر على الظاهرة المدروسة، تبحث أهمية العنصر الفعّال من ناحية التأثير على تلك الظاهرة ويعتبر عنصراً أساسياً والذي من خلاله تعرف الظاهرة¹، وهذا ما يعرف بالمنهج التحليلي أو الطريقة التحليلية في تناول المؤسسة حيث كانت تأخذ هذه الأخيرة (أي المؤسسة) جزءاً جزءاً وتحليل الجزء في الواقع تختفي عدة عناصر لا يمكن أن تظهر إلا بصعوبة .

على العكس فإن الجديد لدى نظرية النظم هو الأخذ بعين الاعتبار الإرتباطات والتداخلات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة وهو الشيء الضروري الذي يسمح لفهم التنظيمات لمختلف الأنظمة. فلفهم أي منشأة باعتبارها منظمة إنطلاقاً من نظرية الأنظمة يتعين علينا فهم الأجزاء (التركيب) \Rightarrow التفاعلات المتبادلة وهذا ما يجعل من مدخل الأنظمة في تسيير وتحليل المؤسسة يعدّ من أحسن المدخل، حيث يوضح إلى حدّ كبير التداخلات فيما بين العناصر الفرعية المتمثلة في الوظائف أو المصالح، بدلا من معالجة عناصر النظام منفصلة بعضها عن البعض. فبالنسبة لوظائف المؤسسة إذا تمّ التعامل مع كل وظيفة من هذه الوظائف بطريقة مستقلة عن الوظائف الأخرى سوف يحدث تعارض في المنافع، كما يترتب على ذلك إتخاذ القرارات ليست بالمثلى، بالإضافة إلى وجود نزاعات وصراعات مع الإرتباك في الكثير من المهام والأنشطة، وتكرار العمليّات وعدم الدراية بالعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد و الأموال.

1- د. عبد الرزاق بن حبيب - إقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - طبعة 2002 ص 4.

وعلى سبيل المثال: إذا تمّ التعامل في إدارة المشتريات بطريقة إستقلالية عن إدارة المخزون، كأن تأخذ إدارة المشتريات إستقلالية مطلقة في قرار شراء كمّية كبيرة من المواد للإستفادة من الخصم المعروض عليها، وإجتناّب تعدد المصاريف الناتجة عن كثرة عمليات النقل بسبب الشراء بكمّيات قليلة، دون الأخذ في الحسبان أثر ذلك على تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، والتي قد يترتب عليها تجاوز تكلفة الاحتفاظ بالمخزون عن قيمة الوفورات المترتبة من الخصم الناتج عن الشراء بكمّيات كبيرة والتقليل من مصاريف النقل \leq وهذا يعني أنّ القرار غير سليم .

وعلى هذا المثال تقاس أمثلة أخرى تتمثل في إجراءات تخص إدارة الشراء أو غيرها من الإدارات كإدارة البيع أو الإنتاج....و التي تمس (يعني هذه الإجراءات) إدارة المخزون، لو تمّ التعامل معها بطريقة إستقلالية منفصلة عن إدارة المخزون، لا شكّ أن هذا سيؤثر على كفاءة وظيفة التخزين، وسيترتب عليه الأثر الذي ذكرناه سابقاً في الفصل الأول والمعنون (بمشاكل المخزون)، ففي الحقيقة الكثير من المشاكل التي تقع في التخزين والتي سبق أن ذكرناها من أهم أسبابها إستقلالية التعامل بين الوظائف وعدم التناسق والتكامل (مما يسبب تعارض المصالح).

الفرع الثاني: المؤسسة نظام مفتوح مع الأخذ بعين الإعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل :

تميّزت هذه النظرية في هذا المجال بأخذها محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس النظريات التي سبقتها خاصة الكلاسيكية والكمية والإنسانية التي تنظر إلى المؤسسة كنظام راشد مغلق جامد لا يتأثر بالبيئة الخارجية وأنّ البيئة مستقرة وثابتة، وبالتالي كان الإنشغال الأساسي موجّهاً نحو الديناميكية الداخليّة، بمعنى الإتجاه نحو الأشياء الواجب الإعتماد عليها داخل التنظيم لزيادة الفعالية (الإنسان، العمل).

لكن مع ظهور الفكر الحديث ألا وهو النظام المفتوح الذي آلت إليه نظرية الأنظمة إنتقل الإهتمام نحو الديناميكية الخارجيّة. بمعنى طبيعة علاقة المؤسسة (التنظيم) بالبيئة الخارجية، حيث من البديهي أن أي مؤسسة لا تعمل في فراغ، بل تزاوّل نشاطها داخل محيط مرتبطة معه أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين، الأسواق، الهيآت....، وبالتالي لا يمكن إعتباره

خال، بل لا بدّ من تصوره كنظام كبير ومعقد يؤثر على المؤسسة في نشاطاتها الداخلية، لأنّه هو الذي يوفر لها عادة مدخلاتها والتي تتمثل في عناصر متنوعة لها علاقة بكل من العوامل الثقافية، التكنولوجية، التربوية، السياسية، الديموغرافية، الإقتصادية ، الطبيعية

و أنّ المؤسسة بدورها تقدم للمحيط مخرجاتها التي لها علاقة أيضا بكل من العوامل السابقة الذكر، وهذه العوامل هي التي تخلق الظروف العامة للمحيط، وقد تكون ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة، وتختلف هذه الظروف من مجتمع إلى آخر، بل تختلف في المجتمع الواحد من زمن إلى آخر (فهي غير ثابتة)، حيث يمكن أن تقع أحداث تُغيّر من طابع هذه الظروف، وهذا التغيير قد يعود بالنفع على المؤسسة = مؤثر إيجابي ، أو بالضرر = مؤثر سلبي . و لعلنا نقدم مثلا واقعا له علاقة بموضوع المذكرة حتى يتضح المقام.

الفرع الثالث : مثال حول شركة آرلا فودز (ARLA FOODS)

تعتبر شركة آرلا فودز الدنماركية ثاني أكبر شركة أغذية في أوروبا متخصصة في إنتاج الألبان والأجبان. لم يتخيل أصحاب هذه الشركة ولا حكوماتهم يوم أن قرروا العمل في الشرق الأوسط تحقيق كل هذه المبيعات والتي بلغت 420 مليون يورو أي ما يعادل 3 مليار كورون دنماركي في العام، منها مليار كورون في السعودية أي حوالي 268 مليون يورو، وبذلك تعد السعودية أكبر أسواقها في الشرق الأوسط .

وفي الآونة التي حققت الشركة فيها كل هذه المبيعات لم يتخيلوا أصحاب الشركة أنذاك أن تصل مبيعاتهم في السعودية في يوم من الأيام إلى الصفر، ولقد وقع ذلك، والعجيب أنّ هذه الشركة مارست أعمالها في بلدان الشرق الأوسط لمدة 40 عاما، كما أنّها تنتج في السعودية لمدة 20 عاما وتعرض كل ذلك للفناء في غضون 5 أيام كما صرّح به لويس أونوري المتحدث بإسم شركة آرلا - "بي بي سي" (BBC) ¹ .

وكل ذلك كان نتيجة للإساءة التي قامت بها إحدى الصحف الدنماركية (جريدة جيلاند - بوستون) (Jyllande - Posten) وهي من أشهر الصحف في الدنمارك في يوم 30 ديسمبر 2005 من نشر 12 صورة كاريكاتورية (caricatures) للرسول صلى الله عليه وسلم،

1- http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/world_news/newsid_4678000/4678242.stm

والتي ترتب عنها إلغاء عملاء الشركة (أصحاب المؤسسات وأصحاب المحلات التجارية الضخمة والأسواق المركزية والمطاعم وغيرها) طلباتهم للمنتجات الغذائية من الشركة، وقاموا بسحب منتجاتها من أماكن العروض وإيقاف بيعها والعزوف عن إستيراد المزيد منها، لأن المستهلكين (الجهات الشعبية) لا يريدون الشراء.

وقد ذكرت شبكة (CNS NEWS) "أن الحُض على المقاطعة إنتشرت بكثافة في السعودية ودول شرق الأوسط الأخرى عبر إرسال رسائل نصية عبر الجوال والإنترنت"¹ بالإضافة إلى الحملات الشعبية الواسعة لمقاطعة المنتجات الدنماركية تعبيراً عن غضبهم عن الرسومات وتشجيع السياسيين والقادة ورجال الدين الناس على المقاطعة، كما شاركت محطات تلفزيونية في هذه الحملة بتعريف الناس بمنتجات الشركة أولاً، وإمتدت مقاطعة بضائع شركة آرلا إلى الكويت والبحرين وقطر والإمارات وشمال إفريقيا.

وقد صدر خبر(مترجم) في الموقع الرئيسي لشركة آرلا الدنماركية من أبرز نقاطه :²

1- أن المبيعات في منطقة الخليج توقفت الآن.

2- مخازن الشركة ممتلئة بالبضائع .

3- الشركة ستقرر خلال الأيام القادمة إيقاف الإنتاج إلى منطقة الشرق الأوسط.

وقد صرّحت الشركة أن المقاطعة التي تعرّضت لها متوجّاهة في بلدان الشرق الأوسط تكلفها 1,8 مليون دولار يومياً³ . ويذكر أن الشركة آرلا فوذر قد قامت بنشر بيان تثيراً فيه من الرسوم المسيئة للنبي صلى الله عليه و سلم والتي نشرتها الجريدة، لكن ذلك لم يُحسّن من الوضع.

وليست هذه الشركة الوحيدة التي تضررت من هذا الحادث الديني فحسب، بل كانت هناك 3 شركات دنماركية أخرى تضررت من المقاطعة⁴ ، (والأبعد من ذلك أن شركات خليجية تكبّدت خسائر كبيرة بسبب إدراج أسمائها بالخطأ في قوائم المقاطعة العشوائية والتي نخص بالذكر منها:

1- <http://www.hawahome.com/vb/t35280.html>

2- <http://islameiat.com/entsar/mqal56.htm>

3- <http://www.kate3.com/news/2006-02/main.jsp?id=40&date=2006-02>

4- <http://www.hawahome.com/vb/t35280.html>

الأولى: شركة سعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدافكو) بسبب علاقة قديمة عند التأسيس مع إحدى الشركات الدنماركية، وقد توقفت العلاقة في عام 1978.

الثانية : هي شركة الألبان الكويتية الدنماركية (كي دي دي) بسبب اللبس (أي الخلط) الذي سببه الاسم، بالإضافة إلى شراكة دنماركية قديمة إنتهت منذ عام 1982.

وقال مساعد التسويق في " سدافكو" عمرو الضليمي لـ " العربية نت " : إن الشركة لجأت مؤخرا إلى نشر حملات إعلانية وإعلامية لتوضيح أن الشركة سعودية وطنية بنسبة 100 % وإته تم شراء حصة الدنماركيين والتي لا تتجاوز 4 % منذ 1978 ¹.

هذا المثال سقناه من أجل بيان مدى أهمية المدخل الحديث لمفهوم التنظيم الذي آلت إليه نظرية الأنظمة والتي إعتبرت المحيط الخارجي كعنصر هام في دراسة أي ظاهرة. حيث نرى أن حادثة دينية (إستهزاء بالنبي صلى الله عليه وسلم) تسببت فيها جريدة ليس لها علاقة بشركة آرلا (فقط أنهما من جنسية واحدة) ألحقت بها خسائر مادية، حيث أثرت على نظامها التخزيني، أين وجدت الشركة نفسها أمام مخازن مملوءة بالبضائع دون أي تدفق خارجي للمواد (خصوصا أن الألبان والأجبان هي مواد سريعة التلف).

المطلب الثاني : محيط المؤسسة الجزائرية:

تعتبر السياسة الاقتصادية أحد الأنظمة الفرعية للبيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة سواء من شكل قريب أو بعيد ولهذا كان من المناسب معرفة نوع هذا النظام الفرعي القائم في بلادنا.

الفرع الأول: إنتقال الجزائر من النظام الإقتصادي الموجه إلى النظام الإقتصادي الحر :

على إثر ظهور بوادر التغيير في الأنظمة السياسية التي كانت تبني النظام الإشتراكي نتيجة للأزمة الإقتصادية العالمية التي كانت تتخبط بها الأنظمة الإقتصادية الموجهة، إندفعت هذه الدول إلى مراجعة سياستها الإقتصادية التي عجزت عن تلبية حاجيات شعوبها، وذلك لم يكن ممكنا إلا باللجوء إلى الخارج بطلب الإعانة من المؤسسات النقد الدولية (صندوق النقد الدولي FMI، البنك الدولي....)، ومن ثم التوجه نحو تبني سياسة إقتصادية حرة تقوم على

1- <http://www.kate3.com/news/2006-02/main.jsp?id=40&date=2006-02>

أساس فتح المجال للإستثمار الخاص والتخلي تدريجيًا عن إحتكار الدولة لمجموعة كبيرة من القطاعات الإقتصادية، بالإضافة إلى إنفتاح السوق للمنافسة الوطنية والخارجية. تعتبر الجزائر إحدى البلدان التي عاصرت هذا التطور، حيث مع نهاية الثمانينات صدرت عدة نصوص قانونية في إطار إجراء إصلاحات عميقة للإقتصاد الوطني، والتي كان الهدف منها تحويل الإقتصاد المغلق والموجه من طرف الدولة إلى إقتصاد مفتوح نحو الخارج، وترك المجال للقطاع الخاص لأنه صاحب القوة المحركة ضمن إقتصاد السوق. من جهة أخرى مع تغيير نظرة العالم للجزائر خلال السنوات الأخيرة مقارنة مع العشرية (1990-2000) التي عرفت أحداث وأوضاع أمنية مخيفة (التدمير، التقتيل، حرق المصانع، قطع الطرق،...) والتي سببت الرعب في التعامل معها من طرف الدول الأخرى، غير أن الدولة الجزائرية إنتهجت سياسة حكيمة وعقلانية لتغيير صورة الجزائر شيئًا فشيئًا نحو الأحسن فالأحسن، ومن هذه السياسات: الوثام المدني والمصالحة الوطنية التي كان لها أثر على الأوضاع الأمنية، تعزيز العلاقات مع مختلف دول العالم من خلال الزيارات المكثفة والمستمرة التي كان يقوم بها رئيس الجمهورية إلى الخارج، مفاوضات الجزائر للدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، وإبرام إتفاق التبادل الحر مع الإتحاد الأوروبي، وهذا ما أكد فعليًا إتجاه الدولة نحو سياسة إقتصاد السوق، ومحاولة جلب أكبر عدد ممكن من الإستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات لإنعاش الإقتصاد الوطني .

الفرع الثاني: المنافسين :

إنّ هذا الإندفاع للجزائر نحو تحرير الإقتصاد أدى إلى ظهور منافسة شديدة في جميع المجالات الإقتصادية، [حيث أن المؤسسات الوطنية تواجه حاليا منافسة حادة و شرسة، ضارة (Féroce) وخادعة (Déloyale) من طرف جنسيات متعدّدة، الذين وجدوا في الجزائر سوق هائل ورائع أين يباع كل شيء (Formidable marché ou tout se vend)¹ من هذه المؤسسات الأجنبية نخص بالذكر المؤسسات الصينية التي إستحوذت ومازالت تستحوذ على العقود في الجزائر، والعجيب من ذلك أنّهم تكيفوا بسرعة مع الحياة الجزائرية

1- Tahar Mansour – PME/PMI le privé en force – le quotidien d'oran 10/05/2007 P:09.

ولم يجدوا صعوبة في التأقلم مع الأوضاع، وهم اليوم ينافسون أبناء وطننا بدءاً من البناء، ثم الحرف اليدوية الصغرى، ثم الإنتاج، ثم التجارة، ولم يصبحوا مجرد باعة أو مستخدمين، بل مالكيين حقيقيين لهذه المحلات ويحوزون الوثائق والسجلات التجارية خصوصاً بعد تعديل التشريع الجزائري بصدور المرسوم التنفيذي رقم 06-454 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006 والذي عرف تسهيلات في تسجيل المؤسسات التجارية والتجار، وبالتالي ألغى هذا المرسوم شرط توفر الأجنبي الذي يتقدم بطلب للحصول على سجل تجاري على بطاقة التاجر الذي كان يسلمها المجلس الشعبي الولائي المختص إقليمياً وبالتالي فإن الملف الذي يستوجب على الأجنبي تقديمه لم يعد يختلف عن الملف الذي يستوجب على الجزائري تقديمه¹.

والجزائر اليوم تحصي عدداً كبيراً من الصينيين (العشرات الملايين من الأشخاص والعشرات من المؤسسات) وما زال العدد في تزايد، وأصبحوا بذلك يشكلون جالية قائمة بذاتها، حيث دخلوا إلى الجزائر على النحو الآتي:

1- قطاع البناء :

دخل الصينيون إلى الجزائر في البداية بـ 18 شركة إنطلاقاً من بوابة قطاع البناء (BTP) في سنة 2004، حيث إستحوذوا على معظم العقود المتعلقة بورشات البناء أو الأشغال العمومية² والمتمثلة في (السكنات، السدود، المطارات، الطرقات، الموانئ، الملاعب كملعب الأولمبي لوهران، الذي يتم إنجازه حالياً من قبل المؤسسة الصينية «MCC INTERNATIONAL CORPORATION LTD» بـ 10,5 مليار دينار، المستشفى الجديد لوهران (E.H.U 1 novembre 1954).

"entreprise hopital universitaire" أي المؤسسة الإستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954. وإمتد نشاطهم حتى في إنجاز الأماكن المقدسة - المساجد- وأكبر دليل على ذلك "مسجد بن باديس" في (حي جمال - Cité djamel) بوهران الذي لا يزال في قيد التنفيذ، وهو أكبر مسجد على مستوى الغرب الجزائري.

1 - جريدة المساء لـ 31 أكتوبر 2007 ص 5

و(China State construction & Engineering corporation (Cscec تعتبر رقم 01 في (BTP) التي تقتحم العديد من العقود في طريقها كمحطة الطيار بالجزائر، مدينة جديدة -حي عبد الله-، الفنادق، والمستشفى الجديد بوهان السابق الذكر.

وتوسعت المؤسسات الصينية في قطاع البناء وإمتدت أياديهم إلى مشروع القرن "طريق السيار شرق - غرب" بمشاركة من مؤسسات يابانية أيضاً، والمشروع قيمته 11,4 مليار دولار تم تقسيمه كآآي :

المجموعة اليابانية : Cojaal لإنجاز الجزء الشرقي 399 كلم بمبلغ 376 مليار دينار حوالي 5,2 مليار دولار.

المجموعة الصينية : CITIC/CRCC لإنجاز :

- الجزء الغربي 359 كلم بـ 258 مليار دينار حوالي 3,6 مليار دولار.

- الوسط 169 كلم بـ 192 مليار دينار حوالي 2,6 مليار دولار.

ونرى أن الصينيين نالوا القسط الأكبر من هذا المشروع الضخم الذي قدره 6,2 مليار دولار¹.

وغير ذلك من المشاريع الممتدة على كثير من مدن الوطن (الجزائر العاصمة، تلمسان، وهران،....) التي لا يزال الصينيون يقتحوها (وهم بذلك يسيطرون على قطاع البناء ويحظون بسمعة طيبة في الإنجاز، والأصل في هذه الفعالية :

- الأسعار التنافسية المقترحة من طرف المؤسسات الصينية.

- السرعة في تنفيذ الأعمال.

- نوعية العمل والإتمام (Finition de travail) أحسن من المؤسسات المحلية².

والذي يمكن إضافته هو وجود قلق على مستوى العمال الجزائريين في قطاع (BTP)، حيث أن الشركات الصينية تستخدم يد عاملة صينية، لأن اليد العاملة المحلية يعتبرها أرباب هذه الشركات غير مؤهلة مع أن بلادنا تعاني من نسبة مهمة في البطالة، ومن جهة أخرى قد إتهمت المجموعات الصينية بإستخدامها للمعتقلين في السجن (Prisonniers) لتقليل من التكلفة.

1- <http://www.presse-dz.com/fr/article-presse-algerie-2838.html>

2- Liberté économie du 8 au 14 février 2006 P:05

2- في ميدان الطاقة : شركة (Cnpc) (China National Petroleum Corporation) في مجال المنشآت الأساسية البترولية (Infrastructures pétrolières) حصلت على عقد مهم في إعادة إنشاء معمل تكرير بسكيكدة شرق البلاد بمبلغ 390 مليون دولار.

الصين ثاني أكبر مستهلك للبتروول بعد أمريكا، تهتم أكثر فأكثر بقطاع الطاقة في الجزائر، خصوصاً عن طريق الإستثمارات المنفذة من قبل (Cnpc) و شركة (Sinopec) .

3- في ميدان التجارة: المنتجات الصينية إقتحمت الأسواق في ظرف قياسي لتقاسم الشباب الجزائري مهنة التجارة على الأرصفة، وأخيراً تحصلوا بطرق وأساليب مختلفة على تراخيص لفتح وإقامة دكاكين ومحلات مملوكة من طرف الصينين أنفسهم، مما جعل من عدة أحياء لمدن كبرى تقوم بتغيير من هيئتها أو مظهرها (Physionomie) مع إنفتاح التجارة الصينية المتخصصة في النسيج، مواد التجميل، تجارة السختيان أو مصنوعات جلدية (Maroquinerie)، الألبسة، الخردوات (Quincaillerie)، الأدوات الكهرومترلية، المنتجات الإلكترونية.....

وصدر مقال في جريدة المساء 31 أكتوبر 2007 فيه بيان أن الشركات الصينية توجد بقوة في الجزائر العاصمة، حيث يتجاوز عددها 356 شركة تعمل غالبيتها في مجال الإستيراد والتصدير لمختلف المواد كالنسيج والألبسة والتجهيزات الكهرومترلية، وأن الإحصائيات الأخيرة للمركز الوطني للسجل التجاري تشير إلى أن عدد التجار الصينين على المستوى الوطني 514 تاجراً، من بينهم 376 تاجراً بالعاصمة لوحدها وذلك مع نهاية شهر سبتمبر الفارط، كما تشير التقديرات الخاصة باليد العاملة الأجنبية إلى وجود ما بين 12 إلى 15 ألف صيني بالجزائر العاصمة يبيعون بصفة مباشرة في الأسواق ويعتمدون أيضاً على الجزائريين في مهمة البيع بالتجزئة.

وبذلك يكون الصينيون قد نجحوا في تأسيس قاعدة زبائن ضخمة، وهذا راجع إلى الأسعار المنخفضة لمتوجاتهم التي يبيعونها وخدماتهم التي يقدمونها، ويعتبر هذا المؤشر كخطة إستراتيجية محكمة في التسويق، خاصة مع ضعف ميزانية المواطنين ومحدوديتها التي جعلتهم يقبلون على المتوجات الصينية، لذلك نجدهم يعرضون سلعا متناسبة مع القدرة الشرائية

للمواطن، وبهذا تكون المتوجحات الصينية قد ألحقت ولا تزال تلحق الضرر أكثر فأكثر بما تبقى من الوحدات الإنتاجية المحلية العمومية منها أو الخاصة.

الفرع الثالث : خطر المنافسة على المخزونات :

في ظل هذه التحديات التي تواجهها المؤسسات المحلية، فإن المتوجحات الجزائرية مهددة بخطر اللامبيعات (les invendus) وبالتالي تكدس الأصناف في المخازن بدون ربح، وهذا بدوره يحمل المؤسسة تكاليف باهضة ناتجة عن إستمرار الإحتفاظ بها في المخازن. وفي نفس الوقت تكون مهددة بخطر آخر وهو البيع بالخسارة، وهذا من أكبر الأسباب المعيقة لنجاح وظيفة التخزين ونجاح المؤسسة ككل، إذ أنها عاجزة أو غير قادرة على تحويل المخزونات التي تمثل رأس مال جامد إلى سيولة مالية، نظراً لعدم وجود إستراتيجية تسويق محكمة تكون بذلك ناجحة في تأسيس قاعدة زبائن ضخمة ومحققة للهدف الرئيسي ألا وهو الربح الذي يضمن لها البقاء والنمو والتوسع.

للتذكير فقط أن السوق الجزائرية تشكل 7 % من المشاريع التي تقام في العالم من قبل المجموعات الصينية¹ ومازال هناك مجياً الكثير من المؤسسات الصينية المتخصصة في الإعلام الآلي والصناعة وغيرها.

بالمقابل تعاني المؤسسة الجزائرية من ضعف الصمود أمام المؤسسات الصينية وغيرها من المؤسسات الأجنبية المنافسة لها، وهذا ماسوف نتطرق إليه في المطلب الموالي

المطلب الثالث : وضعية المؤسسات الجزائرية :

إن تعدد وتنوع وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية في شتى المجالات من قبل مؤسسات جنسيات مختلفة صينية، فرنسية، إيطالية، ألمانية، وعربية كالسورية والمصرية، والكويتية الذين وجدوا من الجزائر أرضاً خصبة وسوقاً مفتوحاً إثر سياسة الإصلاح الإقتصادي، الذي كان له أثر على المؤسسات المحلية حيث ألحق بها الضرر، بالإضافة إلى المشاكل المالية التي تتخبط فيها والمصاريف الضريبية (fiscale et parafiscale) أدى بالعديد من المؤسسات الجزائرية إلى صعوبة نموها وتوسعها وكان مصير البعض منها أن أغلقت أبوابها

وسرّحت عمّالها، وسنذكر بعض الحالات عن ذلك من خلال المقالات التي جمعناها من الجرائد و الإنترنت:

1- صرح عبد العزيز ميهين رئيس إتحاد الصناعة و المنتجين الجزائريين¹:

(Président de la confédération des industriels et producteurs algériens)

بأن 10000 مؤسسة متوسطة وصغيرة (PME) متهمة بالزوال والإختفاء بسبب المنافسة الخادعة (Déloyale) للمنتوجات المستوردة، والتكاليف الضريبية (fiscale) و (parafiscale) المرتفعة، بالإضافة إلى نقص المحادثات والمفاوضات مع البنوك، وصرّح أنه سوف يتم فقدان 10000 مؤسسة وعشرات الملايين من العمّال، إذا لم يتم فعل أي شيء وأضاف بأن الجهاز الإنتاجي في خطر.

2- أكّد رئيس الحكومة عبد العزيز بلخادم أنّ 120 مؤسسة عمومية سوف تنحل وتمثل في المؤسسات التي استفادت من برامج التسوية ولكن بدون جدوى، حيث أنّها ظلّت دائماً فاقدة بنيتها، وأكّد أنّ الدولة لا تستطيع إستمرار مساعدة هذه المؤسسات²

3- في الوقت الذي تعيش فيه الجزائر ضغط في أسعار مواد البناء وندرتها نظراً لكثرة المشاريع في آن واحد وعلى رأسها مشروع (est- ouest)، صدر مقال في 2007/08/22 في جريدة الشروق اليومية³ أنّ شركات مساهمات للدولة أغلقت 16 مؤسسة عمومية في قطاع مواد البناء والخشب، منها 3 مؤسسات متخصصة في "السيراميك" وهي كل من مؤسستي ابن زياد والعثمانية بقسنطينة ومؤسسة العاشور بالجزائر العاصمة، وأحيل 800 عامل منها على البطالة، و13 مؤسسة متخصصة في الخشب والأثاث تم وضعها قيد التصفية بسبب تخبطها في الأزمات المالية منذ السنوات الأخيرة.

كما قرر مجلس مساهمات الدولة غلق مصانع الأمويت للإسمنت بكل من مفتاح بالبيدة وبرج بوعرييج وزهانة. معسكر من خلال إقتراح تقدمت به شركة مساهمات الدولة لقطاع الإسمنت إلى رئيس الحكومة عبد العزيز بلخادم بإعتباره رئيس مجلس مساهمات الدولة، وطلب منها في الأخير عقد إجتماع مع شركة مساهمات الدولة لقطاع الإسمنت ووزارة البيئة

1- Le Quotidien D'ORAN 03/09/2007 P:05.

2- EL-WATAN – Mardi 02/10/2007 P:09.

3- <http://www.echoroukonline.com/modules.php?name=news>.

لتفاوض حول حقوق العمّال الذي سيتم تسريحهم فور تطبيق هذا القرار، والذي بلغ عددهم 700 عامل.

بينما تتجه 5 مؤسسات للأثاث بكل من بوفاريك، الطارف، عين البيضاء، الأبيار، وبني صاف، بسبب الأزمات المالية التي تتخبط فيها، نحو التصفية، مما يهدد بتسريح 700 عامل آخرين

4- صدر مقال في الشروق اليومي بـ 2007/03/26 فيه بيان إنسحاب 60 منتج خاص للحليب في السوق وعلى رأسهم مجمع بطوش للحليب ومشتقاته الذي أوقف الإنتاج ابتداءً من 23 مارس 2007 الجاري معلناً إنسحابه من السوق، ومجمع "مونلي" للحليب ومشتقاته كما إنسحبت مؤسسة "باتوراج" للحليب والأجبان وغيرها.

وأكد رئيس المدير العام لمجمع جيبلي السيد "مریم مولود" أنّ القطاع الخاص كله توقف عن إنتاج الحليب لأنّ أسعار البودرة للحليب إرتفعت في الأسواق العالمية، والخواص لا يعملون بالخسارة، وإنسحاب الخواص أدى إلى إحتفاء 40% من إنتاج الحليب في الأسواق الجزائرية .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن مدخل الأنظمة في تسيير وتحليل المؤسسة يعد من أحسن المداخل، حيث يوضح إلى حد كبير التداخلات فيما بين الوظائف أو المصالح أو المستويات، وعليه إذا أردنا دراسة أي ظاهرة ينبغي أن يتم تناولها وفقا لهذه النظرية، أي في إطار نظام متكامل لعناصره المختلفة بدلا من معالجة هذه العناصر في إطار تحليل جزئي بالطريقة القديمة أي منفصلة بعضها عن البعض، والجديد بالنسبة لهذه النظرية هو نظرتها إلى البيئة كنظام واسع ومعقد يشمل نظام المؤسسة وغيرها من الأنظمة الفرعية الأخرى، ونظرا لوجود المؤسسة داخل هذا المحيط فإنها تتعامل معه وتتفاعل مع عناصره المختلفة بشكل تبادلي معقد تتأثر به وتؤثر فيه، وعلى هذا تعمل المؤسسة على التأقلم معه.

الفصل الثالث : تنظيم المخزون حسب نظرية الأنظمة :

مقدمة :

يتمثل تطبيق مدخل النظم على وظيفة التخزين إعتبار هذه الوظيفة كأحد الأنظمة الفرعية للنظام الأكبر ألا وهو المؤسسة، وأي نظام سواء كان جزئي أو أكبر فإنه يكون مفتوح نحو الخارج وهذا الأخير يمثل المحيط الذي يتأثر به النظام ويؤثر فيه، وعلى هذا فإن وظيفة التخزين تتعامل مع محيطين أما الأول فهو المحيط الداخلي الذي يشمل بقية الأنظمة الفرعية للمؤسسة التي يجب أن تتعامل فيما بينها ويشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه ، وبالتالي أهداف النظام العام.

وأما الثاني فهو المحيط الخارجي الذي لا يمكن إعتباره أنه حال كالذي دأبت إليه الدراسات التقليدية في الإدارة، إذ لا بد من تصوره كنظام كبير ومعقد يؤثر على المؤسسة من قريب أو من بعيد في ما يخص نشاطاتها الداخلية، لأنه هو الذي يوفر لها عادة مدخلاتها التي تتمثل في عناصر متنوعة لها علاقة بكل من العوامل: الثقافية، التكنولوجية، التربوية، السياسية، الدينية، الإقتصادية... وهذه الأخيرة هي التي تخلق الظروف العامة للمحيط، وقد تكون هذه الظروف ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة حسب طبيعتها وموضوع عملها.

وبهذا يكون تطبيق نظرية الأنظمة يتطلب منا دراسة علاقة وظيفة التخزين مع بقية الأنظمة الفرعية الأخرى الداخلية والخارجية من خلال التناسق والتكامل الذي ينبغي أن يكون.

المبحث الأول : التنظيم الداخلي للمخزون:

لأداء وظيفة التخزين بكفاءة وفعالية يتطلب الأمر مجموعة من المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى توفر بعض المقومات الأساسية للقيام بالمهام المنوطة بها، وكل هذا يدخل ضمن التنظيم الداخلي للمخزون والذي يتمثل في :

المطلب الأول : تحديد موقع المخازن:

إن القرار المتعلق بتحديد موقع وعدد المخازن يعتبر من القرارات الإستراتيجية الهامة الذي يبقى أثره لفترات طويلة، ولهذا فإن هذا القرار ينبغي أن يكون في ضوء دراسة تحليلية علمية للعوامل المؤثرة في هذه المواقع سواءً ما يتعلق بالمنافع الزمنية والتسهيلات (من حيث سهولة وسرعة تدفق المواد المخزونة من وإلى أماكن التخزين، بما فيها عملية مناولتها وحفظها ونقلها إلى الجهات المستخدمة في الأوقات المناسبة)، أو ما يرتبط بطبيعة المواد المخزنة ومصادر توفيرها وجهات إستخدامها، أو العوامل الخاصة بالتكاليف أو تلك المتعلقة بالقوانين السائدة، وعلى هذا نذكر بعض العوامل التي تأخذ في الحسبان عند إختيار موقع المخزن :

الفرع الأول: الأساليب المتبعة في عمليات النقل:

في حالة إعتقادنا على النقل البحري للحصول على الأصناف المخزونة من الأفضل أن تكون المخازن بالقرب من الموانئ (كالمخازن الموجودة في ميناء وهران).

وفي حالة إعتقادنا على النقل الجوي من الأفضل أن تكون قريبة من محطة الطائرات . كذلك يتعلق الأمر بالنسبة للسكك الحديدية .

وهذا الإعتبار له أثر إيجابي على المؤسسة من خلال تسهيل الشراء بالكميات الضخمة وسهولة تجميعها وإجتناوب التكاليف الناتجة عن تكرار النقل، خاصة إذا كان ذلك مكلفا كالنقل البحري أو الجوي، بالإضافة إلى الحصول على مزايا الشراء الكبير والمتمثلة في الخصومات الممنوحة.

الفرع الثاني : القرب من مصادر الشراء:

وهذا الإعتبار له أثر إيجابي في تسهيل وتسريع تدفق المواد من الموردين إلى المؤسسة، كما يُسهّل إعادة المرتجعات إلى المورد في حالة مخالفتها للمواصفات وإجتناّب التكاليف الناتجة عن ذلك، بالإضافة إلى سهولة أداء مصلحة الشراء لمهامها .

الفرع الثالث : القرب من الوحدات الإنتاجية:

كما أنه من الأفضل أن تكون المخازن قريبة من الوحدات الإنتاجية لتسهيل وتسريع تدفق المواد إلى الأقسام الإنتاجية، وإجتناّب التأخر في تنفيذ الطلبات إذ أن هذا الأخير يسبب الإنقطاع الضار خاصة إذا كان الإنتاج مستمر.

الفرع الرابع: القرب من مراكز البيع:

إذا تعلق الأمر بمخازن المنتجات التامة الصنع، من الأفضل أن تكون بالقرب من مراكز التسويق لسهولة تلبية حاجيات العملاء، والسرعة في تنفيذ طلباتهم في المواعيد المحددة، وهذه من العوامل الأساسية على غرس الثقة في العملاء إتجاه المؤسسة . كما أنّ هذا الإعتبار يجنب تفويت فرص البيع الثمينة، ومن جهة أخرى يسهل تدفق المنتجات نحو الخارج، وبالتالي إجتناّب مشكلة تكدس الأصناف المخزونة وفَوَاتُ أَوَانِ بيعها، وهذا بدوره يجنب المؤسسة خطر التقادم .

الفرع الخامس: مراعاة القوانين أو النظم الحاكمة لمواقع المخازن:

فقد لا تسمح القوانين القائمة إقامة مخازن مواد معينة وسط أماكن معينة كالمواد القابلة للإشتعال أو الانفجار في المناطق السكنية، وقد تشترط القوانين ضرورة توافر تجهيزات معينة في أماكن المخازن أو قربها من بعض الخدمات كمحطات الإطفاء وغيرها. وبالتالي هذا الاعتبار يجب مراعاته لإجتناّب تطبيق العقوبات على المؤسسة من جراء عدم إحترام القوانين .

المطلب الثاني : المتطلبات والتجهيزات المخزنية:

مما لاشك فيه أن عدم توفر الإمكانيات والتجهيزات المخزنية بالمستوى المطلوب هو أحد معوقات أداء وظيفة التخزين بكفاءة، وهذا مايؤدي إلى الإضطراب في القيام بهذه

الوظيفة وذلك من خلال وقوع العديد من المشاكل كالتلف والحرائق و الفقدان وبالتالي عدم القدرة على التصدي لذلك .

ويدخل ضمن هذه الإمكانيات والتجهيزات المساحة المناسبة للمخازن (بما فيها مساحة استقبال المواد الواردة والمساحة المتاحة للتخزين، الممرات والمساحة المناسبة لحركة المناولة الآلية) مع مراعاة عدم المبالغة في ذلك، لأن هذا مما يسبب وجود مساحات غير قابلة للإستغلال.

بالإضافة إلى الأجهزة المتعلقة بالتبريد، التدفئة، أجهزة الإنذار (الخاصة بالحرائق والسرقة)، والأجهزة المتعلقة بمقاومة الحرائق، وأجهزة الإتصالات كالهواتف وغيرها، كما يجب إعطاء الأهمية لبعض العناصر الأخرى مثل الإضاءة المناسبة، مولد كهربائي (حيث يستخدم هذا الأخير من أجل توفير الكهرباء أثناء إنقطاع التيار الكهربائي في المؤسسة)، دورات المياه، وسائل وأدوات التنظيف، السلام والمنصات، المقاييس والموازين (ويدخل ضمنها أدوات القياس التي تقاس بها الأبعاد والأشكال والكتل والسوائل)، أوعية التخزين التي تلائم الأصناف المختلفة من المواد المخزونة بهدف المحافظة عليها من التأثيرات الجوية أو التلوث، ومن أجل تسهيل عمليات نقلها من مكان إلى آخر والتي تتمثل (في القواعد الخشبية أو البلاستيكية أو المعدنية، الصناديق باختلاف أشكالها وأحجامها، الدواب والأدراج، الأرفف، الحاويات بأحجام مختلفة، البراميل، الخزانات، الصهاريج، الأسطوانات...)، والقوارير أو الدوارق الزجاجية أين تحفظ المواد السائلة، وغيرها من التجهيزات والمتطلبات اللازمة لتسهيل أداء وظيفة التخزين وتحقيق الكفاءة وضمان الأمن والسلامة للعاملين والمواد المخزونة. ولهذا يجب أن تلقى (المتطلبات والتجهيزات) إهتماما بالغا من طرف إدارة المخازن وتخطيطا مسبقا لتوفير بيئة العمل الملائمة، كما يدخل ضمن هذه المتطلبات وسائل ومعدات المناولة.

المطلب الثالث : مناولة المواد:

تعتبر مناولة المواد من أهم العمليات المخزنية في جميع أنواع المستودعات، ويرجع السبب في ذلك أن المناولة تسبق جميع الأنشطة المخزنية من ترتيب وتصنيف وترميز وغيرها،

فعندما تصل المواد والأصناف إلى المشروع تتولى إدارة المخازن عن طريق معدات النقل الداخلي عملية تفرغها وحملها ونقلها وتخزينها خلال رحلتها من مكان الإستلام إلى داخل المخازن، والنقل الداخلي ومعداته اليدوية والآلية موضوع على جانب كبير من الأهمية إذ لا يخص أماكن التخزين فقط، بل يتعد إلى مواطن الإنتاج ويشمل عمليات التحميل والصرف والتفريغ بين المراحل الإنتاجية ثم إلى مخازن المنتوجات التامة الصنع ثم إلى أماكن التعبئة والتغليف، ويزيد من أهمية النقل والمناولة ما تتحمله المنشأة من تكلفة قد تؤثر على تكاليف المخزونات السلع النهائية ما لم يتم التخطيط الجيد للنقل والمناولة.

الفرع الأول : الوسائل الكمية في تدنية تكلفة النقل (حل مشكلة النقل):

إن إتباع الأساليب العلمية في تدنية تكاليف النقل يعتبر من المؤثرات المباشرة على تكلفة المخزونات النهائية أي أسعار السلع النهائية، ولا شك أن هذا مما يعطي المؤسسة نطاقا واسعا في إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي في السوق، ويتيح لها الفرصة أكبر في زيادة المبيعات وهذا بدوره يزيد في أرباحها، ويعطي لها القدرة أكبر لخدمة عملائها والتوسع فيما تقدمه من مزايا، ويعمق علاقتها النافعة معهم ومن جهة أخرى فهو دافع قوي في إجتنا بخطر اللامبيعات وتكدس الأصناف وتقادمها.

ومسائل النقل من إحدى المواضيع الهامة المدرجة في بحوث العمليات قسم البرمجة الخطية¹، باعتبارها تهدف إلى البحث عن أفضل طريقة لنقل مواد معينة من عدة مراكز تسمى بمصادر التموين أو المنبع أو نقاط العرض "S" إلى عدة مواقع للإستهلاك أو الإستهلاك واستخدام وتسمى بالمصب أو نقاط الطلب "M" بحيث تكون تكاليف النقل في أدنى حدودها.

1- الخصائص الواجب توفيرها لحل مشكلة النقل:

1-1- وجود عدة نقاط عرض ذات طاقة معروفة ومقاسة كمًّا وأيضا وجود عدة نقاط طلب ذات طاقة إستيعابية ومقاسة كمًّا.

2-1- إجمالي كميات نقاط العرض تساوي إجمالي كميات نقاط الطلب وتساوي إجمالي ما ينقل من السلعة.

1- محمد راتول - بحوث العمليات - ديوان المطبوعات الجامعية ص 103، سنة 2004.

3-1- السلع تكون متجانسة بحيث يمكن نقل أي عدد من الوحدات من أي مركز عرض إلى أي مركز طلب.

4-1- شرط عدم السلبية، أي أن ما يتم نقله من السلع لا بد أن يكون قيمة موجبة أو صفراً¹، وأن يكون عدد الخلايا الداخلة في الحل تساوي $M+S-1$.

5-1- توفر بشكل حقيقي معلومات عن تكلفة نقل كل نقطة.

مثال : (تنبيه: إشكالية مسألة النقل قام بإعدادها الطالب، أما القيم مأخوذة من

مقياس بحوث عمليات للأستاذ صباغ سنة 2003).

تملك إحدى المؤسسات الصناعية المتخصصة في إنتاج المشروبات ثلاثة مخازن (S1)، (S2)، (S3) في مواقع مختلفة يتم فيها الإحتفاظ بالمادة الأولية (السكر)، وطاقاتها التخزينية كالآتي:

S1 ← 150 وحدة
S2 ← 120 وحدة
S3 ← 80 وحدة

وأن هذه المخازن ترسل وحدات السكر إلى 4 مراكز إستهلاكية مختلفة داخل المؤسسة

M1، M2، M3، M4 حيث متطلباتها كالآتي:

M1 ← 60
M2 ← 130
M3 ← 110
M4 ← 50

فإذا علمنا أن تكاليف النقل للوحدة من أي مخزن إلى أي مركز إستهلاكي كالآتي:

		M = 4			
		M1	M2	M3	M4
S = 3	S1	6	12	4	3
	S2	8	15	7	8
	S3	3	11	2	5

- ما هي الكميات التي يجب على كل مخزن أن يُموّن بها كل مركز استهلاكي، مع ضمان حصول كل مركز على احتياجاته كاملة، وفي حدود الطاقة القصوى المتاحة لكل مخزن، وهذا بشرط أن تتحمل المؤسسة أقل تكلفة ممكنة؟.

1- د. فواد الشيخ سالم، د. فالخ محمد حسن - أساليب بحوث العمليات في الإدارة - (عمان: منشورات المنظمة للعلوم الإدارية 1983) ص 45.

ملاحظة : $12 = 3 \times 4$ تمثل عدد الخانات .

$6 = 1 - (3 + 4)$ تمثل عدد الخلايا الداخلة في الحل.

2- طرق حل مسائل النقل:

تمر عملية حل مسائل النقل بمرحلتين:¹

الأولى: هي مرحلة إيجاد الحل الأساسي الأول وتتم بعدة طرق منها طريقة الزاوية الشمالية الغربية، طريقة فوجل Vogel، طريقة التكلفة الدنيا.

الثانية: وهي مرحلة إختيار الحل وسيرورة تحسينه، وتتم بإحدى الطريقتين الأولى تعرف بطريقة التخطي (Stepping-stone) والثانية تعرف بطريقة التوزيع المعدل (MODI).

وعلى هذا يكون حل المسألة كالاتي :

1-2- مرحلة إيجاد الحل الأساسي :

أ- طريقة الزاوية الشمالية الغربية :

يقصد بالزاوية الشمالية الغربية الخلية أو الخانة العلوية اليسرى أو الشمالية الغربية المقابلة لمنبع 1 (أي مخزن 1)، مصب 1 (أي مركز إستهلاكي 1) والمأطرة في الجدول بالأسود الخشن ويتم توزيع المادة المتاحة في مصادر المخازن إنطلاقاً من هذه الخلية، ثم الانتقال إلى الخلية الموالية وهي المقابلة للمخزن 1 المركز الإستهلاكي 2 ثم الانتقال من خلية إلى أخرى حسب هذا المسار حتى يتم توزيع جميع وحدات المادة المتاحة على أماكن طلبها .

		M1	M2	M3	M4	
المخازن	S1	6 60	12 90	4 -	3 -	150
	S2	8 -	15 40	7 80	8 -	120
	S3	3 -	11 -	2 30	5 50	80
		60	130	110	50	350 350

الجدول 1.3 : طريقة الزاوية الشمالية الغربية

1- محمد راتول - بحوث العمليات - ديوان المطبوعة الجامعية، ص 110.

$$\sum \text{cout} = 60 \times 6 + 90 \times 12 + 40 \times 5 + 80 \times 7 + 30 \times 2 + 50 \times 5 =$$

$$\sum \text{cout} = 2910$$

ب- طريقة أدنى تكلفة في المصفوفة: يتم البحث والتركيز بموجب هذه الطريقة على أقل تكلفة متوفرة في جدول النقل ومن ثم تحديد جهتي الطلب والعرض¹، وتوزيع كمية المادة المتاحة فيها، ثم الانتقال من خلية إلى أخرى عن طريق تحديد أقل تكلفة ضمن القيم المتبقية في الجدول.

	M1	M2	M3	M4	المجموع
S1	⁶ 60	¹² 10	⁴ 30	³ 50	150
S2	⁸ -	¹⁵ 120	⁷ -	⁸ -	120
S3	³ -	¹¹ -	² 80	⁵ -	80
المجموع	60	130	110	50	350 350

الجدول 2.3: طريقة أدنى تكلفة في المصفوفة

$$\sum \text{cout} = (60 \times 6) + (10 \times 12) + (30 \times 4) + 50 \times 3 + 120 \times 15 + 80 \times 2$$

$$\sum \text{cout} = 2710$$

ج- طريقة فوجل التقريبية (VAM) Vogel's Approximations Method²:

تعتبر طريقة فوجل من أهم الطرق الثلاث على الإطلاق لما تتميز به هذه الطريقة من القدرة للوصول إلى الحل الأمثل أو الحل القريب من الحل الأمثل، ونادراً ما تكون طريقي أقل التكاليف والطريقة الشمالية الغربية أفضل من طريقة فوجل. لكن طريقة فوجل تحتاج إلى عمليات حسابية أطول مما تحتاجه طريقتنا أقل التكاليف والزاوية الشمالية الغربية وتتلخص خطوات إيجاد الحل الأساسي الأولي بهذه الطريقة كما يلي:

1- فتحي خليل حمدان، رشيق رفيق مرعي - أوائل للنشر والتوزيع عمان/ رام الله ص 120، سنة 2004.
2- فتحي خليل حمدان، رشيق رفيق مرعي - مقدمة بحوث العمليات - والحل لنشر والتوزيع عمان/رام الله ص 122، سنة 2004.

- 1- حساب الفرق بين أقل كلفتين في كل صف وفي كل عمود، وتأشير هذه الفروق على جانبي جدول الحل.
- 2- تحديد الصف أو العمود الذي يمتلك أكبر فرق في الكلفة .
- 3- إختيار الخلية ذات الكلفة الأقل في ذلك الصف أو العمود.
- 4- في الخلية التي أختيرت في الخطوة "3" نقارن إحتياجات المركز مع ما هو متوفر في المصدر لناخذ القيمة الأقل.
- 5- نعيد حساب الفرق مرة أخرى لكل من الأعمدة والصفوف ونكرر العملية السابقة إلى أن نلبي إحتياجات جميع مراكز الطلب من المصادر المتاحة.

	M1	M2	M3	M4	المجموع	الفرقات			
S1	6 -	12 10	4 90	3 50	150	1	1	1	8
S2	8 -	15 120	7 -	8 -	120	1	1	1	8
S3	3 60	11 -	2 20	5 -	80	1	3		
المجموع	60	130	110	50	350 350				
الفرقات	3	1	2	2					
		1	2	2					
		3	3	5					
		3	3						

الجدول 3.3: طريقة فوجل التقريبية (VAM) Vogel's Approximations Method

ملاحظة : في الفرقات الرابعة نجد أن أكبر فرق هو 8 على مستوى الصفين الأول والثاني، غير أننا نختار الصف الأول لأنه يحتضن أقل تكلفة وهي 4 حيث المطلوب المتبقى 90 والمخزون 100 لذلك نوجه الكمية 90 ويُشبع بذلك العمود الثالث ويبقى مقدار 10 في المخزن 1 (S1) يُشبع العمود الثاني.

$$\sum \text{cout} = 10 \times 12 + 90 \times 4 + 50 \times 3 + 120 \times 15 + 60 \times 3 + 20 \times 2$$

$$\sum \text{cout} = 2650 \implies \text{الحل الأساسي الأولي}$$

2-2- سيرورة الحل الأمثل:

إن الحل المتوصل إليه هو أول حل أساسي، لكننا لا نعلم إذا كان حلاً أمثلاً أم هو غير أمثل، لمعرفة ذلك فإن هناك طريقتين مستعملتين كما أشرنا إلى ذلك من قبل، الأولى هي طريقة التخطي (Stepping-stone) أما الثانية فهي معروفة بطريقة التوزيع المعدل MODI وسوف نقتصر في هذا المثال على طريقة المسار المتعرج "طريقة الحجر المتنقل" (Stepping-stone).

تقضي طريقة المسار المتعرج بتقييم الخلايا الغير مشغولة (الفارغة) في جدول الحل الأولي لمعرفة أثر استخدام كل خلية فارغة على مجموع التكاليف ويتم ذلك من خلال عمل مسار مغلق لكل خلية فارغة.

القواعد الواجب مراعاتها عند تكوين المسار المغلق:

- 1- يجب أن يبدأ وينتهي المسار المغلق عند الخلية الفارغة المراد تقييمها.
- 2- يجب أن يتألف المسار المغلق من مجموعة من المستقيمات الأفقية والعمودية بحيث تقع الخلايا المشغولة عند الزوايا القائمة للمسار المغلق.
- 3- وجود مسار مغلق واحد لكل خلية غير مشغولة.
- 4- نضع إشارة (+) للخلية الغير مستخدمة ثم نضع إشارة (-) للخلية التي تليها في المسار، ثم إشارة (+) للخلية التالية في المسار، وهكذا تتوالى الإشارات الموجبة والسالبة حتى نصل إلى الخلية التي إنطلقنا منها .
- 5- نقوم بحساب مقياس التحسن (Δ) أو التكلفة الغير مباشرة للخلية المراد تقييمها، بجمع كلفة جميع الخلايا الواقعة على المسار بعد وضع الإشارات عليها.
- 6- إذا كانت (Δ) مقياس التحسن لجميع الخلايا موجبة فالحل الذي تم التوصل إليه هو الحل الأمثل.

	M1	M2	M3	M4	
S1	6	12	4	3	150
S2	8	15	7	8	120
S3	3	11	2	5	80
	60	130	110	50	350
					350

الجدول 4.3 : طريقة المسار المتعرج

$$\Delta_{11} = +6 - 4 + 2 - 3 = +1$$

$$\Delta_{21} = +8 - 15 + 12 - 4 + 2 - 3 = 0$$

$$\Delta_{23} = +7 - 4 + 12 - 15 = 0$$

$$\Delta_{24} = +8 - 15 + 12 - 3 = +2$$

$$\Delta_{32} = +11 - 2 + 4 - 12 = +1$$

$$\Delta_{34} = +5 - 3 + 4 - 2 = +4$$

كل مقاييس التحسن موجبة وهذا دليل على أن الحل المبدئي الذي تم التوصل إليه هو

$$\sum \text{cout} = 2650$$

ملاحظة: في حالة ما يكون مقياس التحسن لخلية ما بالسالب، فإن ذلك يعني أن شغل

تلك الخلية سيؤدي إلى خفض تكاليف النقل.

وفي حالة وجود أكثر من خلية فارغة لها مقياس التحسن سالبا فإنه تعطى الأولوية

للخلية صاحبة أكبر قيمة بإشارة سالبة، حيث أن شغل تلك الخلية يكون أكثر فاعلية في

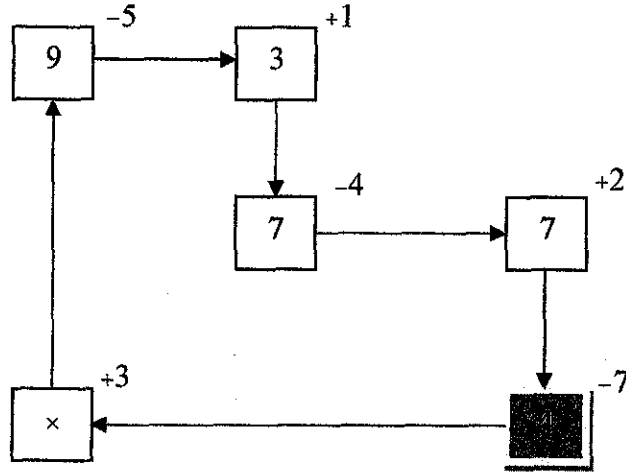
خفض التكاليف، فمثلا إذا كان مقياس التحسن $\Delta_{21} = -11$ ، $\Delta_{23} = -12$ ، نختار Δ_{23} لأنه

صاحب أكبر قيمة بإشارة سالبة.

وتحدد الكمية التي ستنقل إلى الخلية الفارغة من الخلايا المشغولة على أساس أقل مقدار

في الخلايا المشغولة (الأرقام داخل المربعات في الشكل 1.3) التي إشارتها سالبة في المسار المغلق

للخلية.



الشكل 1.3: المسار المغلق للخلية ذات مقياس التحسن أكبر قيمة بإشارة سالبة (مثال آخر)

أقل القيم داخل المربعات التي إشارتها سالبة في المسار هي 4 (ذات اللون الأحمر)، نقوم بتعديل برنامج النقل عن طريق جمع أقل القيم 4 إلى القيم في الخلايا الموجبة ونطرحها من القيم في الخلايا السالبة.

$$9 - 4 = 5$$

$$3 + 4 = 7$$

$$7 - 4 = 3$$

$$7 + 4 = 11$$

$$4 - 4 = 0$$

$$0 + 4 = 4$$

وحساب التكلفة الجديدة، ثم نقوم باختبار مثالية الحل الجديد بإتباع نفس الخطوات حتى نصل إلى الحل الأمثل.

3- حالات خاصة في مسائل النقل:

3-1- عدم تساوي العرض مع الطلب:

أ- حالة العرض أقل من الطلب ينبغي إضافة منبع (سطر) خيالي إلى جدول المسألة، حيث نفترض أن الكمية التي يعرضها هي قيمة الفرق بين العرض والطلب وتكاليف النقل من هذا المنبع إلى أي مصب نفترضها معدومة.

ب- حالة العرض أكبر من الطلب ينبغي إضافة مصب (عمود) خيالي إلى جدول المسألة وتكاليف النقل من أي منبع إلى هذا المصب نفترضها معدومة.

في الحالتين نقوم بعد ذلك بإيجاد الحل الأساسي الأول ثم الحل الأمثل بصفة عادية، ثم نحذف في النهاية السطر أو العمود الذي تمت إضافته.¹

3-2- حالة التفكك:

ونعني بها أن عدد المتغيرات الداخلة في أي حل أساسي لا تساوي $m+n-1$ وهو شرط أساسي لإيجاد مسارات إختبار الحل، وللتخلص من هذا المشكل نلجأ أيضاً إلى التحايل وذلك بوضع خلية تصورية (أو أكثر حسب الحالة) داخلة في الحل نفترض قيمتها تساوي Σ ، أي قيمة يجوار أو تؤول إلى الصفر ثم نقوم بعد ذلك بإيجاد الحل الأمثل، ونهملها تماماً في النهاية باعتبارها قيمة مساعدة فقط.²

الفرع الثاني: فوائد وأهداف استخدام المناولة الآلية:³

1- نقل ومناولة الحمولات الثقيلة التي يصعب نقلها باليد، فمن المعروف أن للإنسان طاقة محددة على رفع الأوزان الثقيلة وأن استخدام آلة مناولة واحدة تُعني عن استخدام عدد كبير من العاملين لنقل نفس الشحنة أو الوزن كما يمنع الحوادث والإصابات التي قد يتعرض لها العمال أثناء نقل الشحنات والأوزان الثقيلة.

2- إختصار الوقت: من الواضح أن المناولة الآلية تستطيع أن تنقل وترفع الكميات ذات الأحجام الكبيرة بسرعة أكبر مما يمكن أن تؤديه المناولة اليدوية، وبصرف النظر عن عنصر النفقة فإن الوقت عنصر هام في جميع الظروف وخاصة بصدد شحنات المواد الأساسية من المخازن إلى الورش الصناعية، وإذا كان على المخازن تحميل كمية كبيرة من هذه المواد والسلع عن طريق أجهزة المناولة فإن مسألة الوقت هامة جداً حتى لا يتأخر التسليم، وبالتالي لا يتعثر الإنتاج ولا يتوقف.

3- إختصار العمل: فمن وجهة نظر النفقة يكون ذلك أهم إعتبار إذا نظرنا إلى المناولة الآلية، فمن الواضح أن استخدام أجهزة المناولة سوف يوفر أعمال المناولة وهنا يجب ملاحظة

1- محمد راتول -بحوث العمليات- ديوان المطبوعات الجامعية ص 136.

2- محمد راتول -بحوث العمليات- ديوان المطبوعات الجامعية ص 136.

3- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة المشتريات والمخازن الإسكندرية المكب العربي الحديث 1987، ص 476.

أن تكلفة العمل أعلى بكثير من تكلفة تشغيل هذه الأجهزة مع إعتبار إستهلاك هذه الأجهزة الوقود وقطع الغيار والقوى المحركة.

4- إختصار المساحات: ومن المسائل التي تشغل المخازن أيضا هي إستخدام المساحات أحسن إستخدام ممكن، وبالنسبة للمواد الثقيلة لا يمكن أن نختصر من مساحة المواد المخزونة إلا إذا وضعت المواد فوق بعضها إلى إرتفاع كبير، وهذا لا يمكن أن يحدث دون الاعتماد على مساحات وطرق وممرات لكي تسير فيها الأجهزة، وتظهر هذه المشكلة بشكل أوضح هنا عن المناولة اليدوية إلا أنها يمكن أن تعوضها مزايا إختصار المساحة المطلوبة.

المطلب الرابع: توصيف المواد "Description":

الفرع الأول: تعريف:

يجب الإشارة إلى أن توصيف المواد خطوة سابقة لعملية التصنيف والترميز وهو في نفس الوقت متطلبا أساسيا لتصنيف وترميز المواد.

والمقصود منه أنه سرد تفصيلي للمادة وهو أقصى درجات التمييز للمواد¹. وتختلف درجة تفصيل تلك المواصفات حسب درجة تنوع المواد داخل المؤسسة، فقد يكون الوصف بسيطا بالنسبة لبعض المؤسسات، وقد يكون الوصف أكثر دقة وشمولية وهذا بالنسبة للمؤسسات التي تستورد أنواع من المواد الأولية كل نوع يتفرع إلى عدد هائل من الأفراد تختلف هذه الأفراد باختلاف درجة التركيز أو التركيب الكيميائي أو اللون أو الوزن،... وربما تختلف درجة الحرارة التي ينبغي تخزين الفرد عندها، ولهذا ينبغي أن يكون التوصيف دقيقا شاملا يؤدي إلى وضوح المادة والبعد عن الإلتباس والغموض في أداء عملية الشراء والإستلام والتخزين والصرف وتحقيقا لمتطلبات الجهات المستخدمة.

الفرع الثاني: طرق توصيف المادة:

يوجد العديد من الوسائل أو الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في توصيف الأصناف

ومنها:

1- الدكتور مهدي حسين زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر - الطبعة الثانية ص 161، سنة 2006.

1- التوصيف بالعلامات التجارية:

تعد الأسماء والعلامات من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المنتج في تمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة¹، إذ أن توصيف الصنف يقتصر على ذكر العلامة أو الماركة التجارية، ونتيجة لذلك يكون مصدر التوريد محدد بطبيعة الحال، كما تعتبر همزة وصل بين المشتريين والمنتجين أو البائعين.

2- الوصف بتحديد الخصائص الطبيعية والكيميائية:

كأن يقال: تتكون المادة من كذا وكذا، وتحمل كذا وكذا ولا يحدث بها كذا وكذا، ويتم ذلك بتحديد محتويات أو تركيبات المادة التي يجب شراؤها.

3- الوصف عن طريق الأداء والغرض الذي تستخدم فيه المادة:

كأن يقال: تستخدم المادة في مجال كذا، ويتم التعامل معها بواسطة كذا ويجب أن تؤدي إلى كذا، وهذه الطريقة مستعملة بصفة خاصة بالنسبة لتوريدات الأجهزة الميكانيكية وما يشابهها حيث ينصب إهتمام المشتري على الخدمة التي يحصل عليها من السلعة المطلوبة².

4- التوصيف الشامل:

تعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التوصيف، حيث تضع الإدارة وصفا كاملا للمادة ويرسل إلى الجهة المختصة بموضوع المواصفات، ويشمل التوصيف إلى جانب مستوى جودتها نوعية المواد المستخدمة في صنعها وطريقة الصنع وإستخدامها، كما قد تحدد هذه الطريقة شكل ومقاس المادة.³

الفرع الثالث: أهمية توصيف المواد:⁴

1- التوصيف الدقيق للمادة يُسهل مهمة إدارة الشراء في الحصول على المواد بالسرعة والتكلفة والنوعية المطلوبة، كما أن التوصيف الجيد للمواد يساعد الموردين على معرفة مدى

1- الدكتور عبد العزيز جميل مخيمر - إدارة المشتريات والمخزون - النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود، ص 46.

2- الدكتور مصطفى محمود أبو بكر - إدارة وظيفة الإحتياجات - الدار الجامعية الإسكندرية ص 83.

3- صلاح الشنواني - الأصول العملية للشراء والتخزين - الإسكندرية مؤسسة الثقافة العمالية 1978، ص 98.

4- الدكتور مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر، ص 161، سنة 2006.

إلتزامهم في تنفيذ الجودة المطلوبة ويبعدهم عن مخاطر عدم التوريد وفق المواصفات المتفق عليها.

2- كما أن عدم توصيف المواد توصيفا دقيقا قد يؤدي إلى رداءة الإنتاج وبالتالي لا يناسب إحتياجات المستهلك.

3- كما يساعد التوصيف الدقيق الواضح عن فسخ المجال أمام المنظمة للجوء إلى أكثر من مورد في حالة ندرة المادة، مادامت المادة تملك مقياسا محددًا أو معيارا محددًا يحدد خصائص المادة وأوصافها وبدقة.

4- كما أن التوصيف الجيد يساعد إدارة الشراء على المقارنة بين العطاءات المقدمة من الموردين لإختيار المورد الأفضل.

المطلب الخامس : تصنيف المواد أو تبويبها (Classification) :

الفرع الأول : تعريف:

تصنيف مواد المخزون هو عبارة عن فرزها ووضعها في مجموعات تتميز بصفات معينة سواء من ناحية النوع أو الخواص الطبيعية أو الكيميائية.

الفرع الثاني : طرق تصنيف المواد:

تختلف الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف أو تقسيم الأصناف المخزونة من منشأة لأخرى وأحيانا في المنشأة الواحدة من وقت لآخر¹، ومن بين هذه التصنيفات :

1- التصنيف على أساس القيمة (ABC):

تقوم الفكرة الأساسية لهذا التصنيف على تقسيم مواد المخزون المتداولة في المنشأة إلى ثلاثة مجموعات أساسية حسب أهميتها يطلق عليها مجموعة ABC، ومن الشائع أن يكون "معيار الأهمية هو القيمة الإجمالية السنوية للمادة المستخدمة"، فالمواد ترتب حسب القيمة الإجمالية للكميات اللازمة على مدار العام، ثم يتم وضعها في مجموعة A أو B أو C حسب تلك القيمة السنوية.

1- الدكتور عبد العزيز جميل محيّر - إدارة المشتريات والمخزون - النشر العلمي والمطابع، ص 181.

وتأتي هذه الفكرة من المبدأ الرئيسي الذي وضعه Pareto الإقتصادي الإيطالي الشهير خلال القرن الثامن عشر والذي يقضي بأن هناك القليل من الأجزاء الهامة والعديد من الأجزاء الغير هامة في العديد من النظم .

وبناء على ذلك يكون من المنطقي أن يتم تركيز الجهود على العناصر الهامة حتى يمكن تحسين النظام مع الاستخدام الفعال للموارد.¹

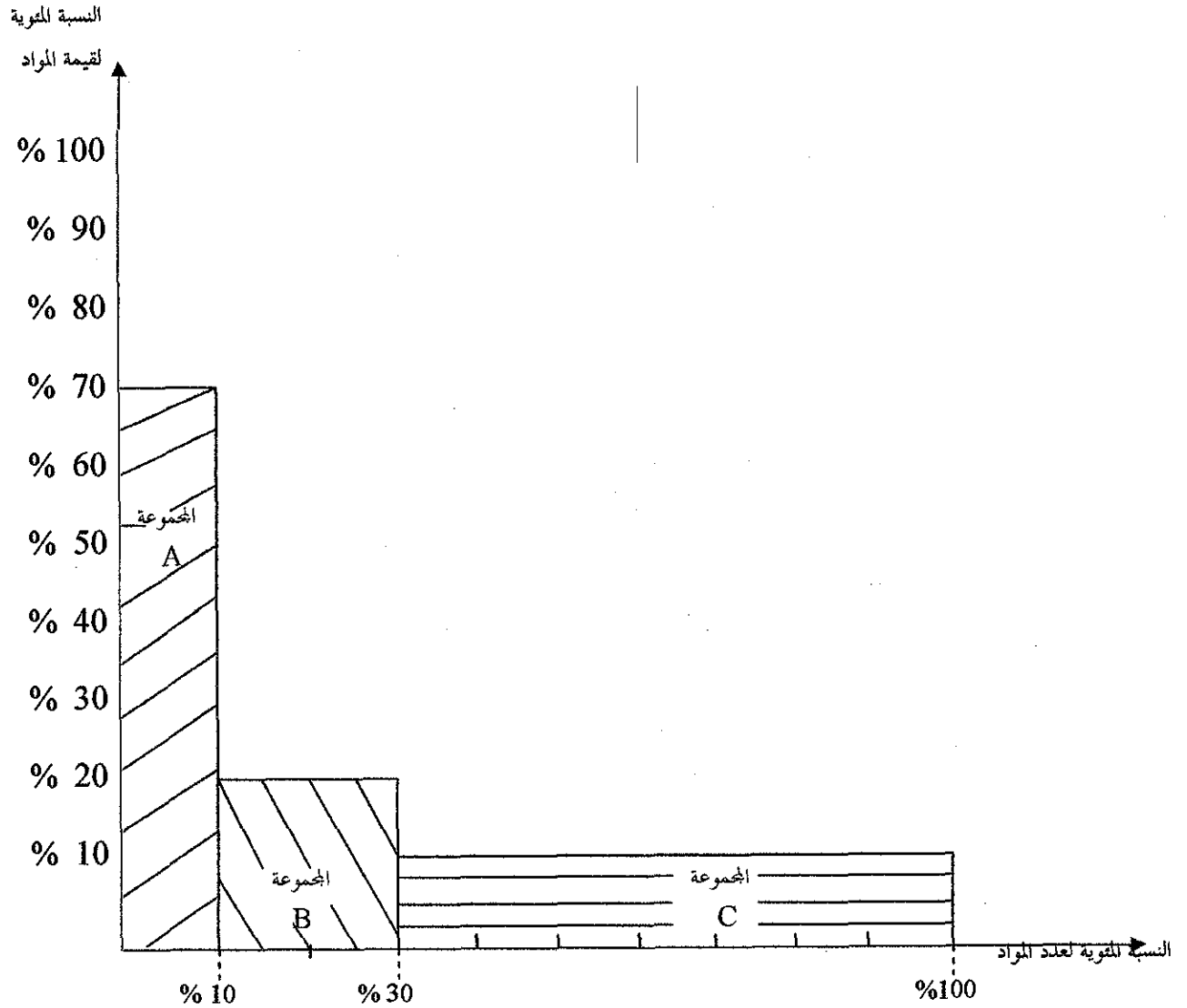
فالمجموعة "A" وهي المهمة حيث تمثل المواد التي تبلغ قيمتها حوالي 70% من إجمالي قيمة مواد المخزون مع أن عددها سوى 10% من العدد الإجمالي لمواد المخزون.

والمجموعة "B" هي أقل أهمية حيث تمثل المواد التي تبلغ قيمتها حوالي 20% من إجمالي قيمة مواد المخزون وعددها 20% من العدد الإجمالي لمواد المخزون.

والمجموعة "C" تمثل المواد التي تبلغ قيمتها حوالي 10% من إجمالي قيمة مواد المخزون مع أن عددها 70% من العدد الإجمالي لمواد المخزون.

ويمكن التعبير عن تلك العلاقة بين النسبة المئوية لكل مجموعة من حيث القيمة بدلالة القيمة السنوية لها في (الشكل 2.3):

1- دكتور محمد توفيق ماضي - إدارة وضبط المخزون - الدار الجامعية الإسكندرية ص 26، سنة 1998.



الشكل 2.3: تصنيف المخزون حسب أهمية الأصناف (ABC)

ومن هنا يتبين أن المواد الموجودة في المجموعة A تمثل مبالغ مالية كبيرة تتعامل فيها المؤسسة ولذلك تسمى بمجموعة أولى بالرعاية، لا بد أن تلقى إهتماماً وتركيزاً أكبراً من قبل المؤسسة من حيث عملية شرائها وتحقيق الوفورات المتعلقة بها ومناولتها وتخزينها ومراقبتها.

2- التصنيف على أساس الاستخدام:

طبقاً لهذا التصنيف تقسم المواد المختلفة المستعملة في أنشطة المؤسسة على أساس إستخدامها، فنجد أن بعض المواد تستخدم في صنع منتجات معينة ولا تستخدم في إنتاج

منتجات أخرى وتستخدم في أقسام معينة ولا تستخدم في أقسام أخرى والعكس بالنسبة لمواد أخرى.

فمثلاً: (شركة GIPLAIT جيپلي منصوره بتلمسان المتخصصة في إنتاج الحليب هناك مجموعة المواد الأولية ومجموعة قطاع الغيار ومجموعة مواد التعبئة والتغليف. بالنسبة للمواد الأولية فمنها :

مادة الأروم: Arome

- منها الأروم الذي يستخدم في إنتاج الزبدة (Arome de beurre)

- منها الأروم الذي يستخدم في إنتاج الياورت شوكلا

(Arome yaourt chocolat)

- منها الأروم الذي يستخدم في إنتاج الياوروت أناناس

(Arome yaourt ananas)

بالنسبة لمواد التعبئة والتغليف منها:

- مواد الحليب تستخدم في تعبئة وتغليف الحليب.

- مواد تستخدم في تعبئة وتغليف مسحوق الحليب.

- مواد تستخدم في تعبئة وتغليف الزبدة.

- مواد تستخدم في تعبئة وتغليف الياوروت.

وبالنسبة لقطاع الغيار:

- المواد التي تستخدم في صيانة الآلات.

- المواد التي تستخدم في صيانة وإصلاح وسائل النقل¹.

3- التصنيف طبقاً للحجم :

يتم تقسيم المواد هنا حسب حجمها وذلك لتسهيل عملية توفير الظروف التخزينية لكل حجم²، فهناك مواد كبيرة الحجم كالألات والمعدات والمواد المعبأة في البراميل كالزيوت،

1- من معطيات شركة جيپلي، حيث قمنا بهذه الدراسة مسبقاً ضمن مذكرة نيل شهادة الليسانس 2005 تحت إشراف الأستاذ الطويل أحمد .

2- الدكتور مهدي حسن زويلف -إدارة الشراء والتخزين- ص 165، المصدر السابق.

وهذه غالبا ما تحفظ في مستودعات كبيرة وتتطلب نوعا خاصا من المداخل لتسهيل مهمة تخزينها ومناولتها، وهناك مواد صغيرة الحجم تعبا غالبا في الكراتين أو الصناديق.

4- التصنيف طبقا لحركة المواد:

هذا التصنيف يهتم بحركة المواد الموجودة في المخازن، فهناك مواد سريعة الحركة وهي المواد التي تطلب باستمرار من قبل مستخدميها، والقسم الثاني هي المواد متوسطة الحركة وتقع بين المواد سريعة الحركة والمواد بطيئة الحركة، والمواد بطيئة الحركة هي التي لا تطلب إلا نادرا. وهذا التقسيم يفيد في عمليات تخزين ومراقبة المخزون للأصناف في كل من هذه الأنواع الثلاثة :

فالمواد سريعة الحركة تخزن في أماكن قريبة من أبواب الصرف في المخزن حتى يسهل إستلامها وصرفها بسرعة والتقليل من نفقات النقل، أما الأنواع البطيئة فتوضع في مؤخرة المخزن لأن حركة صرفها قليلة .

ولهذا لا بد من إعطاء الأهمية للمواد سريعة الحركة لأن نفاذها يؤثر على المنشأة وتؤدي إلى تعطيل الأعمال لأنها مطلوبة باستمرار.

5- التصنيف على أساس وزن المادة:

وهنا يشكل وزن المادة أساسا في تحديد المجموعة التي تنتمي إليها، فالمواد ذات الأوزان الثقيلة توضع في مجموعة واحدة لتوفير الظروف المخزنية المناسبة لها، كتخزينها في الطابق الأرضي وتوفير أرضية صلبة ومناولتها بواسطة معدات قادرة على تحريكها ورفعها.

وبعض المواد ذات الأوزان الخفيفة كالمسامير توضع في صناديق، ويمكن مناولتها يدويا ورفعها عن طريق السلم إلى الرفوف وتزيلها منه.

6- التصنيف على أساس درجة التبريد:

هناك مواد تحتاج إلى درجة تجميد أقل من الصفر كاللحوم والمثلجات والأسماك، وهناك مواد تحتاج إلى تبريد من 2 إلى 8 مثل بعض الأغذية كالياوورت والأجبان وبعض الأدوية، وهناك مواد تحتاج إلى درجة حرارة معينة ولا تحتاج إلى تبريد كمواد البناء "الإسمنت".

7- التصنيف على أساس درجة التصنيع:

يتم هذا التصنيف حسب ما وصلت إليه المواد من مرحلة الصنع، وعليه يتم تصنيفها إلى مادة أولية، مادة نصف مصنعة، مادة تامة الصنع، نفيات وفضلات.

8- التصنيف على أساس طبيعة المادة:

وهذا التصنيف هدفه توفير المكان الذي يلائم طبيعة المادة وتوفير طريقة مناولة كل نوع منها:

8-1- فالمواد الصلبة تخزن في أماكن مناسبة لها، سواءا على الأرض أو على الرفوف أو على مسانيد خاصة، وطريقة مناولتها بواسطة العربات أو الرافعات، ومن مثل هذه المواد السيارات، مواد البناء،...

8-2- والمواد السائلة تخزن في الصهاريج ومن هذه الصهاريج ما يكون في حفر تحت مستوى الأرض كمستودعات تخزين المحروقات البترول، أو البترين، وتكون مخزنة أيضا في الآبار والعيون والأحواض كالمياه، ويتم مناولتها عن طريق الأنابيب، وهناك المواد السائلة التي تحفظ في البراميل كالزيوت، ومنها ما يحفظ في قوارير زجاجية أو بلاستيكية كالمشروبات ويتم مناولتها عن طريق الرافعات والعربات.

8-3- المواد الغازية تحفظ في أسطوانات أو صهاريج حيث يتم مناولتها بواسطة أنابيب (أنابيب غازية) كما يمكن أن تحفظ في قوارير حديدية.

8-4- "الكهرباء" يمكن أن تحفظ المؤسسة بطاقة كهربائية بواسطة مولد كهربائي يستعمل في حالة حدوث أعطاب كهربائية (Coupure électrique-panne électrique) ويتم نقل الكهرباء عن طريق أسلاك تسمى أسلاك كهربائية.

9- التصنيف على أساس المخطط المحاسبي الوطني:

المخطط المحاسبي الوطني صنف المخزونات على الشكل الآتي:

9-1- بضائع

9-2- مواد أولية.

9-3- مواد نصف مصنعة.

9-4- منتجات قيد التنفيذ.

9-5- منتجات تامة.

9-6- فضت ومهمات.

9-7- مخزونات في الخارج.

الفرع الثالث: أهمية التصنيف:

- 1- معرفة المواد الخطرة وعزلها وحصرها وإتخاذ التدابير اللازمة بهذا النوع من المواد (كالمواد القابلة للإشتعال أو الانفجار أو المواد سامة).
- 2- ضبط حركة المراد وإجتنب خروج الأصناف الغير مطلوبة من الجهات المستخدمة وتفادي الخطأ في شراء مواد و سلع هي موجودة في المخازن وليست المؤسسة بحاجة إليها.
- 3- كما أنه خطوة مهمة لعملية ترميز المواد ومتطلب أساسي لعمل دليل المخزون وبالتالي يمنع ضياع الوقت والجهد في البحث عن المواد في دليل المخزون .
- 4- يسهل الوصول إلى المادة سواءا عند طلبها أو شرائها أو صرفها أو بيعها أو تخزينها ومناولتها.
- 5- يساعد في تحديد الأماكن المناسبة للتخزين وتحديد مواصفات المخازن وإختيار وسائل ومعدات المناولة المناسبة .
- 6- مؤثر إيجابي في ترتيب الأصناف في المخازن ترتيبا منظما .
- 7- يساعد في تسهيل عمليات الحسابات وأغراض الميزانية وسهولة التسجيل في السجلات المحاسبية.
- 8- يساعد في تطبيق أنظمة مراقبة المخزون.
- 9- يساعد في تطبيق أنظمة إدارة المخزون الحديثة بواسطة الحاسب الآلي وبالتالي تجنب البطيء في العمل الإداري.

المطلب السادس : ترميز المواد (Codification) :الفرع الأول : تعريف:

الترميز هو أسلوب لتمييز الأجزاء والأصناف المختلفة وذلك لأغراض التداول الداخلي، وعليه يتم الانتقال من مرحلة الأسلوب اللغوي وإستخدام الكلمات والجمل إلى إستخدام حروف أو أرقام أو إشارات للدلالة على المواد المطلوبة، فهو عبارة عن إعطاء كل صنف أو مادة من أصناف المخزون رمزا خاصا به حتى يمكن بواسطة هذا الرمز الإستدلال على ذلك الصنف في عمليات الطلب أو الشراء أو البيع أو الإستلام أو الصرف أو التخزين.

الفرع الثاني : طرق ترميز المواد:

لترميز طرق عديدة منها البسيط ومنها المعقد، وإختيار إحدى هذه الطرق يعتمد على عدد البنود التي تتعامل بها المنشأة من ناحية، وعلى تنوع تلك البنود من ناحية أخرى، كما يعتمد على نشاط المنشأة، فكلما كان عدد البنود وتنوعها قليلا كلما كان نظام الترميز بسيطا وسهلا، فمثلا في مؤسسة لديها عدد محدود من البنود قد يخصص رقما أو رمزا لكل بند أو قد يجمع بين الأرقام والرمز معا، أما إذا كانت المنشأة تتعامل بعدد كبير من البنود فعندئذ يجب أن تلجأ إلى أنظمة ترميز أكثر تعقيدا حتى تتمكن من ترميز كافة البنود بطريقة تؤدي إلى معرفتها والوصول إليها بدقة وسهولة، ولترميز المخزون طرق عديدة سنذكر البعض منها:

1-النظام الهجائي البسيط:

إن هذا النظام يعطي لكل مادة حرف من حروف الهجاء وهذا الأسلوب سهل ويستخدم في المنشآت التي تتعامل بعدد محدود من المواد، فيعطي للمادة الأولى الحرف (A) والمادة الثانية الحرف (B) وهكذا، ومن المعلوم أن الحد الأعلى للرموز 26 حرفا في اللغة الفرنسية و28 في اللغة العربية.

2- النظام الرقمي البسيط:

في هذا النظام يعطى لكل مادة رقم ويكون ذلك بطريقة متسلسلة حيث يبدأ من الرقم 1 فتعطى المادة الأولى رقم 01 والمادة الثانية الرقم 02، وهذا النظام يستخدم في المنشآت الصغيرة التي لديها عدد بسيط ومحدود من المواد.

3- نظام المجموعات الرقمية:

وهو تطوير للنظام السابق، حيث يكون هناك عدد ثابت من المراتب لجميع السلع والأجزاء والقطع مهما كانت، ويخصص بموجب هذا النظام تسلسل معلوم لكل سلعة كما في المثال التالي:

- من 1 - 1000 المجموعة الرقمية للسلعة أ.
- من 1001 - 2000 المجموعة الرقمية للسلعة ب.
- من 2001 - 3000 المجموعة الرقمية للسلعة ج.
- ومن بين كل مجموعة يمكن تخصيص أجزاء:
- من 1 - 100 للجزء الأول من السلعة أ.
- من 101 - 200 للجزء الثاني من السلعة أ.
- من 201 - 300 للجزء الثالث من السلعة أ.
- من 901 - 1000 للجزء الأخير من السلعة أ.

4- النظام المختلط البسيط:

في هذا النظام يتم دمج النظام الهجائي البسيط والنظام الرقمي البسيط بحيث تشير الحروف على الباب الرئيسي، بينما تشير الأرقام على الباب الفرعي منه
فمثلا:

- أ- 2 أنابيب الفولاذ على أساس أن (أ) ترمز إلى الأنابيب و(2) إلى الفولاذ.
- ج- 3 أسلاك النحاس على أساس أن (ج) ترمز إلى الأسلاك و(3) إلى النحاس.

5- نظام الألوان:

إن هذا المبدأ يقوم بإعطاء المواد ألوانا خاصة بها لتمييزها عن غيرها من المواد الأخرى وتستخدم الألوان في حالات خاصة كالأجزاء الإلكترونية، والمنتجات الفولاذية النمطية كالألواح السميكة والقضبان التي يتشابه مظهرها الخارجي ولكن خواصها وسبائكها تختلف، وبما أن الحروف والأرقام تمحى نتيجة الإحتكاك يفضل في هذه الحالة إستخدام نظام الألوان، فمثلا الحديد يعطى اللون الأصفر والألمنيوم يعطى اللون الأسود...

6- نظام العلامات:¹

إن مبدأ هذا النظام يقوم بإعطاء كل مادة علامة أو إشارة تُميّزها عن غيرها وتتصف هذه الطريقة بمحدودية استخدامها.

7- نظام الذاكرة:²

وهو نظام بموجبه توضع بشكل سهل على الذاكرة من حفظها، إذ يحتوي الرمز على جزء حرفي ذو مفتاح وجزء رقمي ذو دلالة منطقية، بحيث يُشكل مقاطع ذات دلالات معينة يمكن للذاكرة من حفظها والسيطرة عليها وبسهولة.

8- نظام المخطط المحاسبي في ترميز المخزونات:

المخطط المحاسبي الوطني قام بترميز المخزونات وذلك باستخدام الأرقام على النحو

التالي:

حـ/3 المخزونات ويتفرع إلى :

حـ/30 بضائع.

حـ/31 مواد ولوازم

تحـ/33 منتوجات نصف مصنعة

حـ/34 منتوجات قيد التنفيذ

حـ/35 منتوجات تامة الصنع

1- الدكتور مهدي حسين زويلف -إدارة الشراء والتخزين- دار الفكر، ص 167.

2- دكتور مهدي حسين زويلف -إدارة الشراء والتخزين- دار الفكر، ص 167.

حـ/36 فضلات ومهملات.

حـ/37 مخزونات في الخارج

حـ/38 مشتريات

الفرع الثالث : أهمية الترميز:

يعتبر الترميز خطوة أساسية لعمل دليل المخزون الذي تقتضيه ضرورات الإدارة السليمة للمخزون في المنشآت الحديثة على تعدد أغراضها وأنشطتها ومن أهم أهدافه ما يلي:

- 1- إختصار الكثير من الوقت والجهد في تحرير الكثير من مستندات المواد.
- 2- سهولة التعرف على المواد وتحديد مسمياتها وتمييزها بدقة عن بعضها البعض.
- 3- تيسير إستخدام الآلات الإلكترونية في متابعة حركة المواد وأرصدها.
- 4- تسهيل إستمرار العملية الإنتاجية في المشروع عند فقدان بعض المواد بالتعرف على المواد البديلة لها بدلالة الرموز المقاربة حيث يمكن مثلا إجراء بعض التغييرات على بعض قطع الغيار وإستخدامها بدلا من القطع الأصلية النافذة.
- 5- تسهيل القيام بعمليات الجرد المخزني ومطابقة الموجود الفعلي بالسجلات.
- 6- التقليل من تكاليف التخزين عن طريق تقليل عدد الموظفين بسبب سهولة التعرف على أماكن التخزين وسهولة الإستلام أو الصرف أو الأعمال الكتابية.
- 7- يساعد في التعرف على أماكن تخزين المواد في المخازن بسهولة وسرعة ، كالمواد المصنفة حسب أوزانها أو أحجامها أو إستخدامها فهو مكمل لنظام التصنيف المتبع في كل منشأة.

المطلب السابع: إعداد دليل المخزون:

وهو المحطة الأخيرة في عملية الاستدلال على المخزون، فالدليل يجمع الرموز والمصطلحات مع شرح مواصفات المادة التي تعبر عن هذا الحرف والرمز.¹

1- الدكتور مهدي حسن زويلف -إدارة الشراء والتخزين- المصدر السابق ص 167.

المطلب الثامن : محاسبة المخزون:

تقوم المحاسبة بالتعبير عن حركة المخزونات المتنوعة والمتعددة من وإلى المخازن، داخل المؤسسة وخارجها (يعني العمليات التي تجريها المؤسسة مع الغير) بوحدات نقدية وأرقام حسابية حسب المخطط المحاسبي الوطني (PCN) عن طريق التتبع للوثائق أو المسانيد المحاسبية التي منها ما يتم إعداده داخل المؤسسة كسند الدخول إلى المخازن وسند الخروج من المخازن، فاتورة البيع... ومنها ما يتم إعداده خارج المؤسسة مثل فاتورة الشراء، فاتورة المياه، الكهرباء...

وبالتالي يتم تسجيل هذه الحركات في دفتر اليومية (Le journal) وهو عبارة عن سجل أو دفتر مرقم ترقيما من طرف المحكمة (مقر المؤسسة) أو رئيس البلدية أو رئيس الشرطة . كما أن إدراج المخزونات في المحاسبة معناه معرفة عن طريق وسائل متخصصة في تقنيات المحاسبة الموجودات بالكميات والقيم¹، وهذا كله يستجيب لعدة حاجيات في المؤسسة والتي تتمثل في مسك المحاسبة، تسيير الميزانية ، تسيير التموين، ضرورة جبائية²، ضرورة قانونية حيث أن الدفاتير والوثائق المحاسبية المختلفة هي حجج مادية يمكن الاستناد إليها لصالح المؤسسة في حالة المنازعات مع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، حيث جاء في المادة 13 من ق. التجاري، الجزائري: "...يجوز للقاضي قبول الدفاتير التجارية المنتظمة كإثبات بين التجار بالنسبة للأعمال التجارية...".

ومهما كان نوع المؤسسة فإن القانون يلزم مسيرها بمسك المحاسبة، فقد جاء في القانون التجاري المادة التاسعة "كل شخص طبيعي أو معنوي له صفة التاجر ملزم بمسك دفتر اليومية يقيد فيه يوما بيوم عمليات المؤسسة...".

كما جاء أيضا في المادة الثانية عشر: "يجب أن تحفظ الدفاتير والمستندات... لمدة عشر سنوات، كما يجب أن ترتب وتحفظ المرسلات الواردة، ونسخ الرسائل الموجهة طيلة نفس المدة"³.

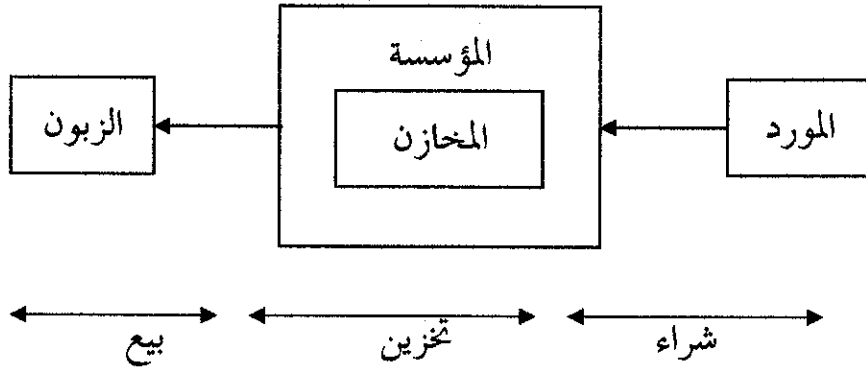
1- P. Zermatti- F. Mocellin-Pratique de la gestion des stocks-7ed « Dunodé, P 129.

2- P. Zermatti- F. Mocellin-Pratique de la gestion des stocks-7ed « Dunodé, P 130.

3- شبايكي سعدان -تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني- ديوان المطبوعات الجامعية ص 3، سنة 2002.

الفرع الأول : العمليات المحاسبية للمخزونات: (Les opérations comptables des stockes)

1- المؤسسة التجارية : يتركز النشاط التجاري فيما يلي: شراء البضائع ثم إعادة بيعها على حالها دون إدخال أي تغيير عليها وعليه فإن دورة الإستغلال في المؤسسة التجارية كالآتي في (الشكل 3.3)



الشكل 3.3 : دورة الإستغلال في المؤسسة التجارية (من إعداد الطالب)

1-1- الشراء: تمر هذه العملية على مرحلتين :

أ- قانونية: هي مرحلة الإتفاق مع المورد ويكون الإثبات المحاسبي فيها عن طريق فاتورة

الشراء.

		التاريخ		
	××	ح/مشتريات البضائع	380	
××		ح/ المورد	530	
		فاتورة شراء رقم ن		

ملاحظة: يمكن للحساب 380 مشتريات بضاعة تجزئته بحسب أنواع البضاعة:¹

3800 - مشتريات بضاعة أ

3801 - مشتريات بضاعة ب

3802 - مشتريات بضاعة ج

1- شبايكي سعدان - تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني - المصدر السابق ص 66.

أو تجزئته بحسب مكونات سعر الشراء :

3800 - مشتريات بضاعة

3801 - مصاريف نقل

3802 - عمولات مختلفة

ب- مرحلة مادية (التخزين) : تستلم المؤسسة البضائع المشتراة ويتم إدخالها إلى

المخازن، وتبرير ذلك بإذن الدخول (Bon d'entrée) وإثبات دخولها بإذن الإستلام (Bon de

réception) من المخازن.

		التاريخ	
xx	xx	ح/ البضائع	30
xx		ح/ مشتريات البضائع	380
		إذن الإستلام رقم ن	

1-2- مصاريف النقل: هناك 3 حالات لنقل البضائع من المورد إلى المؤسسة :

الحالة 1: المورد هو الذي يتولى نقل البضائع المشتراة ويُحْمَلُّ المؤسسة مصاريف نقل هذه البضائع .

مثال: مبلغ البضائع = 15000 دج، مصاريف النقل = 1500 دج (فاتورة الشراء ن)، تمت

عملية الاستلام في نفس اليوم.

		التاريخ	
	15000	ح/ مشتريات البضائع	3800
	1500	ح/ مصاريف الشراء	3801
16500		ح/ المورد	530
		فاتورة شراء رقم ن	
	16500	ح/ البضائع	30
15000		ح/ مشتريات البضائع	3800
1500		ح/ مصاريف متعلقة بالشراء	3801
		وصل الإدخال رقم ن	

ملاحظة: تُقيّم البضائع حسب تكلفة الشراء

$$\text{تكلفة الشراء} = \text{قيمة الشراء} + \text{مصاريف الشراء}$$

الحالة 2 : تلجأ المؤسسة أحيانا إلى مؤسسة خارجية لنقل البضاعة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة المتخصصة في النقل قد قدمت خدمة إلى المؤسسة.

مثال: فاتورة شراء رقم 01: مبلغ البضاعة = 1000 دج تمت عملية النقل من طرف مؤسسة خارجية وبلغت المصاريف = 1000 دج، فاتورة النقل رقم 02، تمت عملية الإستلام

		التاريخ	في نفس اليوم.
10000	10000	ح/ مشتريات البضائع ح/ المورد	3800 530
1000	1000	فاتورة شراء رقم 01 التاريخ ح/ الخدمات	62
1000	1000	ح/ دائنوا الخدمات	562
1000	1000	فاتورة النقل رقم 02 التاريخ ح/ مصاريف الشراء	3801
1000	1000	ح/ الخدمات	62
10000	11000	ح/ مشتريات البضاعة	3800
1000		ح/ مصاريف الشراء	3801
		سند الدخول رقم 02	30

الحالة 03: المؤسسة هي التي تتولى نقل البضائع بوسائلها الخاصة وهذه الحالة لا تسجل.

3-1- مردودات المشتريات:

يحدث في كثير من الأحيان أن ترد البضائع المشتراة إلى المورد بسبب عدم مطابقتها للمواصفات أو لوجود عيب في هذه البضائع وهنا نميز حالتين بالنسبة لعملية الإرجاع:

الحالة 01: أن لا يكون قسم المحاسبة على دراية بعملية الإرجاع (عدم إستلام أي وثيقة أو مستند من طرف قسم المحاسبة)، وهذه الحالة لا تسجل محاسبيا.

الحالة 02: وهذه الحالة هي نظرية أكثر مما هي عملية حيث تستلم البضائع ويتم إدخالها إلى المخازن، ثم بعد ذلك يتم إرجاعها إلى المورد، يتم تسجيل عملية إرجاع السلع المرفوضة فقط بقلب الحسابات المسجلة سابقا.

التاريخ	ح/ مشتريات بضاعة	380
xx	ح/بضاعة	30
	إخراج من المخازن	
التاريخ	ح/ المورد	530
xx	ح/مشتريات بضاعة	380
	إعادة البضاعة إلى المورد	

4-1- التخفيضات:

هناك نوعين من التخفيضات:

أ- التخفيضات التجارية: والتي تتمثل في تخفيض العطب (Rabais) ويمنحه البائع عندما تتضمن المنتوجات بعض الأعطاب أو تكون خارج الموسم ، تخفيض الإرجاع (Remises) ويمنحه البائع عندما يكون حجم الطلب مرتفع ، الحسم التجاري (Ristournes) ويمنح عندما يتم الدفع نقدا وحجم الطلب هام ، و هذه التخفيضات لا تسجل محاسبيا وإنما يسجل الصافي فقط.

مثال: فاتورة شراء بضائع = 1000 دج، حسم تجاري = 1%،

المبلغ الإجمالي = 1000 دج.

حسم تجاري = 1% (1000) = 10 دج.

الصافي التجاري = 990 دج ← قيمة المخزونات ح/30

ب- التخفيضات المالية: هناك نوع واحد وهو الحسم المالي (خصم الدفع)، يمنح للمؤسسة تشجيعاً إليها لدفع مستحقات المورد، إن هذا التخفيض أو الخصم المالي يعتبر بالنسبة للمؤسسة كمنتجات مالية (إيرادات) تسجل في ح/770 منتجات مالية.

مثال: قيمة المشتريات = 20000 دج

خصم مالي (3%) = 600 دج

الدفع المالي = 19400 دج

	20000	التاريخ ح/ مشتريات بضاعة	380
19400		ح/ المورد	530
600		ح/ منتجات مالية	770
	20000	التاريخ ح/ البضاعة	30
20000		ح/ مشتريات بضاعة	380

s-1 - عمليات البيع: وتمر العملية بمرحلتين:

أ- مرحلة 01: يتم فيها الإتفاق مع الزبائن ويكون الإثبات فيها عن طريق فاتورة البيع

التي تحررها المؤسسة.

	xx	التاريخ ح/ الزبون	470
xx		ح/ بيوع بضاعة	70
		فاتورة بيع رقم ن	

ب- مرحلة 02: يتم فيها إخراج البضاعة من المخازن وتسليمها إلى الزبائن وتبرير ذلك

يكون بسند الخروج (Bon de sortie) وإثبات تسليمها إلى الزبائن (Bon de livraison)

	xx	التاريخ ح/ بضاعة مستهلكة	60
xx		ح/ بضاعة سند الخروج رقم ن	30

1-6- مردودات المبيعات: إن عملية إرجاع البضاعة إلى المؤسسة تتم فقط بقلب القيود المسجلة .

	xx	التاريخ ح/ بيوع بضاعة	70
xx		ح/ الزبائن	470
	xx	التاريخ ح/ بضاعة	30
xx		ح/ بضاعة مستهلكة	60

إذا تمت عملية البيع في سنة ن وعملية إرجاع المبيعات تمت في سنة ن+1 فإنه يستخدم مكان الحساب 70 حساب 696 إسترجاع منتوجات السنوات السابقة ومكان الحساب 60 الحساب 796 إسترجاع تكاليف السنوات السابقة

	xx	1+ن ح/ إسترجاع منتوجات السنوات السابقة	696
xx		ح/ الزبون	470
	xx	1+ن بضاعة	30
xx		ح/ إسترجاع تكاليف السنوات السابقة	796

حالات خاصة:

1- حالة شراء بضاعة وعدم استلامها :

xx	ح/مشتريات بضاعة	380
xx	ح/المورد	530
xx	ح/مخزونات في الخارج	37
xx	ح/م. بضاعة	380

في نهاية الدورة المحاسبية يجب ترصيد حساب مشتريات بضاعة ح/380 واستبداله بـ ح/37 مخزونات في الخارج.

2- حالة إستلام البضائع وعدم استلام فاتورة الشراء :

xx	ح/مشتريات بضاعة	380
xx	ح/فواتير مستحقة	538
xx	ح/بضاعة	30
xx	ح/م. بضاعة	380

3- حالة تسليم البضاعة للزبون وعدم تحرير الفواتير

xx	ح/بضاعة مستهلكة	60
xx	ح/بضاعة	30
xx	إخراج البضاعة من المخزن	478
xx	ح/فواتير قيد التحرير	70
xx	ح/م. بضاعة	70

عند تحرير الفواتير يتم التقييد المحاسبي كآتي :

xx	التاريخ	ح/ الزبون	470
xx	ح/فواتير قيد التحرير	478	

4- التنازل عن البضاعة: نقول التنازل عن البضاعة في حالة ماتم عملية البيع في سنة جديدة.

مثال: في آخر سنة 2000 كان المبلغ المحاسبي للبضاعة 135000 دج وقيمتها الحقيقية 128000 دج ،

تم التنازل عن هذه البضاعة في 03 جانفي 2001 بمبلغ 14000 دج

7000	التاريخ	ح/ أعباء استثنائية	699
7000	ح/ مؤونة نقص قيمة البضاعة	3930	
7000	التاريخ	ح/ مؤونة نقص قيمة البضاعة	3930
128000	ح/ قيمة العناصر الأخرى للأصول المتناول عليها	693	
135000	ح/بضاعة	30	
14000	خروج من المخزون		
14000	التاريخ	ح/زبائن	470
14000	ح/ إيرادات العناصر الأخرى	793	
	للأصول المتنازل عليها		

ملاحظة: عندما تكون قيمة المخزون لدى إقفال السنة المالية أقل من التكلفة الحقيقية للشراء أو الإنتاج يجب على المؤسسة أن تُكوّن مؤونة نقص قيم المخزونات ، أي أن مبلغ المؤونة يقدر بالفرق بين تكلفة الشراء أو الإنتاج وقيمة المخزون في آخر السنة المالية وعليه :

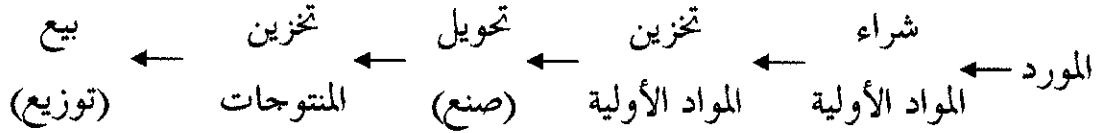
$$\text{المؤونة} = \text{القيمة المحاسبية (تكلفة الشراء)} - \text{القيمة الحقيقية (سعر البيع المحتمل)}$$

$$7000 = 128000 - 135000 =$$

2- المؤسسة الإنتاجية:

إن نشاط المؤسسة الإنتاجية يتمثل في شراء المواد الأولية ثم تحويل هذه المواد الأولية للحصول على منتوجات، ثم بيع هذه المنتوجات .

لذلك فإن دورة الإستغلال في المؤسسة الإنتاجية تمر بالمرحل التالية:



2-1-الشراء:

بالنسبة للشراء في المؤسسة الصناعية تمر بمرحلتين كالمؤسسة التجارية إلا أن المرحلة القانونية في المؤسسة الإنتاجية يتم استبدال حـ/380 م. بضاعة بـ حـ/381 مشتريات مواد ولوازم.

وفي المرحلة المادية يتم استبدال حـ/380 م. بضاعة بـ حـ/381 واستبدال حـ/30 بضاعة بـ حـ/31 مواد ولوازم.

2-2- عملية الإنتاج:

حتى تنطلق المؤسسة في عملية الإنتاج تقوم بإخراج المواد الأولية إتجاه ورشات الإنتاج ويتم التعبير عليها محاسبيا كمواد أولية مستهلكة ، وبغض النظر عن المادة الأولية الأساسية التي تطراً عليها تحويلات حتى تصبح منتج ، فإنه يدخل ضمن هذه العملية بعض العناصر كالغاز ، الكهرباء ، الماء ... وكلها تدخل في عداد المواد واللوازم

xx	التاريخ ح/مواد ولوازم مستهلكة	61
xx	ح/مواد ولوازم	31
	سند الخروج	

تخزين المنتوجات: في نهاية عملية الإنتاج يتم الحصول على منتوجات تامة الصنع أو نصف مصنعة أو قيد الصنع أو أحيانا فضلات ومهملات، مهما يكن في هذه العناصر المذكورة فهو عبارة عن أصناف من المخزونات، ويجب وضعها في مخازن خاصة بها، إن عملية إدخالها إلى المخازن تعني إرتفاع في قيمة المخزون وتسجل القيمة في الجانب المدين من حساب الأصناف المذكورة.

إن الحساب الذي يجب دائما تحريكه في هذه المرحلة هو ح/72 إنتاج مخزون ويسجل

في جانب دائن.

		التاريخ ح/ منتوجات تامة الصنع	(35) أو (33) أو (34) أو (36)
xx	xx	ح/ إنتاج مخزون إدخال المنتوجات إلى المخازن	72

2-3- عملية البيع: تتم عملية البيع في المؤسسة الإنتاجية أيضا على مرحلتين :

أ- مرحلة قانونية: يتم الإتفاق مع الزبائن ويكون الإثبات المحاسبي لهذه المرحلة عن طريق فاتورة البيع.

		التاريخ إنتاج مباع	71
xx	xx	الزبون فاتورة البيع رقم ب	470

ب- مرحلة مادية: يتم فيها فعلا إخراج المنتج من المخزن لتسليمه إلى الزبون ويكون الإثبات المحاسبي لهذه المرحلة عن طريق مذكرة الإخراج.

xx	xx	التاريخ ح/ إنتاج مخزون	72
xx		ح/منتجات تامة الصنع مذكرة إخراج	35

الفرع الثاني : عملية الترحيل إلى دفتر الأستاذ

بعد تسجيل العمليات في البداية في دفتر اليومية تحول بعد ذلك إلى دفتر الأستاذ (Le grand livre) ، ومعنى هذا أنه يفتح لكل حساب يظهر في دفتر اليومية حساب بشكل حرف T وهو أبسط وأسهل الأشكال للحساب.¹

مثال:

مدین	ح/ 30	دائین
مبالغ		مبالغ

ويتم ترحيل كل عملية محاسبية (Opération comptable) مقيدة في دفتر اليومية إلى الحسابات الخاصة بها في دفتر الأستاذ.

إن عملية التسجيل في دفتر اليومية وكذلك الترحيل في دفتر الأستاذ هي من الأعمال اليومية التي يقوم بها المحاسب خلال الدورة المحاسبية ، لكن مع نهاية الدورة المحاسبية يجب ترصيد كل الحسابات الموجودة في دفتر الأستاذ، مع تبيان إن كان الرصيد لدينا (Solde débiteur) أو دائنا (Solde créditeur).

وللتأكد من صحة العمليات التي تمت يجب إعداد ميزان المراجعة قبل الجرد، ولا يمكن للمؤسسة أن تعتمد على أرصدة هذا الميزان في إعداد نتيجة الدورة والميزانية الختامية ذلك لأن النتائج ستكون خاطئة على اعتبار أن المعلومات الواردة في ميزان المراجعة قبل الجرد لم تتم معاملتها، وحتى تكون المعلومات صحيحة ومعبرة عن الواقع فإنه لا بد من إحصاء كل

1- شيايكي سعدان تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني- ديوان المطبوعات الجامعية، ص 26، سنة 2002.

الموجودات للتأكد من وجودها نوعا ووزنا وتعدادا وقياسا، كما يجب التأكد من كافة إلتزاماتها (ديونها) وحقوقها وتسمى هذه العملية بالجرد المادي¹، ومن ثم فإنه لا بد من إعداد قيود التسوية التي من شأنها جعل أرصدة الحسابات تتطابق مع الحقيقة (الإهتلاكات، المؤونات،...).

كما أن الأعمال العديدة والمعقدة والمتداخلة التي تقوم بها المؤسسة تتيح حيزا لا بأس به من الأخطاء المحاسبية (كأخطاء الحذف وهي عدم تسجيل المحاسب إحدى العمليات إطلاقا وبذلك لا يظهر لها أثر في اليومية أو في دفتر الأستاذ، أخطاء إرتكابية وهي أخطاء تحدث في إحدى عناصر القيد عند إثباته في اليومية أو عند ترحليه إلى دفتر الأستاذ، أخطاء فنية ..)²، وعند إكتشاف الأخطاء يتم تصحيحها بإجراء قيود التسوية ثم نقوم بإعداد ميزان المراجعة النهائي بعد الجرد أي إستنادا إلى الأرصدة الصحيحة للحسابات ثم البحث عن نتيجة الدورة ثم إعداد البيان الختامي وجدول حسابات النتائج (TCR)، تسمى هذه الأعمال بأعمال نهاية السنة (Travaux de fin d'exercice).

1- شباكي سعدان - تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني - ديوان المطبوعات الجامعية - ص 202.

2- شباكي سعدان - تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني - ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2002، ص 233.

الفرع الثالث : جرد المخزون:1- تعريف الجرد:

يقصد بجرد المخزون مختلف الأنشطة التي تتعلق بحصر أو عد أو قياس الكميات الموجودة في المخازن أو المستودعات من أصناف المواد المختلفة، وتسجيل نتائج هذا الحصر أو القياس في السجلات والنماذج المخططة لذلك من أجل تسهيل إتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالنتائج التي تسفر عنها تلك العملية.¹

2- أنواع الجرد:1-2- الجرد الدائم للمخزونات:أ- الجرد الدائم بالكميات:

إن مختلف عناصر المخزون المشتريات أو المنتجة داخل المؤسسة يتم توجيهها إلى المخازن بعد الحصول عليها، وتمر عبر عدة مصالح لمراقبتها، وتستعمل هذه المصالح عدة وسائل ووثائق في ذلك:

- كل جزء من المخزن يتلقى العناصر المخزونة مرفوقة بوصلة التسليم، سواء من قسم المشتريات أو من قسم الإنتاج حسب طبيعة العنصر.

- يقوم كل قسم من المخزن بمراقبة الكميات والأنواع، ويقوم بترتيبها حسب الكميات الضرورية.

- يقوم كل قسم من المخزن بتقديم هذه العناصر إلى الجهات التي تطلبها لإستعمالها (أقسام الإنتاج - أقسام التوزيع) ويتكلف قسم التخزين بالمراقبة على الكميات ماديا بواسطة استعمال الوسائل التالية:

- يومية الإدخالات التي تسجل كل الكميات المستلمة لمختلف عناصر المخزون طبقا لوصول التسليم.

- يومية الإخراجات التي تسجل كل الكميات الخارجة لمختلف عناصر المخزون طبقا لوصول الإخراج.

1- الدكتور عبد العزيز جميل محييم - إدارة المشتريات والمخزون - جامعة الملك سعود - النشر العلمي والمطابع ص 208، سنة 1997.

- بالإضافة إلى إعداد الوثائق الضرورية عند رفض المشتريات وإعادتها إلى المورد أو رفض المبيعات من طرف الزبائن وإعادتها إلى المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار في اليوميتين السابقتين.

- كما يمكن إعداد بطاقة المخزون بالكميات فقط لكل الإدخالات والإخراجات باستعمال اليوميتين السابقتين، وتضمن مراقبتها حتى لا يحدث تبذير أو سرقة أو فقدان، وهذه المراقبة بواسطة وصول الخروج التي تمضيها المصالح المستعملة للمخزونات، إذ تحرر هذه الوصول على ثلاث أشكال، أحدهما يحتفظ به في المخزن، والآخر يبقى لدى المصلحة المستلمة للمخزونات، والثالث لمصلحة المحاسبة وتظهر بطاقة المخزونات لكل نوع منها حسب (الشكل 4.3):

اسم المادة....		نوع المادة....		رقم المادة.....	
رقم الرصيد	الإخراجات		الإدخالات		رقم المخزون
الكمية	الكمية	البيان	الكمية	البيان	التاريخ
		وصل رقم..		وصل رقم..	

الشكل 4.3 : بطاقة المخزون بالكميات¹

1- ناصر دادوي عدون - تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الثاني محاسبة تحليلية - دار البحث قسنطينة ص 62 سنة 1988.

ب- الجرد الدائم بالكميات والقيم:

إن حساب سعر التكلفة للمنتوجات (أو البضائع) المباعة في المؤسسة يعتبر كهدف مراقبة عناصر المخزون، إذ أنه من الضروري أن تكون هذه المراقبة بالكميات والقيم، وتقوم بها أساسا مصلحة المحاسبة بالإشتراك مع مصلحة التخزين.

ب1- تعريف :

يمكن تعريف الجرد الدائم بأنه تنظيم لحسابات المخزونات يسمح بمعرفة الموجودات منها بصفة مستمرة (خلال الدورة الاستغلالية) بالقيم والكميات، وهذا بفضل تسجيل حركتها. وهذا الجرد الدائم يقارن دوريا مع الجرد النهائي الحقيقي (لنهاية الدورة) وتحسب الفروقات بينهما حيث تمثل عنصرا من الإيرادات أو التكاليف في المحاسبة التحليلية.¹

إذن لا بد من تسجيل حركة المخزون (الإدخالات والإخراجات) بالكميات والقيم مما يسمح بتحديد كميات وقيم المخزونات بعد كل عملية أو بعد كل دورة (شهر غالبا) حسب العلاقة: المخزون النهائي (المتبقي في آخر الدورة) = المخزون لأول المدة + الإدخالات - الإخراجات أو المخزون المتبقي بعد كل عملية = المخزون المتبقي بعد العملية السابقة + الإدخال الأخير - الإخراج. وتكون بطاقة المخزون لكل نوع منها حسب (الشكل 5.3):

التاريخ	البيان	الإدخالات			الإخراجات			المخزون	
		كمية	تكلفة	المبلغ	كمية	تكلفة	المبلغ	كمية	تكلفة
			وحدية			وحدية		وحدية	
	الوصول رقم								

الشكل 5.3: بطاقة المخزون بالكميات والقيم²

1- ناصر دادي عدون - تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الثاني محاسبة تحليلية - دار البحث قسنطينة ص 62 سنة 1988.

2- ناصر دادي عدون - تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الثاني محاسبة تحليلية - دار البحث قسنطينة ص 64 سنة 1988.

ب2- تقوم (تسعير) المخزون:

إن تقييم الإدخالات إلى المخازن لا يطرح أي مشكل وذلك لأن الإدخالات من البضائع والمواد واللوازم تُقيّم حسب تكلفة الشراء، كذلك فإن تقييم الإدخالات إلى المخازن من المنتوجات تتم حسب تكلفة الإنتاج .

إن أهم مشكل يطرح هو على مستوى تقييم المخزونات المتوجهة من المخازن إلى الاستعمالات في الإنتاج أو إلى التوزيع، نظرا لإختلاف مدة الإدخالات ومن ثم فإن أسعار المواد غالبا ما تتغير بين الزيادة والنقصان خلال الفترة المحاسبية (أي تراكم المخزونات بأسعار مختلفة)، وبالتالي يكون مطلوبا من إدارة المنشأة تحديد السعر الذي تصرف على أساسه المواد إلى الجهات المستخدمة، وغالبا ما تواجه الإدارة هذه المشكلة عند إعداد حساباتها الختامية في نهاية السنة المالية، حيث تؤثر قيمة المخزون السلعي في تحديد أرباح المؤسسة من ناحية وقيمة أصولها المتداولة من ناحية أخرى، ومما يزيد المشكلة تعقيدا أن الإدارة تجد نفسها مواجهة بعدة طرق وأساليب متنوعة لتقييم المخزون وعليها أن تختار من بين هذه الطرق طريقة التقييم التي تمكنها من تحقيق أهدافها، رغم عدم وجود قواعد محددة للمساعدة في إختيار أفضلها، إذ أن لكل منها مزايا وعيوب.

ب3- طرق وأساليب تقييم المخزون : وأهم هذه الطرق:

أولا : طريقة التكلفة الوسيطة المرجحة (CMP) ويضم ثلاث أساليب.

ثانيا : طريقة نفاذ المخزونات .

قبل أن نتعرض لمثال تطبيقي لبيان طرق تقييم المخزون والخصائص المميزة لكل منها يجدر بنا الإشارة إلى أنه يجب الفصل بين مصطلحين كثيرا ما يعتقد البعض أنه لا بد من التوافق فيما بينهما ، يعرف المصطلح الأول باسم تدفق التكلفة Flux cout ويعبر عن الأسلوب المحاسبي المستخدم في توزيع تكلفة المخزون المتاح (أول المدة + المشتريات) على بنود المخزون المباع والمتبقى في نهاية المدة، أما المصطلح الثاني فهو التدفق المادي (Flux physique) لأصناف المخزون ذاته، ويتعلق بحركة إسياب المخزون من حيث عمليات الإستلام والصرف لإشباع إحتياجات العملاء أو العمليات الإنتاجية.

ولا يشترط أن يكون هناك توافق بين هذين النوعين من التدفق. بمعنى أنه إذا تم تقييم المخزون على أساس مبدأ الوارد أخير يصرف أولاً، فليس ضرورياً أن يتم إتباع المبدأ نفسه في صرف المخزون للجهات الطالبة.¹

وعليه فإن طريقة التسعير هذه لا دخل لها إطلاقاً بالكميات المادية الموجودة فعلاً بالمخزن بل الأمر يتعلق بأسعار المدخلات ومخزون أول المدة.

مثال تطبيقي:

كانت حركة المخزون من المادة الأولية بلاستيك بوليتلان في المؤسسة الصناعية (س) في شهر ديسمبر 2007 كالتالي:

07/12/1 مخزون أول الشهر 500 كلغ بـ 50 دج للكلغ.

07/12/2 شراء 1000 كلغ بسعر 54 دج للكلغ

07/12/8 إخراج إلى قسم الإنتاج 300 كلغ

07/12/14 إخراج 200 كلغ

07/12/20 شراء 400 كلغ بسعر 52 دج للكلغ

07/12/24 إخراج 500 كلغ للإستعمال

07/12/26 شراء 600 كلغ بسعر 51 للكلغ

المطلوب: إعداد بطاقة حركة هذه المادة وذلك بتقييم المخروجات حسب:

❖ التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات

❖ التكلفة الوسيطة المرجحة بعد كل إدخال

❖ التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات + مخزون أول المدة

تسعر المواد المنصرفة من المخازن إلى أقسام الإنتاج حسب طريقة التكلفة الوسيطة

المرجحة (CMP) بثلاث أساليب :

الأسلوب 1 : التكلفة الوسيطة المرجحة بعد كل إدخال:

1- الدكتور عبد العزيز جميل محييم - إدارة المشتريات والمخزون - جامعة الملك سعود - النشر العلمي والمطابع، ص 221.

حسب هذا الاسم فإن الإخراج يتم بالتكلفة الوسيطة المرجحة بعد كل عملية إدخال، أي أن الإخراجات تختلف عملية تقييمها (تكلفة الوحدة للمخرجات ليست موحدة أو مشتركة)، وبعد كل إدخال تحسب هذه التكلفة وتُقيّم بها الإخراجات التي تأتي مباشرة بعدها، حيث تكون :

$$\text{التكلفة الوحيدة المتوسطة المرجحة بعد كل إدخال} = \frac{\text{قيمة المخزون المتبقي} + \text{تكلفة المدخولات}}{\text{كمية المخزون المتبقي} + \text{كمية المدخولات}}$$

- في يوم 07/12/20 التكلفة الوحيدة المتوسطة المرجحة بعد هذا الوارد سوف تكون

$$52.6666 = \frac{(54 \times 1000) + (50 \times 500)}{1000 + 500}$$

- في يوم 07/12/20 التكلفة الوحيدة المتوسطة المرجحة بعد هذا الوارد سوف تكون:

$$52.4762 = \frac{(52 \times 400) + (52.6666 \times 1000)}{400 + 1000}$$

من عيوب هذا الأسلوب كثرة الحسابات وعدم ثبات تكلفة وحدة المخرجات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تتأثر تأثر مباشر بتغيرات أسعار المواد الداخلة في المخازن (تأثير طردي)

رقم المخزن 14 الطابق الأرضي						الرقم 3130			المادة: بلاستيك بوليتلان	
									الشهر: ديسمبر 2007	
المخزون			الإخراجات			الإدخالات			البيان	التاريخ
المبلغ	تكلفة وحدية	كمية	المبلغ	تكلفة وحدية	كمية	المبلغ	تكلفة وحدية	كمية		
25000	50	500	-	-	-	25000	50	500	مخزون أول الشهر	12/1
79000	52.6666	1500	-	-	-	54000	54	1000	شراء وصل الإستلام 01 سند الدخول 01	12/2
63200.08	52.6666	1200	15799.98	52.6666	300	-	-	-	إخراج، سند الخروج 01	12/8
52666.7	52.6667	1000	10533.32	52.6666	200	-	-	-	إخراج، سند الخروج 02	12/14
73466.7	52.4762	1400	-	-	-	20800	52	400	شراء، وصل الإستلام 02، سند الدخول 02	12/20
47228.6	52.4762	900	26238.1	52.4762	500	-	-	-	إخراج، سند الخروج 03	12/24
77828.6	51.8857	1500	-	-	-	30600	51	600	شراء، وصل الإستلام 03، سند الدخول 03	12/26
			52571.4		1000	130400		2500	المجموع	

الجدول 5.3: تقييم المخزونات على أساس التكلفة الوسيطة المرجحة بعد كل إدخال

للتأكد: (إجمالي المدخولات + مخزون أول المدة) - إجمالي المخروجات = الرصيد

النهائي

$$\Leftarrow \text{بالكمية: } (2500 - 1000) = 1500 \text{ كلغ}$$

$$\Leftarrow \text{بالقيمة: } (52571.4 - 130400) = 77828.6 \text{ دج}$$

الأسلوب 02: التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات:

بهذه الطريقة يكون تقييم مجموع الإخراجات بتكلفة وحدة مشتركة تحسب بعد دخول

كل المشتريات أو إنتاج الفترة، لذا فإن الإخراجات تسجل أثناء إخراجها بالكميات فقط

وفي آخر الفترة عند حصر كل الإدخالات تحسب بها التكلفة الوسيطة المرجحة وتقيم بها الإخراجات¹ حيث تكون:

$$\text{التكلفة الوحيدة المتوسطة لمجموع الإدخالات} = \frac{\text{مجموع الإدخالات بالقيمة}}{\text{مجموع الإدخالات بالكمية}}$$

$$30600 + 20800 + 54000$$

52.7 - دج

$$600 + 400 + 1000$$

المخزون			الإخراجات			الإدخالات			البيان	التاريخ
المبلغ	تكلفة وحيدة	كمية	المبلغ	تكلفة وحيدة	كمية	المبلغ	تكلفة وحيدة	كمية		
25000	50	500	-	-	-	25000	50	500	مخزون أول الشهر	12/1
79000	52.6666	1500	-	-	-	54000	54	1000	شراء وصل الإستلام 01 سند الدخول 01	12/2
63190	52.6583	1200	15810	52.7	300	-	-	-	إخراج، سند الخروج 01	12/8
52650	52.65	1000	10540	52.7	200	-	-	-	إخراج، سند الخروج 02	12/14
73450	52.46	1400	-	-	-	20800	52	400	شراء، .. سند الدخول 01	12/20
47100	52.33	900	26350	52.7	500	-	-	-	إخراج، .. سند الخروج 03	12/24
77700	51.8	1500	-	-	-	30600	51	600	شراء، .. سند الدخول 03	12/26
			52700		1000	130400		2500	المجموع	

الجدول 6.3: تقييم المخزونات على أساس التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات

1- ناصر دادي عدون - تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الثاني محاسبة تحليلية - دار البحث ص 67.

للتأكد: (مجموع الإدخالات + مخزون أول المدة) - مجموع الإخراجات = الرصيد النهائي للمخزون

$$= \text{بالكمية: } 2500 - 1000 - 1500 \text{ كلغ}$$

$$= \text{بالقيمة: } 130400 - 52700 - 77700$$

نلاحظ أن الفرق في التقييم للإخراجات بين الأسلوب 01 و الأسلوب الثاني تحدث فرقا

$$\text{في القيمة بمقدار } 52571.4 - 52700 = 128.6 \text{ (-)}$$

الأسلوب 03: التكلفة الوسيطة المرجحة عن الفترة:

أو ما يعرف بالتكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات + مخزون أول المدة، وتحسب في آخر الفترة أيضا بعد الإطلاع على مجموع الإدخالات الحقيقية التي تتم في المؤسسة، ونلاحظ أن هذه الطريقة بحسابها لمجموع الإدخالات ومخزون أول المدة فإنها تساهم في التخفيض من تأثيرات التغيرات التي يمكن أن تخضع لها تكلفة الإدخالات ، وتحسب بها مجموع الإخراجات بنفس تكلفة الوحدة أو تكلفة مشتركة، وبالتالي تسمح بالحصول على سعر تكلفة أقل تأثيرا بهذه التغيرات ، وهي الطريقة التي يستحسن إستعمالها في المؤسسات الوطنية¹ ، حيث تكون :

$$\frac{\text{التكلفة الوحيدة المتوسطة المرجحة عن الفترة} = \text{قيمة المخزون في بداية الفترة} + \text{تكلفة المدخولات}}{\text{كمية بداية الفترة} + \text{كمية المدخولات}}$$

$$[50 \times 500] + (54 \times 1000) + (52 \times 400) + (51 \times 600)$$

$$500 + (600 + 400 + 1000)$$

$$= 52.16 \text{ دج}$$

يتم تقييم كل كلغ مستهلك خلال شهر ديسمبر بـ 52.16 دج (الجدول 3.3)

1- ناصر دادي عدون - تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الثاني - بحاسبة تحليلية - دار البحث، ص 68.

المخزون			الإخراجات			الإدخالات			البيان	التاريخ
المبلغ	تكلفة وحدية	كمية	المبلغ	تكلفة وحدية	كمية	المبلغ	تكلفة وحدية	كمية		
25000	50	500	-	-	-	25000	50	500	مخزون أول الشهر	12/1
79000	52.6666	1500	-	-	-	54000	54	1000	شراء وصل الإستلام سند الدخول 01	12/2
63352	52.793	1200	15648	52.16	300	-	-	-	إخراج، سند الخروج 01	12/8
52920	52.92	1000	10432	52.16	200	-	-	-	إخراج، سند الخروج 02	12/14
73720	52.657	1400	-	-	-	20800	52	400	شراء، .. سند الدخول 02	12/20
47640	52.07	900	26080	52.16	500	-	-	-	إخراج، .. سند الخروج 03	12/24
78240	52.16	1500	-	-	-	30600	51	600	شراء، .. سند الدخول 03	12/26
			52160		1000	130400		2500	المجموع	

- الجدول 7.3 : تقييم المخزونات على أساس التكلفة الوسيطة المرجحة عن الفترة -

للتأكد: (مجموع الإدخالات + مخزون أول المدة) - مجموع الإخراجات = مخزون آخر المدة

=> بالكمية: 2500 - 1000 - 1500 كلغ

=> بالقيمة: 78240 - 130400 - 52160 دج

من عيوب هذا الأسلوب أنه يجب إنتظار آخر عملية إدخال حتى يتم حصر جميع الإدخالات ثم نقوم بعد ذلك بتقييم الإستهلاكات أو الإخراجات، إلا أنه يعتمد على حساب تكلفة وسيطة مرجحة واحدة فقط تُقيّم بها جميع الإستهلاكات ولهذا يعتبر هذا الأسلوب بسيط، ويعتبر الأحسن أيضا لقيامه بالتخفيف من التغيرات التي تحصل لتكلفة الوحدة للمواد التي تدخل إلى المخزن، (أي أن هذه الطريقة تخفف من تقلبات الأسعار مما يؤدي إلى تقريب تكاليف الكميات المنصرفة من بعضها، كما يؤدي إلى تقريب الكمية المنصرفة من أسعار

السوق، حيث أن تكلفة الكمية الجديدة الواردة تدخل في حساب المتوسط وهي الطريقة المتبعة في دليل المحاسبة العامة.

ثانيا : طريقة نفاذ المخزونات: حسب هذه الطريقة يتم التعامل مع المخزونات حسب

الترتيب الزمني لدخولها إلى المخازن وتميز فيها أسلوبين:

الأسلوب 01: طريقة الداخل أول منصرف أول (FIFO) :

أي أن سعر الكميات التي ترد أولا هو السعر الذي تسعر به المواد التي تصرف من المخازن والتي توجد بها وقت الصرف أو الخروج، حتى إذا ما إنتهت الكمية ذات السعر الأول تسعر المواد التي تصرف من المخازن بعد ذلك بسعر الكمية التالية التي تليها في الأقدمية طبقا للتسلسل الزمني لدخول المواد. نأخذ نفس المثال السابق ونطبق هذه الطريقة (تقييم المخروجات حسب طريقة الوارد أولا الصادر أولا FIFO).

رقم المخزن 14 الطابق الأرضي			الرقم 3130			المادة: بلاستيك بوليتان			الشهر: ديسمبر 2007	
المخزون			الإخراجات			الإدخالات			البيان	التاريخ
المبلغ	تكلفة وحدة	كمية	المبلغ	تكلفة وحدة	كمية	المبلغ	تكلفة وحدة	كمية		
25000	50	500	-	-	-	25000	50	500	مخزون أول الشهر	12/1
25000 54000	50 54	500 1000	-	-	-	54000	54	1000	شراء وصل التسليم سند الخروج 01	12/2
10000 54000	50 54	200 1000	15000	50	300	-	-	-	إخراج، سند الخروج 01	12/8
54000 54000	54 54	1000 1000	10000	50	200	-	-	-	إخراج، سند الخروج 02	12/14
20800	52	400	-	-	-	20800	52	400	شراء، .. سند الدخول 02	12/20
27000 20800	54 52	500 400	27000	54	500	-	-	-	إخراج، .. سند الخروج 03	12/24
27000 20800 30600	54 52 51	500 400 600	-	-	-	30600	51	600	شراء، .. سند الدخول 03	12/26
			52000		1000	130400		2500	المجموع	

الجدول 8.3 : تقييم المخزونات على أساس طريقة الداخل أول منصرف أول (FIFO)

للتأكد: (إجمالي المدخلات+مخزون أول المدة)-إجمالي المخرجات= الرصيد الأخير للمخزون.

$$\text{بالكمية} \Rightarrow 2500 - 1000 = 500 + 400 + 600 \text{ كلغ}$$

$$\text{بالقيمة} \Rightarrow 130400 - 52000 = 27000 + 20800 + 30600 \text{ دج}$$

مزايا هذا الأسلوب :

- أن الرصيد النهائي للمخزونات يكون معبرا عنه بأثمان حديثة قريبة من سعر السوق.
- تستخدم في حالة تغير الأسعار (الإدخالات) نحو الانخفاض كي تحصل دائما على مخزون آخر المدة بقيمة أقل.

عيوب هذا الأسلوب :

- تحمل الإنتاج الأسعار القديمة
- تستخدم على نطاق محدود (أثناء إنخفاض الأسعار فقط) ،أما في حالة إرتفاعها يفضل استخدام طريقة LIFO.

الأسلوب 02: طريقة ما دخل آخرأ خرج أولا (LIFO):

حسب هذه الطريقة فإن المخزونات تخرج وفق ترتيب عكسي من دخولها، أي أن المواد المنصرفة تسعر على أساس أحدث الأسعار التي ترد إلى المخازن، فيصرف السعر الأحدث ثم الذي يليه وهكذا... طبقا لتواريخ الورود إلى أن نصل إلى سعر الأول دخولا، ومنه ينتج أن سعر التكلفة تحسب بتكلفة المواد التي اشترت حديثا.

المخزون			الإخراجات			الإدخالات			البيان	التاريخ
المبلغ	تكلفة وحدية	كمية	المبلغ	تكلفة وحدية	كمية	المبلغ	تكلفة وحدية	كمية		
25000	50	500	-	-	-	25000	50	500	مخزون أول الشهر	12/1
25000 54000	50 54	500 1000	-	-	-	54000	54	1000	شراء وصل التسليم سند الخروج 01	12/2
25000 37800	50 54	500 700	16200	50	300	-	-	-	إخراج، سند الخروج 01	12/8
25000 27000	50 54	500 500	10800	50	200	-	-	-	إخراج، سند الخروج 02	12/14
25000 27000 20800	50 54 52	500 500 400	-	-	-	20800	52	400	شراء، .. سند الدخول 02	12/20
25000 21600	50 54	500 400	20800 5400	52 54	400 100	-	-	-	إخراج، .. سند الخروج 03	12/24
25000 21600 30600	50 54 51	500 400 600	-	-	-	30600	51	600	شراء، .. سند الدخول 03	12/26
			53200		1000	130400		2500	المجموع	

الجدول 9.3: تقييم المخزونات على أساس طريقة ما دخل آخرًا خرج أولًا (LIFO):

وللتأكد: (إجمالي المدخولات + مخزون أول المدة) - إجمالي المخروجات = الرصيد النهائي للمخزون.

بالكمية $\Rightarrow 2500 \text{ كلغ} - 1000 \text{ كلغ} = 500 \text{ كلغ} + 400 \text{ كلغ} + 600 \text{ كلغ}$

بالقيمة $\Rightarrow 130400 \text{ دج} - 53200 \text{ دج} = 25000 \text{ دج} + 21600 \text{ دج} + 30600 \text{ دج}$

مزايا هذا الأسلوب: ¹

الفرض من هذه الطريقة تحميل الإنتاج قيمة المواد الأولية على أساس سعر يقارب السعر الجاري، وتستخدم هذه الطريقة في حالة إرتفاع المستمر للأسعار، وقد ساد استخدام هذه

1- بو يعقوب عبد الكريم - المحاسبة التحليلية - ديوان المطبوعات الجامعية - الطبعة (04)، سنة 2005، ص 73.

الطريقة في فترات إنخفاض قيمة النقود وبالتالي إرتفاع الأسعار أو ما يطلق عليه فترات التضخم حيث تأخذ الأسعار في الإرتفاع المستمر، الأمر الذي يترتب عليه تضخم المخزون في نهاية السنة . وبالتالي القضاء على ظهور الأرباح الصورية .
تكلفة المنتجات تكون أقرب للواقع.

عيوب هذه الطريقة:

لا تستخدم إلا على نطاق محدود على صعيد التطبيق العملي (في حالة إرتفاع أسعار الإدخالات من المواد)، أما في حالة إنخفاضها فيفضل استخدام طريقة FIFO للحصول على مخزون المدة بأقل قيمة .

هناك عدة طرق أخرى لتقييم المخرجات ومنها:¹

ثالثا: السعر الإداري:

والمقصود بالسعر الإداري هو ذلك السعر الذي تتخذه الإدارة أساسا لتسعير المواد الصادرة دون النظر في السعر الفعلي فقد تتخذ الإدارة السعر السائد في زمن معين (أو السنة المالية) كأساس لتسعير المواد الصادرة وأخيرا قد تحدد الإدارة سعرا معياريا (نمطيا) لتسعير المواد الصادرة، وسواء تحدد السعر الإداري على أساس السعر السائد في زمن معين أو متوسط الأسعار لفترة معينة أو على أساس نمطي فإن الهدف من وراء ذلك هو إثبات تحميل الإنتاج خلال السنة بسعر موحد لكل صنف من الأصناف دون النظر للتكلفة الفعلية.

ويترتب على استخدام طريقة السعر الإداري ظهور فروق في تقويم المخزون من الأصناف نتيجة لتسعير المواد الصادرة بأسعار مخالفة للأسعار الفعلية التي تثبت بها المواد الواردة ، وتعالج هذه الفروق في نهاية كل فترة تكاليفية على إعتبارها عنصرا من عناصر المصاريف الصناعية الغير مباشرة.

1- د. محمد أحمد خليل - التكاليف في الوحدات الصناعية - دار الجامعات المصرية الإسكندرية - ص 282، سنة 1976.

رابعاً : التسعير على أساس سعر الشراء:

تستخدم هذه الطريقة في حالة المشتريات العاجلة التي تطلبها الأقسام الصناعية، ولا تمر وهي في طريقها إلى هذه الأقسام على إدارة المخازن وفي هذه الحالة تسعر هذه المواد على أساس سعر الشراء الظاهر بفاتورة الشراء في الحال.

2-2- الجرد المادي:

ويسمى أيضا الجرد الحقيقي أو الجرد الفعلي أو الجرد السنوي، ويقصد به الحصر المباشر للمخزون من الأصناف المختلفة الموجودة بالمخازن¹، من أجل الوقوف على الوجود المادي والقيم النهائية الفعلية للمخزون وعادة ما يكون هذا التاريخ هو نهاية السنة المالية، كما نصت المادة 20 من الدليل الوطني المحاسبي على أنه: "يتم الجرد المادي لعناصر المخزون مرة واحدة على الأقل في السنة المالية، عند إقفال هذه الأخيرة، إلا أنه مع التحفظ بأن عناصر المخزون قد أحصيت مرة واحدة على الأقل خلال السنة المالية فإن المؤسسات يمكنها القيام بعمليات الجرد المتتالي أثناء الدورة"².

وغالبا ما يستغرق الجرد المادي فترة تتراوح بين أسبوع أو أسبوعين، تتوقف خلالها جميع عمليات الصرف والتسلم في المخازن، وبالتالي تتوقف عملية الإنتاج وتغلق المؤسسة طيلة الفترة، وذلك ضمنا لدقة الجرد وعدم إرباك العمل . على العكس فإن الجرد المستمر لا يتطلب إيقاف العمل بالمخازن أثناء الجرد وكلما إنتهت عملية الجرد الأول تبدأ عملية الجرد الثاني.

بالإضافة إلى أن الجرد الحقيقي عملية شاقة وتحتاج إلى جهود وخبرات في تقييم الأصناف المخزونة، خاصة إذا تعددت المواد، وقد تجدر الإشارة إلى أن الجرد الدائم المحاسبي (الجرد الدفترى) لأرصدة المخزون لا يغني عن الجرد الفعلي لهذه الأرصدة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجرد الفعلي يفيد في تحقيق عدة أغراض كثيرا ما يفشل الجرد الدفترى في التعرف عليها. وبعبارة أخرى فإن هناك عددا من الأخطاء أو الإنحرافات التي قد يتعرض لها

1- د. عبد العزيز جميل محييم - إدارة المشتريات والمخزون - المصدر السابق ص 211.

2- بو يعقوب عبد الكريم - المحاسبة التحليلية - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - ص 78.

المخزون، ولا يمكن الكشف عنها إلا من خلال الجرد الفعلي (الجرد الدائم المحاسبي لا يوافقه باستمرار تساوي في القيم الموجودة في المخزن حقيقة)¹، وفي حالة إختلاف قيمة المخزونات الحقيقية وكمياتها عن قيمة وكمية المخزونات المسجلة محاسبيا (نظريا) تظهر فوارق الجرد.

3-2 - الجرد الفحائي:

وهو قيام الجرد في أوقات مفاجئة حيث لا يوجد وقت محدد لإجراء هذا النوع من الجرد وغالبا ما يكون الهدف منه إجراء عمليات التفتيش أو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزونة، ويتم على عينة من المواد يتم إختيارها عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المنشأة ، أو تلك التي تكون عرضة للتلاعب أو يشك في وجود خلل في حركتها وذلك بهدف التأكد من سلامة عمليات الصرف والاستلام والقيود في سجلات ودفاتير المخزون وسلامة عمليات الجرد ، كما يعتبر وسيلة رقابية مناسبة على العاملين حيث يشعرون أن أعمالهم تحت الرقابة الفورية والمفاجئة في أية لحظة .

وقد يقوم بهذا النوع من الجرد المراجع أو المدقق (Auditeur) أو مندوب الحسابات ، أو يقوم به مدير المواد أو رجال الإدارة العليا.

3-فوارق الجرد:

3-1- تعريف: في حالة إختلاف قيمة المخزونات الحقيقية التي أظهرتها عملية الجرد المادي عن قيمة المخزونات المسجلة محاسبيا (أي نظريا) تظهر فوارق تسمى بـ " فوارق الجرد ". يقوم المختصين بعمليات الجرد بالبحث عن أسباب هذه الفروق وذلك بدراسة طبيعتها وسؤال أمين المخزن عن أسبابها ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك .

3-2- أسباب فروق الجرد:

أ- أخطاء في التسجيل بالسجلات سواءا أكان بالزيادة أو النقصان، ويظهر ذلك من خلال مراجعة مستندات الإستلام والصرف مع ما هو مسجل في بطاقات الصنف.

ب- لصرف أو الإستلام دون تسجيل.

ت- أخطاء العد أو الوزن أو القياس.

1- ناصر دادوي عدون - تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الثاني محاسبة تحليلية - دار البحث قسنطينة - ص 73 سنة 1988.

- ث- السرقة أو الاختلاس أو الحريق وكسر المواد نتيجة ظروف النقل السيئة.
- ج- أخطاء الصرف وذلك بأن يتم صرف صنف مخالف للصنف المطلوب والمثبت في طلب الصنف، ويحدث هذا في الأصناف المتشابهة الاسم ولكن مختلفة المقاسات أو الجودة.
- ح- أخطاء في أعمال الجرد نفسها وذلك بسبب تعدد أماكن التخزين للصنف الواحد...

خ- العوامل الطبيعية مثل الجفاف أو التبخر.

د- الأخطاء في الحسابات المتعلقة بالجرد الدائم وتقييم الإخراجات.

3-3- نتائج فوارق الجرد:

تحسب فوارق الجرد بين الجرد الحقيقي والجرد الدائم عددياً، فإذا كانت القيم الحقيقية تفوق القيم المحاسبية فيعتبر كإيراد للمؤسسة، وإذا كانت القيم الحقيقية أصغر من القيم المحاسبية فيعتبر كتكلفة على المؤسسة. (ويكون هذا في آخر الفترة المحاسبية) ولهذا فإن المؤسسة لا تستطيع إضافة هذه الفروق لأن التكاليف أو سعر التكلفة تكون قد حسبت، ولهذا تطرح أو تضاف إلى النتيجة ويمكن إدخالها ضمن فوارق التحميل.

مثال¹: كانت نتائج الجرد الحقيقي للمخزونات النهائية للمواد الأولية والمنتجات التامة على التوالي 50100 دج، 75000 دج. بينما كانت القيمة للمخزونات النهائية في الجرد الدائم 50000 و75050 دج، وكانت النتيجة للمنتوجين في المؤسسة 18000 دج و 13400 دج، أما العناصر الإضافية فكانت 500 دج والأعباء غير المعتمدة 1950 دج.

المطلوب: حساب النتيجة التحليلية الصافية لهذه المؤسسة بعد حساب فوارق الجرد للمخزونات.

الحل: 1- فوارق الجرد:

1- عدون ناصر دادي - المحاسبة التحليلية - المصدر السابق، ص 74.

البيان	المواد الأولية	المنتجات التامة
المبلغ الحقيقي	50100	75000
المبلغ المحاسبي	50000	75050
الفرق	100+	500-

الجدول 10.3 : فوارق الجرد

2-النتيجة التحليلية الصافية:

البيان	مدین	دائن
نتيجة المنتج الأول		18000
نتيجة المنتج الثاني		13400
العناصر الإضافية		500
أعباء غ معتبرة	1950	
فوارق الجرد		50
نتيجة المحاسبة التحليلية الصافية		30000

الجدول 11.3: النتيجة التحليلية الصافية

ملاحظة: عندما تكون القيمة الحقيقية للمخزون بتاريخ الجرد أقل من القيمة المحاسبية، فإنه على المؤسسة أن تُكوّن مخصصات تدني قيمة المخزون حـ/39.

	xx		699
xx			3930
xx			3931
xx			3933

وقد أشرنا إلى هذا في التقييد المحاسبي للمخزونات.

المبحث الثاني : التنظيم الكلي:

حسب الاتجاه الحديث لمفهوم التنظيم الذي آلت إليه نظرية الأنظمة والذي يقوم على أساس أن أي مؤسسة تعتبر كنظام مفتوح نحو الخارج يتكون من أنظمة فرعية، وأن نجاح أي نظام فرعي لا يعتمد على نفسه فقط، بل هو قائم على الإشتراك المتبادل الذي يربط كل نظام فرعي بآخر والذي يؤثر على كفاءة كل منهما، وباعتبار أن إدارة المخزون هي إحدى هذه النظم الفرعية التي تربطها علاقات متنوعة ومتداخلة ومتكاملة مع الإدارات الأخرى وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن ومن ثم تحقيق أهداف النظام العام أو الأكبر (أي المؤسسة) فإننا نركز في موضوعنا على التنسيق المتبادل بين إدارة المخزون والإدارات الأخرى :

المطلب الأول: التنسيق بين إدارة الشراء وإدارة المخزون :

لقد اعتادت بعض المنظمات أن تضع عملية التخزين من ضمن أنشطة إدارة الشراء باعتبار أن التخزين هو إمتداد لعملية الشراء ، ولكن هذا لا يعني عدم وجود علاقة بين الإدارتين في حالة وجود إدارة مستقلة للمخزون ومن ثم تبرز ضرورة التنسيق والتعاون بينهما إلى أكبر حد ممكن وبصفة مستمرة، وتتمثل أهم صور الارتباط بينهما في:

1-خطط إدارة الشراء تعتمد على موجودات المواد في المخازن¹، ولهذا يجب على إدارة المخزون تزويد إدارة الشراء بالمعلومات والإحصائيات عن الأصناف المخزونة من حيث

1- د. مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر - سنة 2006، ص 26، الطبعة 02.

حالاتها ومعدلات دورانها والكميات المتبقية منها، والحالات التي يصل فيها المخزون إلى إعادة الطلب، الطلبات المستعجلة على الصنف، أحوال وظروف التخزين (الطاقات التخزينية المتوفرة كالمساحة، المناولة...) قبل الشروع في الشراء.

2- لا بد من إدارة المخزون إخطار إدارة الشراء عند تلف المواد المخزونة أو نفاذها لإتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير المواد وإجتنااب انقطاع المخزون.

3- يجب على إدارة الشراء إبلاغ إدارة المخزون بأوامر الشراء التي أصدرتها والمواعيد المحددة لوصول الكميات المطلوبة حتى تكون على إستعداد لتلقي الكميات المشتراة.

4- التخطيط الجيد لشراء المواد هو أحد أنشطة إدارة الشراء يساعد على تحديد المخزون الاقتصادي¹، الذي يكون معه تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن دون الإضرار ببرامج الإنتاج أو التسويق مع مراعات الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (المنافسة)، وهذا من خلال التحديد الدقيق للكمية المطلوبة وإختيار التوقيت المناسب للقيام بعملية الشراء.

5- الإشتراك بين الإدارتين في المقارنة بين الوفورات والمزايا التي تحقق من الشراء بالكميات الكبيرة والزيادة في تكاليف الإحتفاظ بهذه الكميات وبالتالي البحث عن القرار المناسب .

6- في حالة ما إذا توقعت إدارة الشراء هبوط الأسعار، يلزمها تأجيل الشراء والوصول إلى الحد الأدنى للمخزون أملا في الشراء عند هبوط الأسعار، أما إذا توقعت إرتفاع الأسعار فإنها سترمي إلى شراء كمية كبيرة تجنبا لإرتفاع الأسعار وزيادة الإنفاق.

7- قيام إدارة الشراء بإتباع الأساليب العلمية في توفير إحتياجات المؤسسة بالمواصفات المرغوبة والأسعار الملائمة والتقليل من النفقات التابعة للشراء هو من المؤثرات الإيجابية على إدارة المخزون حيث أن المخازن هي محطة المشتريات وبذلك يتحقق تعظيم مستوى خدمة المصالح المستحقة (الإنتاج، الصيانة، الزبائن) وهذا ما يضمن إستمرارية تدفق المواد من المخازن إلى الجهات المستخدمة وإجتنااب تكدس الأصناف وموت المخزون، والتلف والتقادم.

1- د. مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر - الطبعة 2، سنة 2006، ص 14.

ولعل أحسن مثال على هذا ما وقع في بلادنا خلال السنة الماضية أين قامت الدولة بإستيراد البطاطا من كندا ووضعها في مخازن التبريد لمواجهة الأزمة التي شهدتها البلاد في هذا العنصر الغذائي، إلا أن الإقبال عليها من طرف المواطنين كان ضعيفا جدا، نظرا لنوعيتها الرديئة، مما جعل تجار التجزئة يتعدون عن عرضها وبيعها في الأسواق.

وبالتالي فإن الجودة (الجيدة والمناسبة) التي تتماشى مع أذواق الجهات المستخدمة الإنتاج، الزبائن والصيانة لا تبقى محجوزة في المخازن دون الحاجة إليها، بل يكون الطلب عليها مستمر \Rightarrow إستراتيجية الجودة.

8- كما أن الرفع في مستوى الأداء في وظيفة الشراء والتخزين من جهة توفير المواد بالأسعار المناسبة والتقليل في النفقات التابعة للشراء والتخزين سيكون له الأثر الواضح في التخفيض الملموس في إجمالي التكاليف، وبالتالي يعطى المؤسسة نطاقا واسعا في إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي في السوق والحصول على قاعدة زبائن ضخمة مما يجنب المؤسسة تكدس أو حجز الأصناف في المخازن وإجتئاب اللامبيعات والمشاكل التي قد تترتب على ذلك (التلف، التقادم) = < إستراتيجية السعر.

المطلب الثاني : التنسيق بين إدارة الإنتاج وإدارة المخزون:

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف التي تساهم في كفاءة وفعالية وظيفته التخزين من خلال التناسق الموجود بينهما والذي يتمثل في:

- 1- قيام إدارة الإنتاج بإتصالها بإدارة المخزون للتعرف على موجوداتها من المواد، ومدى إلتزام المورد في توريد المواد وحالاتها ومقاديرها وجودتها، ومن المهم أن تقوم إدارة المخزون بإعلام إدارة الإنتاج بأحوال التوريد من استلام ونتائج الفحص والتفتيش.¹
- 2- جودة الإنتاج، ونقصه بهذا أن الإنتاج بمواصفات لا تتفق مع رغبات المشترين أو بمستوى أقل من جودة السلع البديلة والمنافسة قد يكون سببا في ركود بعض المنتجات في المخازن.

1- الدكتور مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر، سنة 2006.

- 3- كمية الإنتاج : حيث إذا تم الإنتاج بكميات أكبر من إحتياجات السوق نتيجة الخطأ في تقدير حجم الطلب المتوقع فإن ذلك قد يؤدي إلى تكديس المخزون من بعض الأصناف، والعكس إذا تم الإنتاج بكميات قليلة قد يترتب عليه نفاذ المتوجات في المخازن.
- 4- مرونة الإنتاج، حيث أن خطة الإنتاج كلما كانت مرنة وقابلة لإستعاب التغيرات التي قد تحدث لسبب أو لآخر في الكميات والمواصفات، كلما إجتنبت إدارة المخزون ركود أو تكديس الأصناف أو نفاذ المخزون في حالة تلقي المؤسسة لطلبات طارئة من قبل زبائنها.
- 5- إتباع الأساليب العلمية في التقليل من تكاليف الإنتاج له أثر على قيمة السعر النهائي، ومن ثم فإن إنخفاض السعر عن أسعار المنافسين أو أسعار المنتجات البديلة من الدوافع القوية على إجتنااب اللامبيعات وتكدس الأصناف.
- 6- يجب على إدارة الإنتاج أن تحجر إدارة المخزون عن خططها وجداويلها الإنتاجية، بحيث يمكن لإدارة المخزون تخطيط الإحتياجات مسبقاً، وأي تعديل في التنبؤات الخاصة بالإنتاج فلا بد من إخبار إدارة المخزون بذلك.¹
- كما أن إخبار إدارة الإنتاج عن مواعيد تسليم الأصناف إلى المخازن والكميات الموافقة يساعد إدارة المخزون على الإستعداد لتلقي المتوجات.

المطلب الثالث : التنسيق بين إدارة البيع وإدارة المخزون:

ذكر فايول مع بداية هذا القرن: "أن نجاح أي مؤسسة صناعية يرتبط بالوظيفة التجارية بمثل ما هو بالوظيفة التقنية، وإذا لم يصرف منتج المؤسسة فذلك هو إختيارها، ومعرفة الشراء والبيع هو أكثر أهمية من معرفة التصنيع".

ولهذا تقوم إدارة البيع بجمع العناصر التي تفيدها في إختيار السلعة التي تكون أكثر تقبلاً من المستهلك، إنطلاقاً من التساؤل عن ما هي المواصفات التقنية والشكلية المطلوبة، التعبئة والتغليف والأحجام والأسماء التي تعطي للسلعة مظهراً جذاباً، بالإضافة إلى دراسة أي إختيارات أحسن هل التخصص في منتج واحد أو أكثر؟.

1- عبد الغفار حنفي- إدارة المواد والإمداد- الجزء الأول سنة 1998، الدار الجامعية ص 39.

كما أن السعر هو الآخر من المؤشرات المهمة في نجاح إدارة البيع حيث له دور مهم في جعل السلعة أكثر قبولا من طرف المستهلكين وهذا ما يؤدي إلى رفع حجم مبيعات المؤسسة، ولهذا لا بد على المؤسسة أن تقوم بدراسة علمية لتحديد السعر النهائي للسلعة آخذة بعين الاعتبار أسعار سلع المنافسين ومدى وجود سلع بديلة أو منافسة، ومرحلة حياة المنتج أو الفترة الموجودة فيها هل هي مرحلة الانطلاق أو النضج أو التزول، وميزانية المولدين ومدى قدرتهم على دفع قيمة هذه السلعة وقيمة الربح الذي ينبغي تحقيقه من خلال بيع وحدة واحدة.

إن إتباع إستراتيجية تسويق محكمة من أجل تأسيس قاعدة زبائن مهمة هو من الدوافع القوية على تدفق المخزونات نحو الخارج وإجتذاب تكديسها وتحميد جزء كبير من رأس مال الخزينة دون أي فائدة، ومن ذلك إستراتيجية الإعلان لإيصال الرسائل الإعلامية إلى المجتمع وحث المستهلك وإقناعه والتأثير على جوانبه النفسية ليتقبل ذلك المنتج ثم يُقبل على طلبه. وإستراتيجية الترويج للمنتج التي تشمل العديد من العمليات مثل تخفيض في الأسعار إلى حد معين، تنظيم معارض المنتجات، توفير جوائز عن كميات معينة من البيع، أو وضع تخفيضات عند وصول كمية مشتريات الزبون عند مستوى أو حد معين.

بالإضافة إلى التحديد الإستراتيجي لنقاط البيع أو مراكز التوزيع التي تريد المؤسسة من خلالها صرف منتجاتها.

المطلب الرابع : التنسيق بين إدارة الهندسة وإدارة المخزون:

ترتبط إدارة المخزون بعلاقات تنسيقية مع إدارة الهندسة، حيث أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن تصميم السلعة ويمكن توضيح العلاقة ما بين الإدارتين من خلال ما يلي:¹

1- لا بد أن تمتد إدارة المخزون إدارة الهندسة بفيض من المعلومات عن الفائض من المواد المصنوعة قبل إجراء عملية التصميم، إذ لا يمكن إنتاج سلعة جديدة ويوجد هناك فيض من السلع المصنوعة داخل المخازن خوفا من التقادم.

1- الدكتور مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر - سنة 2006، ص 156.

2- تتطلب إدارة التصميم معرفة الموجود من المواد الأولية في مخازن المنشأة حتى تتمكن من معرفة مدى إمكانية تطوير سلعة جديدة تحتاج إلى مواد أولية جديدة، فإذا كان الحجم الموجود من المواد الأولية كبير فإن هذا يؤدي إلى تأجيل تصميم السلعة الجديدة التي تتطلب مواد أولية مختلفة لحين الإنتهاء من المواد الأولية الموجودة .

المطلب الخامس : التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون:

يعتبر العنصر البشري من أكثر محددات الكفاءة والفعالية في أداء مهام وظيفة التخزين، ومن ثم فإن عدم كفاية أعداد العاملين بالمخازن أو عدم الإهتمام بإختيارهم وفقاً لمستويات محددة من التعليم والتدريب والخبرة، وعدم تنمية مهاراتهم وقدراتهم لإستعاب التطورات التقنية في المجالات الخاصة بنظم المعلومات المخزنية ووسائل المناولة والترتيب والحفظ وإجراء الجرد والعمليات المحاسبية، كالتقييد المحاسبي للمخزونات،...، وغيرها من أنشطة التخزين أمر يؤدي إلى وقوع العديد من المخاطر، ولهذا تهتم إدارة الموارد البشرية بإختيار وتكوين العمال والموظفين وتنمية المسؤولين على إدارة المخزون عن طريق تخطيط برامج التدريب والتعليم من خلال تخصيص ساعات نظرية إضافية عن العمل من أجل الإرشاد وتقديم النصائح والتعليمات الواردة في اللوائح، البحث العلمي والآلي عن طريق الإنترنت، تخصيص كتيبات تتضمن قواعد وإجراءات التخزين، تنظيم الدورات العلمية، الندوات، المحاضرات، البحث للقيام بالتربصات في الدول المتفوقة في هذا المجال.

وفي سياق هذا البحث نشير إلى بعض المهام العملية التي لا يتسنى القيام بها إلا عن طريق التدريب العلمي والعملية وممارستها لمدة معقولة حتى يتمكن العمال من خلالها إكتساب المهارات اللازمة لأداء هذه المهام بشكل صحيح :

1- تدريب العمال على معدات ووسائل المناولة أمر ضروري لضمان الخدمة الممتازة ولتفادي تلف الأجهزة المستخدمة أو كسر أو تلف المواد ذاتها أو تلف المباني أو تعريض العمال للأذى (نتيجة وقوع حوادث خلال النقل الداخلي)، فلكل وسيلة مناولة طاقة حمل معينة، كما أن قدرتها على رفع الأوزان إلى إرتفاعات معينة أيضاً تعتمد على وزن المادة المرفوعة وعددها وعلى طريقة ومكان وضع الحمولة على الرافعة كما أن قيادة الرافعات

والمناورة بها بين ممرات المخازن أو تحريك الأوناش ورفع الشحنات تحتاج إلى مهارات معينة لا يمكن إكتسابها إلا عن طريق التدريب لمدة معينة حتى يتم التأكد من أن العاملين على هذه المعدات أصبحوا ملمين بالمعلومات عن المعدات التي يستعملونها وبالطرق السليمة لإستخدامها.

2- التدريب على الطريقة الصحيحة لرفع الأحمال يدويا دون تعريض العمود الفقري إلى أذى نتيجة رفع الأثقال بطريقة خاطئة يتركز فيها الثقل على منطقة الظهر في إنحناء العامل لإلتقاط الحمولة المراد رفعها .

3- المشاركة في تمارين إطفاء الحرائق والإلمام بالأنواع المختلفة لطفاءات الحريق وطرق حملها واستخدامها أثناء المكافحة وكذلك إختيار النوع المناسب من الطفاءات لكل نوع من أنواع الحرائق، كما ينبغي التدريب على إستخدام خراطيم المياه وكيفية توجيهها، إضافة إلى التعرف على طريقة إطلاق جرس الإنذار ومنافذ الهرب وأماكن التجميع في حالات حدوث الحريق.

4- توضيح التعليمات والإجراءات الواجب إتخاذها حول كيفية التعامل مع المواد الكيميائية في حالة إنسكابها على أرضية المخزن وطريقة تنظيفها، وما يلزم العامل من إستخدام أدوات الحماية الشخصية كالقفازات والكمّامات والنظارات منعا لتلامس جسم العامل مع هذه الكيماويات التي تسبب الأضرار لدى ملامستها أو إستنشاق أبخرتها.

5- تدريب المسؤولين على إستخدام أنظمة المعلومات الحديثة داخل الحاسوب من خلال تشغيل البيانات الخاصة بحركة أصناف المخزونات (الإدخالات، الإخراجات، معرفة الأرصدة النهائية)، معرفة مستويات المخزون، التقييد المحاسبي للمخزونات، إتخاذ القرارات الرشيدة، حساب التكاليف.

المطلب السادس : التنسيق بين الإدارة المالية وإدارة المخزون:

ترتبط كفاءة وفعالية إدارة المخزون إرتباطا وثيقا مع الإدارة المالية حيث أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن توفير الأموال وتخصيص جزء منها للإستثمار في المخزون، وبالتالي تلعب دورا كبيرا في الحصول على أصناف المخزونات بالجودة المرغوب فيها (خاصة إذا

كانت هذه الأخيرة مكلفة) والكمية المناسبة في الوقت المناسب وإجتنااب الانقطاع المضر. وهذا ما يسمح بتعظيم مستوى خدمة الجهات الطالبة للمخزونات (مصلحة الإنتاج، الصيانة، العملاء) كما تلعب دورا كبيرا في الحصول على التجهيزات المخزنية المناسبة (المنولة المناسبة، الإضاءة...).

ولهذا لابد على إدارة المخزون من إبلاغ الإدارة المالية بكافة إحتياجاتها للموافقة على ذلك وحتى يتم تدبير الأموال اللازمة، كما لابد عليها من معرفة الفواتير أو الكمبيالات المطلوب سدادها ومتى يتم ذلك حتى تكون الإدارة المالية على إستعداد لعملية الدفع. كما يساعد التنسيق الفعال بين الإدارتين على السداد الفوري للفواتير بعد تسلم الأصناف، ولاشك أن هذا يساعد في تقوية وتدعيم العلاقات مع الموردين.¹

المبحث الثالث : التنظيم الخارجي:

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم إليها مخرجاتها ، وفي جانب آخر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأحيان قد تشكل تهديدا على مصالح المشروع، أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعماله، كما أنها قد تمنح له فرصا ذهبية إن إقتنصها وأحسن الإستفادة منها إستطاع أن يحقق أهدافه بصورة سريعة وأن يتفوق على منافسيه، وحسبنا في هذه النقطة أن نذكر أثر بعض الأنظمة الفرعية للبيئة الخارجية على نظام المؤسسة ككل وعلى كفاءة وفعالية النظام الفرعي الداخلي ألا وهو إدارة المخزون.

المطلب الأول : سوق التموين:

هو نقطة إلتقاء بين المؤسسة ومورديها وهو نظام فرعي من النظام الإقتصادي ككل²، ولهذا على المؤسسة حسن اختيار المورد الأفضل الذي يوفر لها السعر الأفضل مقارنة مع الموردين الآخرين، والجودة المناسبة والكمية المرغوب فيها ويلتزم بمواعيد التجهيز المتفق عليها، كما أنه لا يعتمد إلى رفع الأسعار عند إتحاها للإرتفاع حتى ولو لفترة قصيرة، وقد

1- عبد الغفار حنفي -إدارة لمواد وافمداد "المشتريات والمخازن" -الجزء الأول- الدار الجامعية، ص 40، سنة 1998.

2- ناصر دادي عدون -اقتصاد المؤسسة- الجزائر، دار الحمديّة العامة الطبعة الثانية، ص 80، سنة 1998.

يتحمل مخاطر خفض الأسعار وحماية المشتري من ضرر إنخفاضها، وغير ذلك مما يوفر استقراراً نسبياً للأسعار¹، كما أنه يسعى جاهداً إلى توفير السلعة حتى في فترات ندرتها، ومدى مرونته بقبول التعديلات على كمية المواد التي تقتضيها ظروف العمل ومدى تقديمه للخدمات التابعة للتموين كقيامه بنقل المشتريات بوسائله الشخصية مجاناً...

كما لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الموقع الجغرافي حيث أن المورد الأقرب معناه تقليص مخاطر النقل، فالطريق الطويل يسبب إرتفاعاً في أجور التأمين واحتمال مخاطر السفر كالسرقة والحوادث وغير ذلك من المزايا التي تدفع بالمؤسسة إلى تفضيل التعامل مع مورد مقارنة مع الآخرين.

كما على المؤسسة تعزيز علاقتها مع المورد بهدف غرس الثقة في المورد للتعامل معها، ومن ذلك صدق في المعاملة بالتسديد الفوري أو المسبق للفواتير حتى ما إذا عجزت المؤسسة في بعض الأحيان عن تسديد الفواتير فإن ذلك لا يمنع المورد من تلبية حاجياته مع التأخير في عملية التسديد، والمورد في نفسه لا بد أن يتحرى الصدق في إلتزاماته وإجتناح إعطاء الكمية ناقصة أو بعض أصناف المواد تالفة دون التنبيه على ذلك (محاولات الغش وغيرها).

المطلب الثاني: سوق البيع:

وهي نقطة الالتقاء بين المؤسسة والعملاء أو المستهلكين، ولهذا لا بد على المؤسسة من اختيار نقاط العرض الإستراتيجية التي تسمح من صرف منتوجاتها وإجتناح تكديسها في المخازن كما لا بد أن تعمل جاهدة في التأثير على نفسية العملاء حتى يقبلون على الطلب نحو منتوجاتها وذلك بتطبيق إستراتيجية تسويق محكمة (الإشهار بواسطة الوسائل الإعلامية المختلفة وعلى رأسها التلفزيون، الإنترنت، لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك، الترويجي، تحسين وتعزيز العلاقات مع الزبائن من جهة حسن التعامل معهم واستقبالهم واحترامهم وفتح المجال لتشااور معهم.

1- مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - دار الفكر الطبعة الثانية سنة 2006، ص 62.

وكما سبق أن ذكرنا أن المؤسسة تفضل التعامل مع المورد الأفضل الذي تتحقق فيه المزايا السابقة فالزبون أيضا يفضل ذلك فعلى المؤسسة هي الأخرى أن تسعى إلى تحقيق رغباتهم.

المطلب الرابع: المصادر المالية المختلفة للمحيط:

حتى تقوم المؤسسة بجلب وحيازة هذا النوع من الأصول (المخزونات) وتوفير التجهيزات اللازمة للإحتفاظ به لمباشرة نشاطها، تسعى المؤسسة إلى توفير الأموال اللازمة لذلك، فتجد أمامها عدة اقتراحات، ولهذا لا بد أن تقوم باختيار المورد الأفضل من الموارد المالية الموجودة في المحيط، و الذي يوفر لها الأموال بالكمية المناسبة وبأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

كما ينبغي على المؤسسة تعزيز وتقوية الروابط بينها وبين المؤسسات المالية من أجل قبول طلبياتها من الأموال .

المطلب الخامس: الموارد البشرية:

هو نظام جزئي من المحيط الخارجي يتمثل في الأفراد بما فيهم العمال والموظفين والإداريين المستعدين والقادرين على العمل، ويرتبط هذا النظام بالمؤسسة باعتبارها مكان تدفق العمل، ويعتبر الإنسان العنصر الفعال والمحرك لحياة المؤسسة وتتوقف نتائجها بشكل كبير على نوعيته، فمن الضروري الاهتمام بتعليمه وتكوينه بنوعية عالية وبأعداد كافية من الناحية الفزيولوجية والمعنوية من خلال المعاهد العلمية والمراكز التكوينية في مختلف الاختصاصات بالإضافة إلى غرس الثقة فيه إتجاه بلده وإتجاه رعيته وتحميله مسؤولية عمله دون نظره إلى مصلحته الشخصية وهذا ما هو موجود في المجتمعات المتقدمة كاليابانية، الأمريكية، الأوربية... وترصد لذلك مبالغ مهمة من ميزانيتها السنوية.

وكلما كانت طرق التعليم والتكوين ذات مستوى جيد كلما كان الإنسان المتحصل عليه ذات كفاءة وهذا ما يساهم في رفع مستوى فعالية المؤسسة (بما فيها الأنظمة الفرعية المكونة لها كالتخزين)، بينما العكس في الدول النامية .

ومن خلال ما توفره البيئة الخارجية من العناصر البشرية، فإن على المؤسسة إكتشاف والبحث عن القدرات الفكرية والجسمية والخبرات من بين القاردين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.¹

المطلب الخامس : الدولة

تعتبر الدولة أحد الأنظمة الفرعية للبيئة الخارجية باعتبارها منبع تدفق القوانين وتطبيق السلطة على أهل البلد تحت إبطار رعاية شؤون أفراد المجتمع وتنظيم حياتهم وتدير مصالحهم، والمؤسسة تتأثر بهذا النظام من خلال ما يفرضه من قيود وما يوفره من فرص، فمن المؤثرات الإيجابية للدولة على المؤسسة إتخاذ التدابير اللازمة لحماية الإقتصاد الوطني من المنافسة الخارجية التي قد تضر بإقتصاد الدولة مثلما فعلت الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا إتجاه المنتوجات الصينية، بينما الأمر ليس كذلك بالنسبة للجزائر حيث أصبحت المؤسسات الصينية تشكل خطرا على المؤسسات الوطنية في العديد من الميادين كالتجارة، والطاقة وقطاع البناء وغيرها ... حيث بدأ الصينيون يقتحمون غالبية العقود في الجزائر التي من بينها مشروع القرن " طريق شرق - غرب "، المركز الإستشفائي الجامعي بوهران، الملعب الأولمبي بوهران، الجامعات، الفنادق، المطارات، الموانئ، وإمتدت أيديهم حتى وصلت إلى إنجاز الأماكن المقدسة كمسجد ابن باديس بوهران

أما في ميدان التجارة فمن مميزات المنتوجات الصينية مناسبتها مع ميزانية المواطنين وهذا ما جعل من الفرد الجزائري يقبل على إستهلاك ما هو صيني أكثر فأكثر .

ومن المؤثرات الإيجابية للدولة على المؤسسات المحافظة على إستقرار في الأسعار، وهذا الأخير يمكن القول عنه أنه كان مفقودا في الجزائر رغم إرتفاع مداخيلها النفطية خلال السنوات الأخيرة نتيجة لإرتفاع سعر المحروقات حيث تجاوز سعر البرميل 100 دولار خلال هذه السنة إلا أن المستوى المتوسط لإرتفاع أسعار المواد الإستهلاكية في بلادنا وصل إلى 4,4 % خلال سنة واحدة فقط من فيفري 2007 إلى فيفري 2008 وهذا من خلال معطيات الديوان الوطني للإحصاء²

1- ناصر دادوي عدون - اقتصاد المؤسسة - الجزائر المحمدية العامة الطبعة الثانية سنة 1998، ص 275.

ومن بين أسعار المواد الإستهلاكية التي إرتفعت سعر الحليب ومشتقاته وذلك نتيجة إرتفاع بودرة مسحوق الحليب في السوق العالمي بالإضافة إلى أن الحكومة لم تَفِ بالتزاماتها في رفع قيمة الدعم لمنتجي الحليب¹ مما أدى إلى توقف العديد من الوحدات الإنتاجية غالبيتهم خواص .

ومن المؤثرات السلبية للدولة عمليات بطئ الإفراج الجمركي والتعسفات الجمركية (حجز الحاويات) التي تعتبر إحدى المعوقات الموجودة في بلادنا والتي تَتَسَبَّبُ في تأخير تموين المؤسسات مما يترتب عليه نفاذ في المخزونات، كما أن معدلات الفائدة و النسب الضريبية هي الأخرى من الأمور التي يشتكي منها أبناء أوطاننا حيث أنه لم يقف الحد عند النسب القانونية بل تعد الأمر إلى الإقتطاعات الغير قانونية (التلاعبات وتهديدات من قبل بعض موظفي مصلحة الضريبة ضد أصحاب المشاريع والمؤسسات بُعِيَّةً في حصولهم على الرشوة التي أصبحت ظاهرة متفشية في هذا المجتمع) .

خلاصة:

من خلال المقاربة التنظيمية يمكن إدراك أن المنظمة تواجه حالات دائمة التحرك والغموض والتعقيد، وليس بيد المنظمة في مثل هذه الحالات السيطرة التامة على أوضاع وعوامل الإنتاج المختلفة ، حيث إنها محددة ومقيدة بعدة عوامل بيئية خارجية يصعب التحكم فيها ، وقوى أخرى داخلية تقنية وهيكلية ونفسية واجتماعية.

وهذا ما جعل كلمة التنظيم تعرف معنى أكثر إتساعا وتعقيدا، إذ أن تعقيد عملية التنظيم تتعاظم مع درجة تعقيد الحركة نفسها.¹ لكن كلما نجحت المؤسسة في تفادي ضغوط المحيط وإستطاعت التأقلم معه وتحقيق توازنها فيه نجحت في البقاء والنمو .

¹ - الدكتور ناصر دادي عدون - اقتصاد المؤسسة - الجزائر دار المحمدية العامة الطبعة الثانية، ص 204، سنة 1998.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية حول التنظيم الإستراتيجي للمخزون - شركة متخصصة في تربية الدواجن : (بوسايفي) -

مقدمة:

في هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة ميدانية حول موضوع التنظيم وإستراتيجية المخزون، حيث قمنا بإختيار شركة متخصصة في تربية الدواجن أين يمثل المخزون الحيواني عنصرا أساسيا لممارسة هذا النوع من النشاط فهو المتنوع الموجه إلى الزبون، ولهذا تسعى الشركة إلى تحسين نوعية منتوجها حتى تصل إلى تأسيس قاعدة زبائن ضخمة وهذا ما يسمح لها من تقوية مركزها التنافسي، كما أن المؤسسات المتخصصة في هذا المجال سواءا في الدول المتقدمة أو غيرها من الدول لا تزال تعاني من مشاكل ومخاطر في هذا النوع من المخزون خاصة خلال السنوات الأخيرة أين تطورت الأمراض المتعلقة بهذا النوع من الحيوان نظرا لتطور أثر الميكروبات والجراثيم، فهو سريع التأثير بذلك *Très sensible ou maladies*، ضعيف من حيث البنية وبالتالي فهو سريع التلف، ولهذا لا تخلو أي شركة تمارس هذا النوع من النشاط يوميا من وجود عدد معين للوفيات *Taux de mortaliter* ولهذا يتطلب عناية دقيقة من طرف المختصين لإجتناوب وقوع النسب الغير عادية للوفيات .

المبحث الأول : شركة يوسافيالمطلب الأول : لمحة تاريخية:

في عام 1976 تم إنشاء مؤسسة (ONAB) وكانت تسمى الديوان الوطني لتغذية الأنعام ، إلى سنة 1982 تم تقسيم هذا الديوان إلى دواوين جهوية ، أين أصبح كل ديوان مختص بنشاط معين، فالديوان الوطني لتغذية الأنعام أصبح مختص بالتغذية و الدواوين الأخرى أي :

ORAVIO الغربية

ORAC الوسطى

ORAVIE الشرقية

أصبحت هذه الثلاثة الأخيرة مخصصة بالتربية من أمهات اللحوم إلى إنتاج البيض إلى إنتاج الكتكوت و تربيته للحصول على دجاج اللحم .

في سنة 1992 تمّ بعض التعديلات على هذه الدواوين ، فمثلا الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب أنشأ مقاطعات ولائية تحكمها إدارة عامة مقرها مستغانم .

إلى سنة 1998 وبعد التغييرات الإقتصادية التي شهدتها البلاد وطبقا للقانون التجاري تم تحويل هذه المقاطعات إلى مؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحد E.U.R.L .

إلى سنة 2000 تقرر تغيير الشكل القانوني للمؤسسة من E.U.R.L إلى شركة ذات أسهم S.P.A ، و تمّ إختيار التسمية حسب المقر الإداري لكل وحدة فمثلا :

الواقعة بالرمشي REMCHAVI

والواقعة بمستغانم MOSTAVI إلى غير ذلك .

وطبقا لقانون الخوصصة سنة 2001 تم إقتراح فتح رؤوس أموال المؤسسات العمومية للتنازل عنها، سواء لفائدة الآخرين المباشرين (أي الشراء المباشر) أو التنازل عنها لفائدة العمّال مع الإستفادة ببعض المزايا، كالتخفيض بنسبة 15 % من التقييم العادي يكون من قبل خبراء مختصين، وعلى هذا الإقتراح قام عمال وحدة عين يوسف إختيار أخذ الوحدة دون غيرهم وذلك بعد التشاور والقراءة الجيدة للمسار الإقتصادي الجزائري المسطر في برنامج الحكومة.

وهكذا تأسست شركة العمّال الأجراء SOCIETE DES SALARIES المسماة — "YOUS-AVI" بتاريخ 30 ديسمبر 2004 مقر إدارتها الرئيسي طريق الفصول بلدية عين يوسف

المطلب الثاني: التعريف بالشركة :

شركة يوسافي شركة بالأسهم رأس مالها 1.018.000,00 دج يتمثل موضوع نشاطها في التسمين الصناعي للدواجن، مع العلم أنه يمكن دائما توسيع موضوع هذه الشركة. تأخذ الشركة التسمية الآتية : باللغة العربية "يوس أفي" شركة أسهم وباللغة اللاتينية (YOUS AVI / SPA).

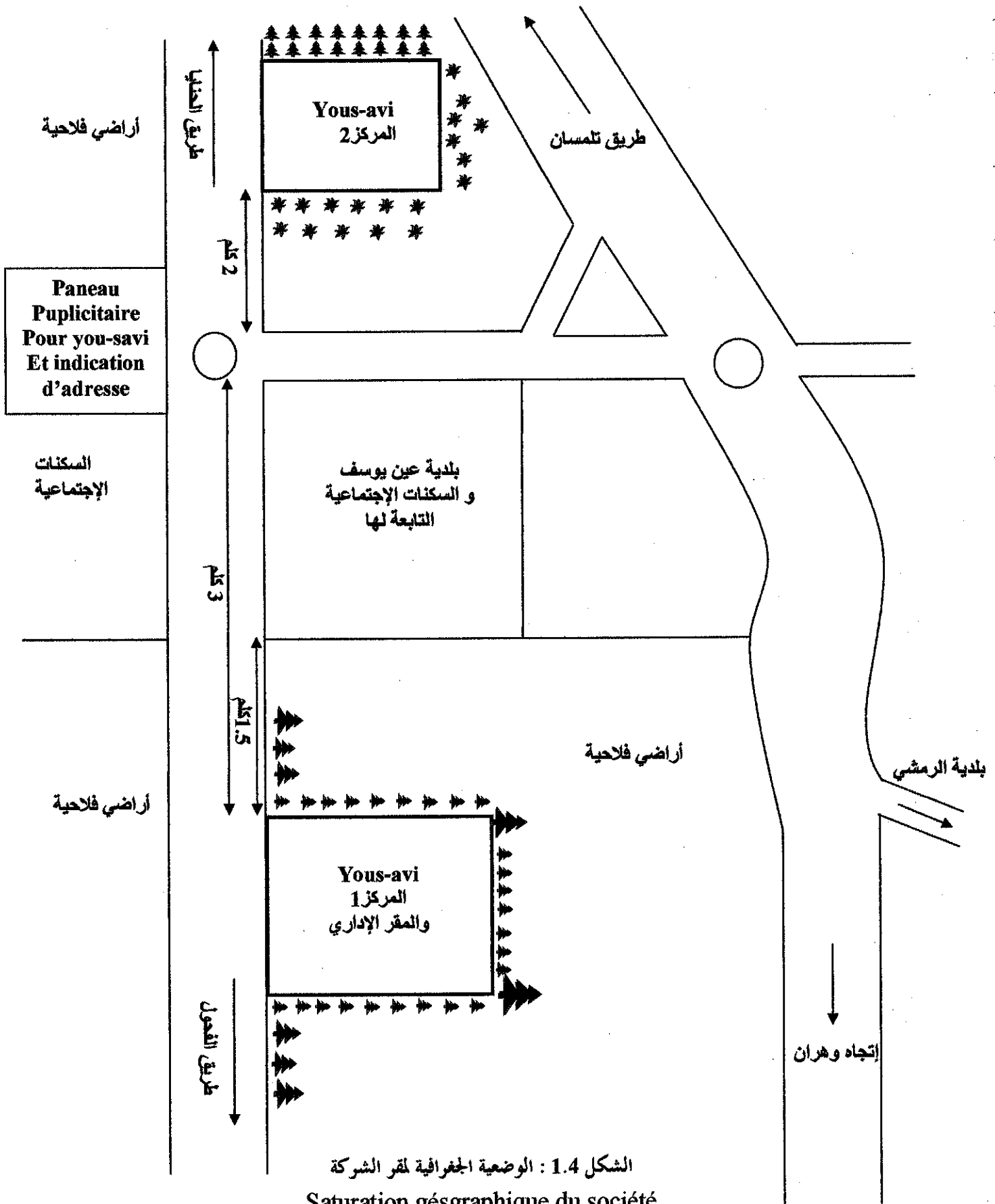
أما عن المقر الإجتماعي للشركة : فالشركة مكونة من مركزين، فأما المركز الأول أين يتواجد المقر الإداري الرئيسي لها فيقع بطريق الفحول صندوق بريد 062 بلدية عين يوسف، ولاية تلمسان .

وأما المركز الثاني التابع لها موجود بطريق الحناية .

وفيما يخص تاريخ إنشائها فقد تأسست في 2004/12/30 بعدما انفصلت عن شركة الأسهم REMCHAVI التابعة لـ (GROUPE AVICOLE QUEST) ORAVIO. عدد المساهمين في الشركة كان في البداية 68 عند التأسيس وحاليا أصبح 62 مساهم حيث إنسحب 6 منهم

المطلب الثالث : الوضعية الجغرافية لمقر الشركة (من خلال خريطة مبسطة):

Saturation géographique du société



الشكل 1.4 : الوضعية الجغرافية لمقر الشركة
Saturation gésographique du société

قمنا بوضع خريطة مبسطة لنواحي عين يوسف والحناية، حتى نبيّن أن المقر الإجتماعي لشركة يوسافي (سواءً المركز(1) أو(2)) موجودان في الخلاء، أي بعيدا عن السكنات الإجتماعية والتواجد البشري في بلدية عين يوسف، حيث يبعد المركز(1) عنها بـ1.5 كيلومتر والثاني بـ 2 كيلومتر، كما أنّ الشركة هي محيطة بالأراضي والأشجار و الحشائش وممرات للمياه (أين يتوفر الهواء الطلق والنقي).

وهذا لاشك أنه مهم جدًا حيث أن الشركة تملك موقعا إستراتيجيا من جهة أنّها إحتزمت المناطق السكنية، وإحتزمت القانون طبقا لما هو منصوص عليه في الجريدة الرسمية كما صرّح بذلك رئيس مدير العام للشركة (J.O.2007 /ART :2121)، إذ أنّ تربية الحيوانات وبالأخص الدجاج يترتب عليه تلوث جوي (بيئي) وهذا نتيجة رائحة هذا النوع من الحيوان، وروثه، زفيره (Expiration)، موت الدجاج، الأمراض المعدية التي تصيب هذا الحيوان والتي يمكن أن تنتقل للإنسان وغيرها من الجراثيم والميكروبات والحشرات والجرذان التي تتشكل نتيجة ممارسة هذا النوع من النشاط، خاصة أنّ الشركة حاليا تنوي توسيع نشاطها بإقامة (Abattoir) داخل المقر، وبالتالي تكون المناطق السكنية بعيدة عن هذه التأثيرات والشركة هي الأخرى بعيدة عن الشكاوى والدعاوى المقدمة من طرف السكان وبعيدة عن العقوبات الحكومية.

ومن جهة أخرى الموقع جيّد ومناسب لصحة وسلامة الدجاج، حيث يحتاج هذا الحيوان إلى تهوية مستمرة، فالشركة محيطة بالأشجار وممرات المياه أين يوجد هواء نقي (لا يوجد بجانبها منشآت صناعية) فهي تقع في منطقة فارغة .

المطلب الرابع : المعلومات التقنية عن مراكز الشركة :

كما سبق أن ذكرنا أن الشركة تملك مركزين : الأول بالفحول و الثاني في طريق

الحنايا ، و كل مركز يتضمن مايلي :

المركز (2)	المركز (1)	المعلومات التقنية	
10	20	Nombre de batiments	عدد العمارات
108 م	125 م	Longueur du batiment	طول العمارة
12 م	15 م	largeur du batiment	عرض العمارة
1296 م ²	1845 م ²	Surface	المساحة
/	223 م ²	Bloc administratif	مركز إداري
252 م ²	360 م ²	Batiment annexe	مبنى تابع
/	360 م ²	Hangars de stockage	حضيرة التخزين
98 م ²	98 م ²	Poste transformateur	مركز تحويل
8 م ²	8 م ²	Loge gardien	مركز حراسة
100 م ²	436 م ²	Réservoirs d'eau	حوض مائي
/	180 م ²	Pont bascule	جسر قبان
13927.10 م ²	39529,50 م ²	Surface totale bâti	المساحة الإجمالية المبنية
69842.90 م ²	97757 م ²	Surface totale non bâti	المساحة الإجمالي الغير المبنية
83777.00 م ²	137287 م ²	Superficie totale du centre	المساحة الإجمالية للمركز
80 م ²	240 م ² = (80 م ²) ³	Logement d'astreinte	سكن مهني

الجدول 1.4 : المعلومات التقنية عن مراكز الشركة

- 1- العمارة (Bâtiment) هي المحضن أو المكان الذي يوضع فيه الكتكوت الصغير حتى يصبح دجاجة وهو بمثابة مخزن للكتكوت وورشة إنتاج في آن واحد .
- 2- (Bâtiment Annexe) هو المكان الذي يتم فيه تخزين مواد الصيانة وقطع الغيار ومواد التنظيف والتطهير (désinfection) .
- 3- (Hangar de Stockage) أي حضيرة التخزين يتم فيه تخزين المخلفات من تجهيزات العمارة، والشركة حاليا تفكر في استخدامه كمكان للمذبحة (ABATTOIR)
- 4- مركز تحويل (Post Transformation) يحتوي على مولد كهربائية (Group electogène) طاقته (kva 550) و هو بذلك يستخدم في حالة الإنقطاعات الكهربائية
- 5- جسر قبان (pont bascule) هو عبارة عن ميزان أرضي تمر عليه شاحنات الزبائن مملوءة بدجاج الشركة لقياس وزن الدجاج المباع، والحد الأقصى لهذا الميزان T 30، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الشركة تبيع الدجاج وفقا لمعيار الكمية لا بمعيار العدد .
- 6- بالإضافة إلى هذا فإن الشركة تملك حافلة لنقل العمال وشاحنة لنقل غذاء الدجاج (Aliment)، وسيارة لنقل المواد البيطرية وشاحنة لنقل الماء .

المبحث الثاني : تنظيم الشركة

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للشركة :

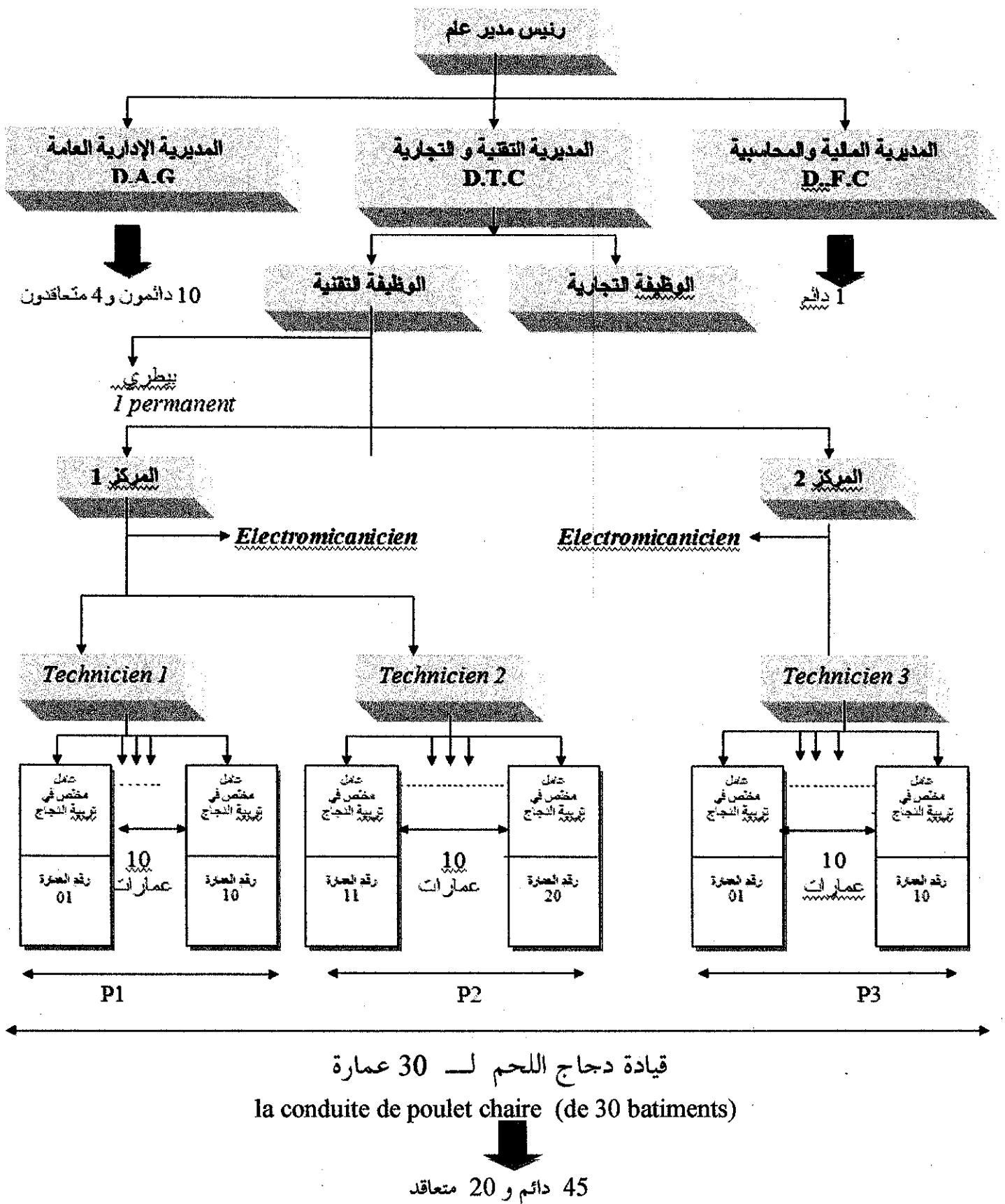
بعدما انفصلت وحدة عين يوسف عن شركة الأسهم REMCHAVI التابعة لـ (ORAVIO)، أصبحت الشركة مستقلة لها هيكل تنظيمي خاص بها، وكان ذلك نتيجة لقانون الخصوصية 2001 (أين تم إقتراح فتح رؤوس أموال المؤسسات العمومية للتنازل عنها سواء لفائدة الآخرين أو لفائدة العمال)، وعلى هذا قام عمال الوحدة أنفسهم بإختيار أخذ الوحدة دون غيرهم .

كانت الوحدة تضم 68 مساهم حيث قرروا تكوين الشركة تنفيذا لمحضر الجمعية العامة التأسيسية المنعقدة بمقر هذه الشركة يوم 2004/12/26، كما قامت الجمعية العامة للمساهمين بتعيين أول القائمين بالإدارة ويتمثل عددهم في 11 عضوا لمدة لا تزيد عن 6 سنوات إلا أنهم قابلون للترشح من جديد لفترة ثانية، وتم إختيارهم على أساس:

- الإمكانيات البشرية الموجودة (capacité humain éxistant)

- وخبرة الأفراد السابقة التي تفوق 10 سنوات في مجال تربية الدواجن (l'expérience du personnel)

والأعضاء القائمين بالإدارة قبلوا صراحة المهام المسندة إليهم وصرحوا في هذا الصدد أنهم مؤهلون لممارسة هذه المهام، كما أنهم قاموا بإختيار رئيس مجلس الإدارة وأخذَ تسمية رئيس مدير عام، وعلى هذا الأساس إتفقوا على وضع الهيكل التنظيمي الآتي :



الشكل 2.4: الهيكل التنظيمي للشركة

نلاحظ من الشكل 4.2 أن تنظيم الشركة ينحصر في 3 مديريات :

المديرية (1) : تضم وظيفتين: المحاسبة (جرد، إعداد الميزانيات، التقييدات المحاسبية).

والمالية (البحث عن الأموال وتسييرها ، دفع الفواتير)

كما قامت الجمعية العامة للشركة بتعيين مندوبا واحدا للحسابات وتوكيله بالتحقيق في السجلات والصندوق والأوراق التجارية وفي قيم الشركة ومراقبة إنتظام وصدق الكشوفات والموازنات السنوية، وكذلك تطابق المعلومات المعطاة حول حساب الشركة في تقرير مجلس الإدارة

المديرية (2) : تضم وظيفة الموارد البشرية وتسمى بمديرية الإدارة العامة .

المديرية (3) : تضم وظائف الإستغلال المتمثلة في الوظيفة التجارية (شراء، بيع، نقل)

والتقنية (التحويل والتخزين) وهذه المديرية هي المسؤولة عن كل العمليات التي تفصل نقطة الحصول على المواد ونقطة وصولها إلى المستهلك وتعبر عن الدورة الإستغلالية للشركة، وكفاءة ونجاح هذه المديرية يعتبر بالنسبة للمسؤولين كمييار لقياس كفاءاتهم وقدراتهم الإدارية والفكرية والشخصية .

والسؤال الذي ورد على ذهن طرحه أثناء القيام بالتربص هو سبب دمج الوظيفتين التقنية والتجارية تحت مديرية واحدة ؟ ومن خلال تتبع هذا النوع من النشاط تبين أن السبب راجع إلى :

1- أن تحديد جودة المواد المستخدمة في مشروع الشركة والمتمثلة في نوعية الكنكوت (سلامة الكناكيت من الأمراض، وزنه، قدرته على مقاومة الإرهاقات النفسية والجسمية) ونوعية المواد الداخلة في تحويل الكنكوت إلى دجاجة كاملة والمتمثلة في المواد البيطرية (الفيتامينات، الأدوية) ونوعية الغذاء (aliment) ونوعية الماء والفراش، أجهزة العمارة eclérage، chauvage، abrévoir، من الأفضل أن تكون من صلاحية وسلطة المسؤولين عن الوظيفة التقنية وهم مجموعة من المختصين في علم البيطرة والبيولوجيا، وهذا لا شك مما يساعد على أخذ قرارات رشيدة في مجال جودة المنتج .

2- من جهة أخرى تتعامل الشركة مع الزبائن الذين يشترون الدجاج بالجملة (مثل مراكز الخدمة الوطنية، الجامعات) فالشركة لا تباع بالتجزئة، وعادة ما يقوم الزبون قبل أن يشتري بعملية الفحص الطبي للدجاج لمعرفة صحته وميزان الدجاجة الواحدة (poits)..... وللقيام بعملية الفحص يبعث الزبون مختص (بيطري) للقيام بهذه الإجراءات، فمن الأولى والأفضل أن تكون عملية البيع من صلاحية المسؤولين عن الوظيفة التقنية لإمكانية التشاور والتفاوض مع الزبائن، وذلك من خلال تبرير جودة الدجاج الموجه له وخلوته من الأمراض وطريقة تغذيته .

نشير فقط إلى أن كل عمارة تعتبر كورشة إنتاج ومخزن في نفس الوقت كما سنرى ذلك محاسبيا، حيث أن الكتكات عند دخوله العمارة هو بمثابة مخزون من المادة أولية، ثم عند الشروع في عملية التسمين الصناعي يتم إستهلاك هذه المادة لتصبح مادة مخزنة في طريق الإنتاج، و هنا نُنبّه على أن كل مخزن (أي عمارة) مرقمة من 1 إلى 20 بالنسبة للمركز الأول، وبالنسبة للمركز الثاني مرقمة من 1 إلى 10 وكل عمارة هي تحت إدارة ومسؤولية عامل واحد مختص في تربية الدجاج

(chaque batiment est sous la responsabilité d'un agent spécialises en élevage avicole)

و 10 عمارات هي تحت مسؤولية وإدارة تقني مختص (technicien) والشركة تحتوي على 30 عمارة فيكون هناك 3 تقنيين فنيين :

المركز الأول: من العمارة 1 إلى العمارة 10 تسمى بـ P1

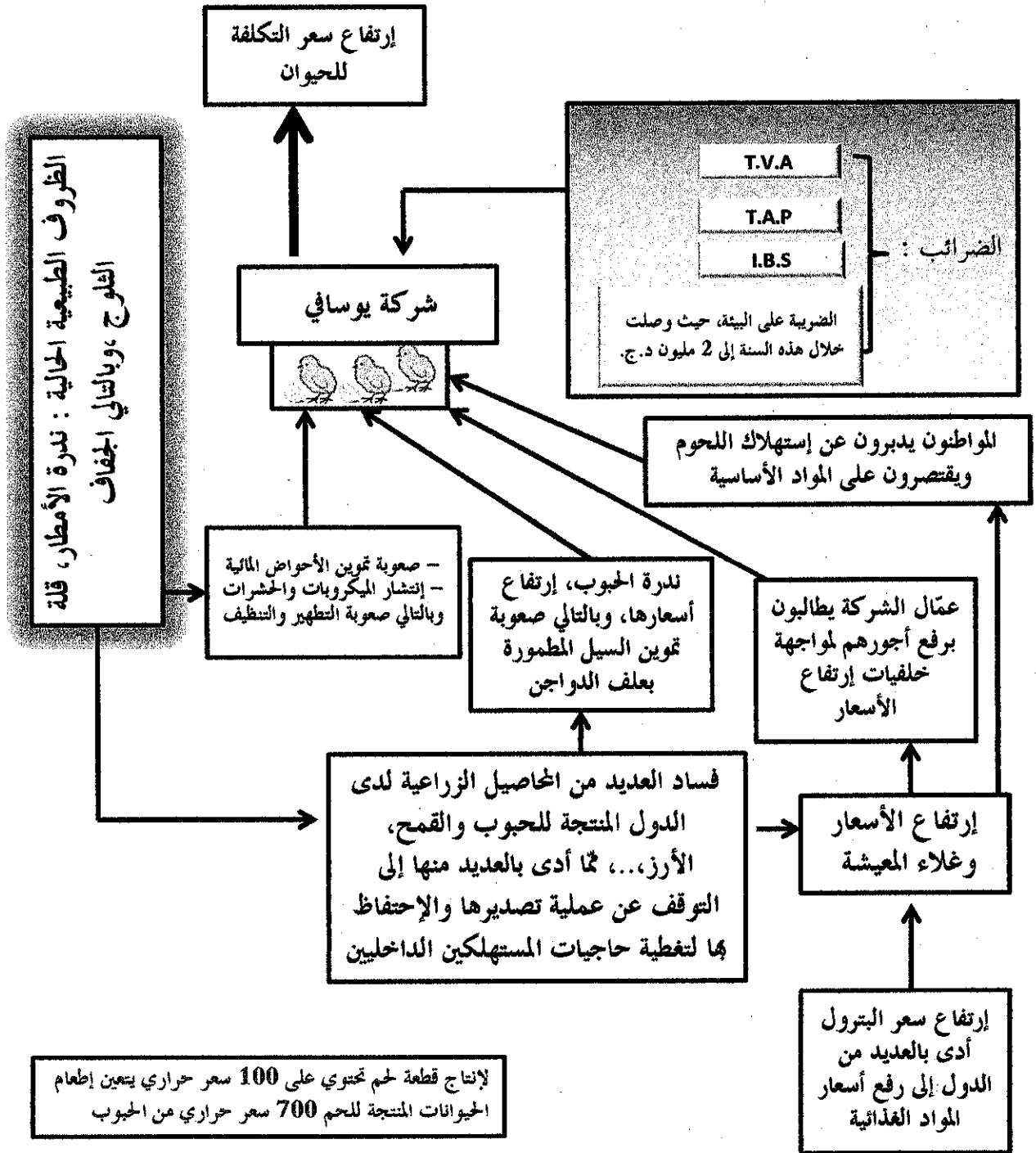
من العمارة 11 إلى العمارة 20 تسمى بـ P2

المركز الثاني: من العمارة 1 إلى العمارة 10 تسمى بـ P3

وكل العمارات مسؤول عنها مدير التقني والتجاري وبنوبه رئيس المصلحة، بالإضافة إلى وجود بيطري ووجود كهربيكانيكيين (Electromicanicien) وهؤلاء مسؤولون عن إصلاح الأعطاب الكهربائية والميكانيكية في العمارة .

المطلب الثالث : المؤثرات السلبية للمحيط على المشروع :

والشركة عبارة عن نظام مفتوح ترتبط وتتعامل مع عناصر البيئة الخارجية وهذه الأخيرة تضم مجموعة من الأنظمة الفرعية (الموردين، الزبائن، المصادر المالية، الدولة.....)، التي قد تؤثر على الشركة إيجابيا أو سلبيا بصفة عامة وعلى المخزون من الحيوان بصفة خاصة. (الشكل 3.4 يبين بعض الأوضاع الخارجية والتي تؤثر سلبا على الشركة) وهذا ما آلت إليه نظرية الأنظمة .



الشكل 3.4: الأوضاع الخارجية الحالية التي تؤثر سلبا على مخزون الشركة (من إنجاز الطالب)

يعيش العالم حالياً أزمات غذائية حادة تتمثل في ندرتها وارتفاع أسعارها، والأكثر تضرراً من هذه المواد الحبوب، الذي يعتبر كغذاء للدواجن، حيث إرتفع هذا الأخير بجنون عالمياً أمام تزايد الطلب عليها، والسبب في ذلك إرتفاع أسعار النفط، وقضايا البيئة المتمثلة في التغيرات المناخية التي يعرفها العالم والتقلب الشديد في أحوال الطقس، (لا سيما في المناطق المنتجة للمواد الغذائية مثل أستراليا التي تعتبر ثاني أكبر مُصدّر للقمح في العالم، حيث عانت خلال السنة الأخيرة من جفاف حادّ قلص من حجم إنتاجها)¹، وحسب المعطيات التي توفرها منظمة الأمم المتحدة للتغذية والزراعة أن إرتفاع أسعار الحبوب خلال 2007 وصل إلى 42 بالمائة². ولو عرفنا أنه لإنتاج قطعة لحم تحتوي على 100 سعر حراري يتعين إطعام الحيوانات المنتجة للحم 700 سعر حراري من الحبوب، فمن الممكن تخيّل الضغط الذي سيمارسه الإستهلاك المتنامي للحوم على إنتاج الحبوب. وإعتبرت منظمة الأمم المتحدة والبنك الدولي بأن إرتفاع الأسعار وضع هيكل غير ظرفي، حيث سوف يستمر هذا الإرتفاع إلى غاية 2015، وعلى ذلك أشار رئيس البنك العالمي إلى أهمية تخفيض الرسوم على المواد الغذائية بخفض أو إلغاء الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة الخاصة بالمواد الغذائية الأساسية، ودعم القدرة الشرائية للطبقات الفقيرة دون الإضرار بالبائعين .

حدّر البنك العالمي الدول العربية من بينها الجزائر من أزمة للمياه، مشيراً في بيان صدر بعد اجتماع بالرباط، بأن الأمر لا يتعلق بتدابير تقنية، بل بإصلاحات سياسية عميقة لدول المنطقة، تعتمد الدول المعنية على تعطيّلها. ملاحظاً بأن المنطقة تستغل كميات أكبر مما تتلقاه وأن الوضع سيئ، حيث ينتظر أن تراجع حصة الفرد من المياه إلى النصف في غضون 2050³. وهذا سوف يؤثر على مشروع تربية الدواجن، من جهة صعوبة تموين الأحواض المائية للعمارات، ومن جهة أخرى كما هو معلوم أن قلة الأمطار والثلوج تؤدي إلى إنتشار الميكروبات والجراثيم وكثرة الحشرات، وهذا بدوره يسبب كثرة الأمراض بالنسبة للحيوان.

¹ - http://www.elayem-dz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16349&Itemid=30

² - <http://www.elkhabar.com/quotidien/?ida=105124&idc=30>

³ - <http://www.elkhabar.com/quotidien/?ida=105124&idc=30>

المطلب الرابع : الطاقة التخزينية و الإنتاجية للشركة :الفرع الأول : المخزون من الكتكوت (poussin) :

الشركة تحتوي على مركزين :

1- المركز الأول : يحتوي على 20 عمارة بسعة 18000 كتكوت لكل عمارة، أي 360000 كتكوت يتم تخزينه بالمركز في كل دورة تربية.

2- المركز الثاني : يحتوي على 10 عمارات بسعة 16000 كتكوت لكل عمارة، أي 160000 كتكوت يتم تخزينه بالمركز في كل دورة تربية.

وعلى هذا فإن الشركة تقوم بتخزين 360000 بالمركز (1) + 160000 بالمركز (2)، أي 520000 كتكوت في كل دورة تربية .

الشركة لها من 03 إلى 04 دورات (ونقصد بالدورات الدفعات من الكتاكيت) في السنة حسب البرنامج التمويني المخطط في بداية السنة أي ما بين 3×520000 دورات = 1560000 كتكوت إلى $4 \times 520000 = 2080000$ كتكوت يخزن سنويا بالشركة .

الفرع الثاني : المخزون من الدجاج الكامل النمو (القابل للذبح) :

أثناء عملية تحويل الكتكوت الصغير إلى دجاجة كاملة النمو يكون هناك موت يومي لعدد من الحيوان (Mortalité) راجعة لعدة أمور سوف نتطرق لها لاحقا، وبقيام المدراء والمسؤولون بتقدير الحالة العادية لموت هذا الحيوان بـ 10% في الدورة :

1- يكون المخزون النهائي (الدجاج) خلال دورة واحدة :

$$520000 - (520000 \times 10\%) = 468000$$

2- المخزون النهائي (الدجاج) خلال سنة يتراوح ما بين :

$$3 \times 468000 = 1404000 \text{ إلى } 4 \times 468000 = 1872000$$

تامة الصنع مخزنة سنويا بالشركة ، و هذه القيم الأخيرة تعبر أيضا عن الطاقة الإنتاجية

السنوية للشركة موجهة لعملية البيع

ملاحظة :

أ- من المعلوم أن القيم السابقة الذكر مأخوذة عند الحالة العادية لموت هذا الحيوان بـ 10 % ، و هذه النسبة غير ثابتة في الشركة قد ترتفع و قد تنخفض .

ب- للإشارة فقط أن برنامج التموين في الدورة الموافقة لفصل الصيف أين يكون الطقس حار تقل نوعا ما عن برنامج التموين في الدورات الموافقة للفصول الأخرى، ذلك لأن درجة الحرارة تكون مرتفعة والكتكوت لا يحتمل الحرارة أكثر من اللازم، لهذا الشركة لا تقوم بملاء العمارة بسعة 18000 كتكوت في المركز الأول، وإنما تملأ 16000 كتكوت فقط .
و في المركز الثاني تملأ 15000 كتكوت عوض 16000 كتكوت ولكن على العموم فإن المخزون النهائي للدجاج يتراوح من 1404000 إلى 1872000

الفرع الثالث: المخزون من غذاء الحيوان (Aliment) :

مع كل عمارة هناك هري أو ما يسمّى بسيل مطمورة (1 silo d'aliment pour 1 batiment) قدرته التخزينية 14 طن إلى 15 طن من الغذاء، بالإضافة إلى الغذاء الموجود في أكياس والمخزن في مقدمة العمارة يفصل بينه و بين تواجد الكتكوت جدار من حديد داخل العمارة .

الفرع الرابع: المخزون من الماء :

خزان مائي أرضي (bâche d'eau) يقوم بتوزيع الماء إلى أحواض مائية بلاستيكية موجودة داخل العمارة في الأفق

المركز (1) سعة الخزان المائي الأرضي 350000 ل

المركز (2) سعة الخزان المائي الأرضي 300000 ل

الفرع الخامس: المخزن من التبن :

10000 حزمة (bottes de palle) تقوم بتموين العمارات للمركز (1) و (2) لمدة سنة

واحدة .

الفرع السادس: المخزون من الغاز :

البروبان لأجل أن تشتغل المدفئات

المركز (1) : 12 صهريج بمعدل 4000 ل للصهريج

المركز (2) : 10 صهاريج بمعدل 3000 ل للصهرج

الفرع السابع : مركز تحويلي (poste de transformation) :

ويحتوي على مولد كهربائي (groupe electrogène) يستخدم في الإنقطعات الكهربائية.

المركز (1) : KVA 550 (كيلو فولط) .

المركز (2) : KVA 250 (كيلو فولط) .

المطلب الرابع : التقييد المحاسبي للحيوان :

الفرع الأول : عملية شراء الكتكوت : وتمر بمرحلتين :

1- المرحلة الأولى : هي مرحلة الحصول على ملكية الكتاكيت، أي تحويل ملكيتها

من البائع إلى الشركة ويكون ذلك بتحرير فاتورة .

XXXX	مشتريات الكتاكيت	3810
XXXX	المورد	530
	فاتورة شراء رقم ن	

2- المرحلة الثانية : (مرحلة إستلام الكتاكيت) ونقصد بهذا دخول الكتاكيت المشتراة

إلى المخزن الذي هو عبارة عن محضن يتربى فيه الحيوان، و إثبات دخوله يكون بتحرير سند

الإستلام

XXXX	كتاكيت في أول يوم	310
XXXX	مشتريات الكتاكيت	3810
	سند الإستلام رقم ن	

الفرع الثاني : عملية تسمين الدواجن (تربيتها):

وهذه العملية تسمى أيضا بعملية الإنتاج أو التحويل، وهنا يجب الإشارة إلى أن هذا النوع من النشاط لا يوجد فيه فاصل زمني بين مرحلة التخزين ومرحلة الإنتاج، كما لا يوجد فاصل مكاني بين المخازن وبين ورشات الإنتاج كما نجده في غيرها من النشاطات.

فكل العمليات والمراحل التي يخضع لها الحيوان منذ أن يكون على هيئة مخزون من المواد الأولية (كتكوت) إلى أن يصبح على هيئة مخزون تام الصنع (دجاجة كاملة النمو) تحدث في العمارة مرورا بعمليات التحويل .

(Demmarage → Croissance → Finition) فالعمارة هي في آن واحد مخزن

ومركز للإنتاج .

عمليا لما يدخل الكتكوت إلى العمارة يبدأ منذ الدقيقة الأولى في الأكل والشرب، كما يحصل على التدفئة والتهوية والإضاءة وغيرها من المواد التي هي في حد ذاتها تمثل مواد أولية داخلية في تركيب المنتج النهائي، ولهذا يتم تقييد الكتكوت على أساس أنه عبارة عن مخزون من المواد الأولية، ثم مباشرة يتم إستهلاكه في نفس الزمان والمكان على أساس أنه دخل في عملية التحويل.

	XXXXXX	مواد ولوازم مستهلكة (ح/310 + ح/311 + ح/312 + ح/313)		61
XXX		كتاكيت في أول يوم	310	
XX		Aliment (chair Demarrage) في الإنطلاق	311	
X		الضوء ، الغاز ، الماء	312	
X		التبن	313	
		دخول الحيوان في مرحلة التحويل		

بعد هذا التقييد يتم تحريك مباشرة ح/34 أشغال ومنتجات قيد التصنيع Produits et Travaux en cours لدينا على أساس أن الحيوان لم يبلغ مرحلة الصنع النهائية بل مازال في طريق الإنجاز أو التصنيع، كما يتم تحريك ح/72 إنتاج مخزون دائنا وبالتالي فإن الحيوان أثناء تربيته "هو عبارة عن مادة مخزنة في طريق الإنتاج Matier stockée en cour de production

	XXXX	أشغال ومنتجات قيد الصنع		34
XXXX		إنتاج مخزون	72	

عند نهاية نمو الحيوان ويصبح بذلك دجاج قابل للذبح يتم تحريك ح/35 لدينا على أساس أنه مخزون من المنتجات التامة الصنع، وخلال كل هذه المرحلة التي تدوم على الأقل 45 يوم يتم القيام بحساب يومي لقيمة الوفيات ويتم تقييدها في ح/36 فضلات ومهمات .

XXXX	XXXX	منتجات تامة (دجاج اللحم) Poulet chair فضلات ومهملات (Mortaliter)	72	35
	xx			36
XXXX		إنتاج مخزون		

ملاحظة : هناك نوعين من الفضلات والمهملات :

أولاً : الغير قابلة للإستخدام والتي تتمثل في الوفيات

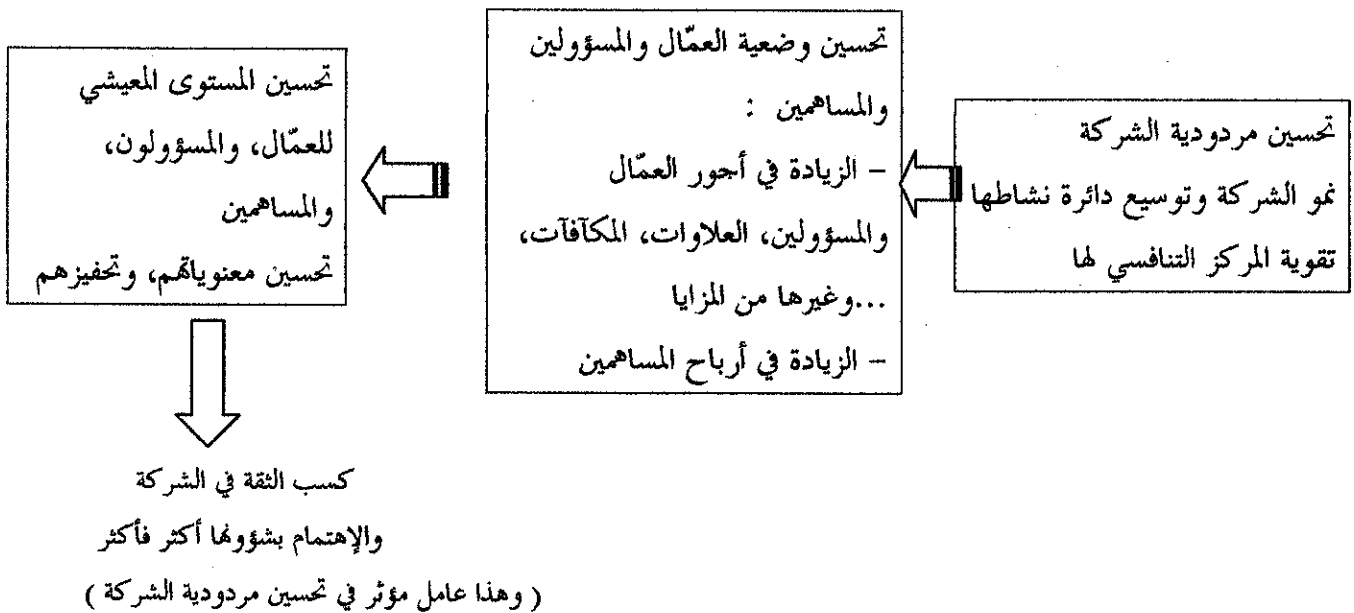
ثانياً : القابلة للإستخدام والتي تتمثل في الحيوانات التي بها تأخر في النمو، وهنا الشركة

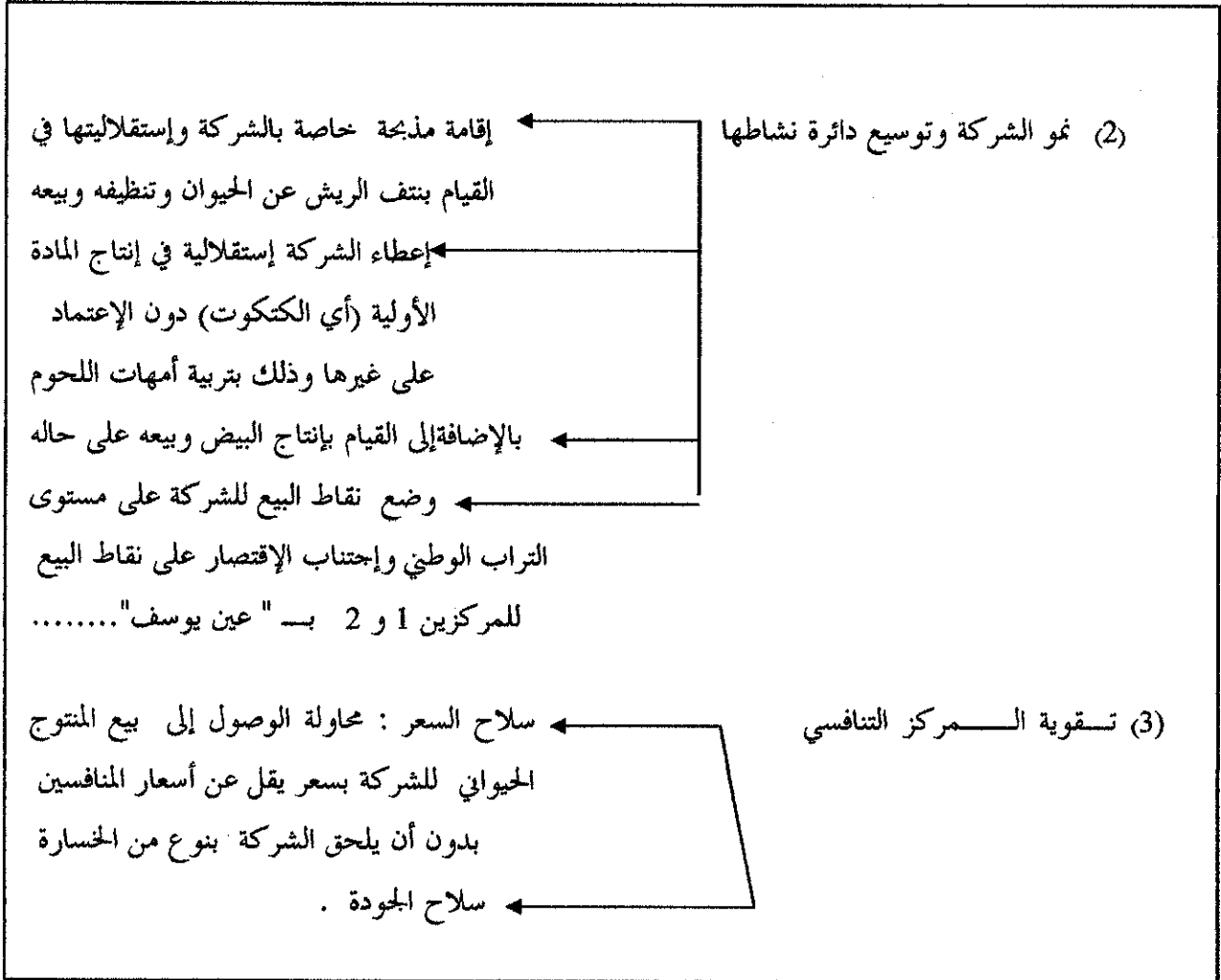
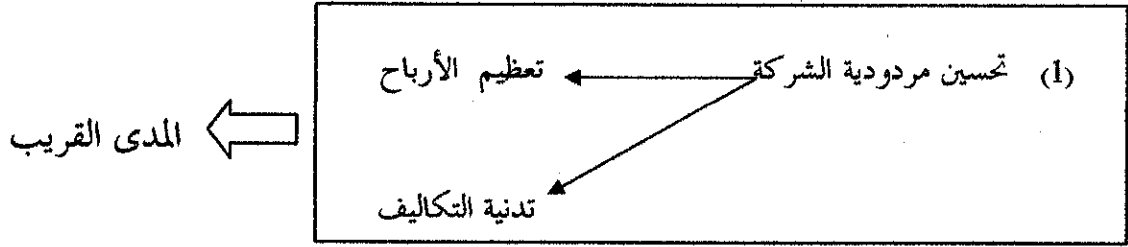
بين خيارين إما أن تجري عليها عمليات تحويلية حتى يكتمل نموها أو أن تبيعها على حالها و

في هذه الأخيرة يكون ثمنها أقل من ثمن بيع الدجاجة الكاملة النمو

المطلب الخامس : التنظيم الإستراتيجي لمخزون الدواجن :

إثر قانون الخصوصية الذي جعل من هذه الوحدة تتحول من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص وإختيار عمّال الوحدة أنفسهم أخذ الوحدة دون غيرهم لتصبح بذلك "شركة العمّال الأجراء"، أصبح المسؤولون يعون أن الأمور أصبحت صعبة بما كانت عليه من قبل، وأنهم يعيشون في نظام إقتصاد السوق أين تكون المنافسة قوية والبقاء للأقوى، بعدما كانوا يعيشون في نظام مغلق يتم توجيهه من طرف الحكومة، فالمسؤولون يعلمون أن الأمور تغيّرت وبدؤوا يدركون أن مصيرهم ومصير 84 عامل مرتبط ب حياة الشركة، حيث أن كل فرد من أفراد الشركة يقوم بإنفاق دخله على أسرته المتكونة من 4 أفراد على الأقل، خصوصا مع الظروف القاسية التي يعيشها المجتمع في الآونة الأخيرة والمتمثلة في الإرتفاع المستمر لحاجات ومتطلبات الإنسان، حيث أصبحت الأشياء التي كانت من قبل غير أساسية في حياته تتحول إلى أشياء ضرورية لا يمكن الإستغناء عنها ويقابل هذا الإرتفاع القوي للأسعار (كسعر الزيت، سعر الحليب ومشتقاته، البطاطا،.....) كما أن البحث عن وظيفة أخرى ليست من الأمور السهلة، وغيرها من الأمور التي جعلت من عمّال الشركة ومسؤوليها يعيشون في حالة قلق وخوف، ولأجل هذا فهُم يسعون إلى التصدي لهذه المشاكل وتحسين مستوى معيشتهم بحرصهم على تحسين مردودية شركتهم، وتقوية المركز التنافسي لها .





المدى البعيد

الشكل 4.4: الأهداف الإستراتيجية للشركة

(من إنجاز الطالب، وتم إعدادها على أساس المحاورات التي تمت مع رئيس مدير العام للشركة)

لتحسين مردودية الشركة وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في وظيفة التخزين فإنه يجب :

- أن يحظى المخزون الحيواني بالتنظيم الجيد والإهتمام من قبل المسؤولين في إتخاذ تدابير وإجراءات جد متخصصة في هذا المجال وبالأسلوب الذي يكون معه الإرتقاء بمستوى الأداء .
- تطبيق إستراتيجيات تهدف إلى تدنية التكاليف المتعلقة بالمخزون الحيواني .

الفرع الأول : تنظيم المخزون الحيواني :

في هذه النقطة سوف نحاول أن نذكر أهم الإجراءات والتدابير التي تقوم الشركة بإتخاذها من أجل قيادة جيدة لجذاج اللحم *une bonne conduite de poulet de chair*، وحتى يتضح المقام أكثر فإن جميع الإجراءات والتدابير المتعلقة بتسمين الدواجن تندرج تحت 3 مراحل هي :

1- قبل وصول الكتاكيت : وتشمل الإجراءات والتدابير المتعلقة بـ :

- 1-1- عملية التنظيف والتطهير التي تدوم على الأقل 10 أيام
- 2-1- عملية تحضير المحاضن : وتشمل تجهيز المحاضن والقيام بالإصلاحات للأجهزة

وترميمها

2- إستلام الكتاكيت والساعة الأولى : وتشمل :

- 1-2- عمليات التفريغ .
- 2-2- الفحص ومعرفة الحلات الشاذة أو الغير عادية والقيام بالإصلاحات السريعة .
- 2-2- إختبار يتم إنجازه بعد 3 ساعات من وضع الكتاكيت في المحضن .
- 3- بعد الإنطلاق: وتشمل :

1-3- مراقبة التهوية

2-3- مراقبة الفراش

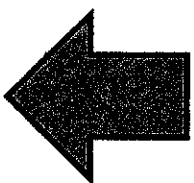
3-3- حفظ نوعية الماء عن طريق الفحص المستمر

4-3- التسجيلات الواجب القيام بها أثناء تربية الدواجن

5-3- مراقبة إستهلاك الماء

وسندكر الآن هذه المراحل بالتفصيل :

القيادة الأولى لاجتاج اللحم (poulet de chair)



10 أيام كحد أدنى من أجل نجاح
إنطلاقة جيدة

"Le minimum pour réussir un bon démarrage"

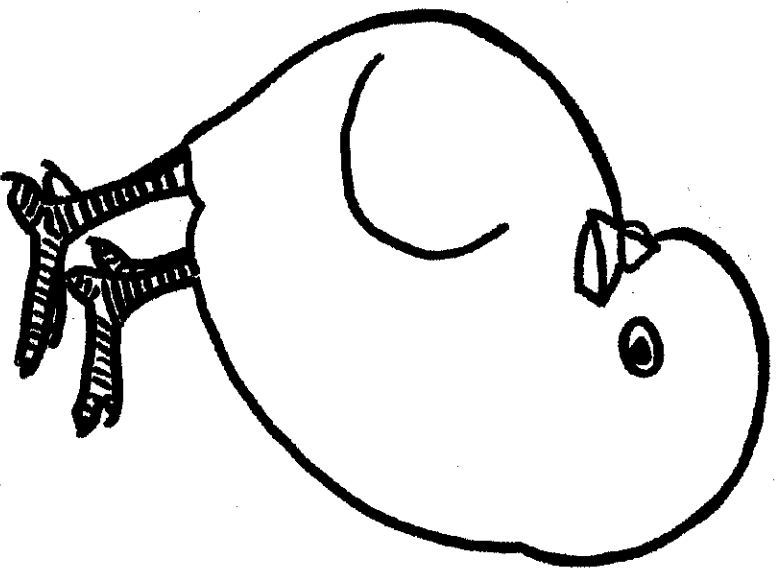
أهداف التربية خلال 10 أيام الأولى :

وحدة جيدة homogénéité **→**

متوسط الوزن مطابق لمواصفات الأصل ، مع العلم أنه متوثر بوزن البيضة **→**

جودة الريش **→**

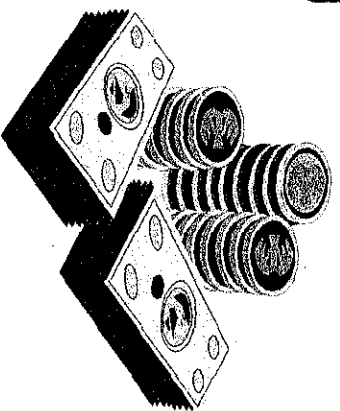
مقاومة الإجهادات Résistance au stress **→**



Le démarrage الإِنطلاق

إِنطلاقية جيدة تضمن 50 %

لنجاح القاطنة



معرفة جيدة بحاجيات
و متطلبات صغار
الدواجن

الحاجات الأولية للكتكوت :

Oxygène الأوكسجين



Température الحرارة



Lumière الإضاءة



Eau الماء



Aliment الغذاء



الفرش



قبل وصول الـكـيـمـيـة

1

نوعية إستة قبل الك تاكيت مشر وطة ب :

1- نوعية التنظيف والتطهير

La qualité du nettoyage et de la désinfection

2- الإحترام القانوني لمعيار التجهيزات وترميمها أو إصلاحها

Le respect des normes d'équipement et leur répartition

3- تحضير جيد لعمارة التربة

Une bonne préparation du bâtiment d'élevage

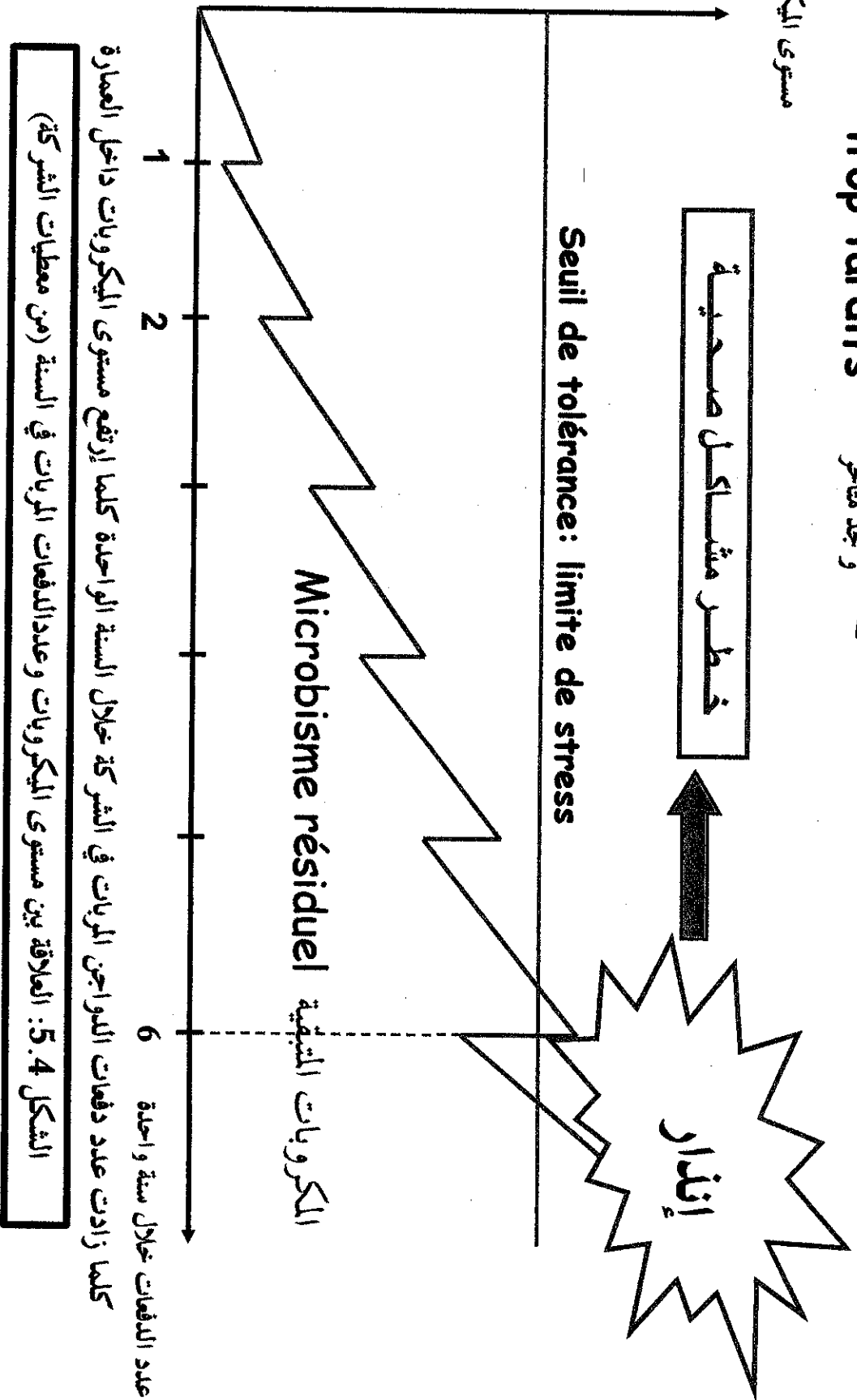
4 - تسخين مسبق للعمارة وفرش الدواجن

Un bon préchauffage du bâtiment et de la litière

الميكروبيات Le microbisme

التنظيف غير تام و وجد متأخر
 nettoyages incomplets trop tardifs
 الأسباب الرئيسية :

مستوى الميكروبات



تنظيف و تطهير جيد

يستبعد أو يقتصي



80 % من الميكروبات



التنظيف- والتطهير من الجراثيم:

مع عدم الإهمال والتقصير في:

- Le système d'aération نظام التهوية
- Le bas des murs أسفل الجدار
- Les silos السيل المطمورة
- مسار الماء (الأنابيب الناقلة) والأحواض
- Les circuits d'eau et le bac



بركة الدخول

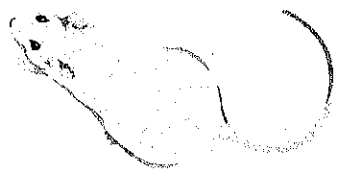
المنافذ

الأرضية



- La désinsectisation et la dératisation

إبادة الحشرات ومكافحة الجراثيم



التطهير (من الجراثيم) La désinfection

مُكْمَلٌ ضروري للتطهير جيد

Complément indispensable à un bon nettoyage

بعض القواعد المستعملة من طرف
الشركة لأول تطهير عن طريق النضح
: (par pulvérisation)

ماء صالح للشرب
Eau potable

تركيز فيروسي (استعمال مواد مماثلة)

Concentration virucide
(produit homologué)

تبيل المسائي (Abrevoirs) والمعلق (Mangeoires) و غسلها في
محلول مطهر

ضعف ضغط الإستخدام
Faible pression
d'application

إجتنب السيلان أي الضياع
(لتر واحد لـ 4 م² من المساحة)
Eviter le ruissellement
(1 litre pour 4 m²
de surface)

التبخير أو النضح الحراري (la thermonebulisation) يكوننا فعالان إلا في التطهير الثاني قبل وصول
الكتاكيت ، لما تكون كل التجهيزات قد تم تركيبها .

الشكل 6.4 : بعض القواعد المستعملة من طرف الشركة لأول تطهير (من معطيات الشركة)

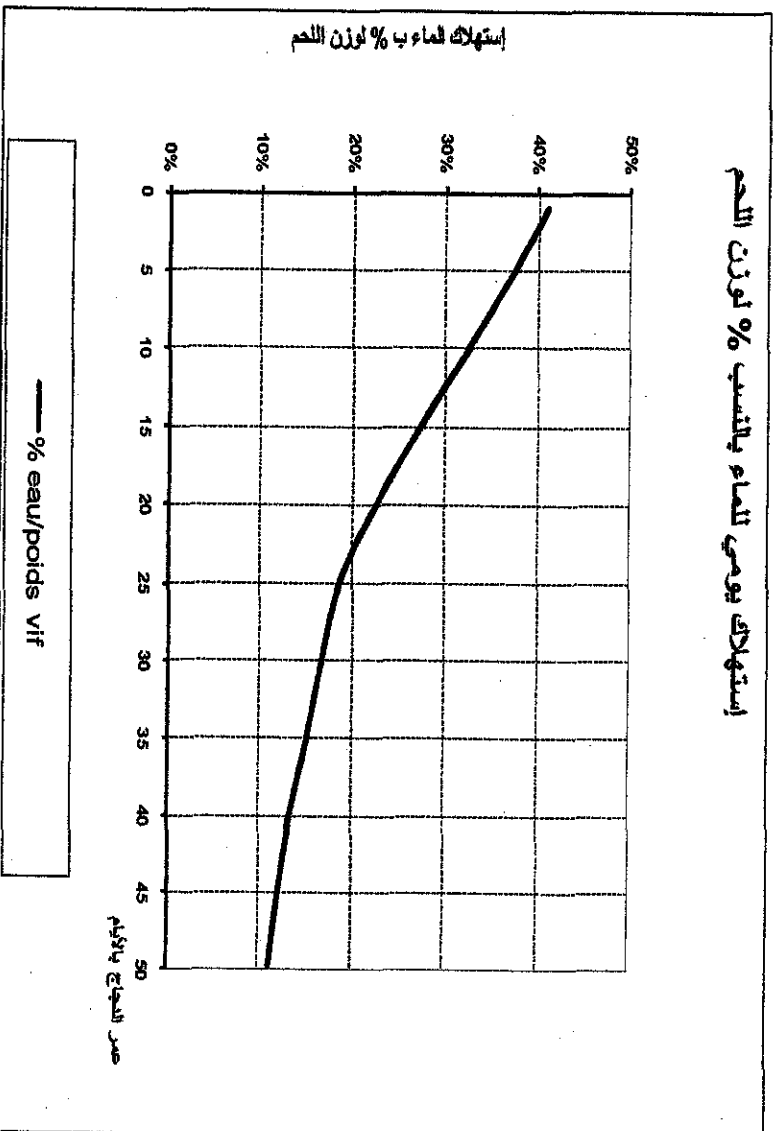
جسم الحيوان



الماء

70 % ماء

إستهلاك يومي للماء بالنسب % لوزن اللحم



- في العشر الأيام الأولى،

الكثاكتيت تستهلك الماء

كل يوم أكثر من ثلث وزنها

- وفي العشر الأيام الثانية تستهلك كل يوم

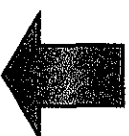
أكثر من ربع وزنها

- وكلما زاد عمر الحيوان كلما قل استهلاكه

للماء مقارنة مع وزنه، ويصل استهلاكه عند

إكمال نموه (finition) إلى 10 % من

وزنه.



الأهداف: تلبية الحاجيات

الكمية والنوعية

الماء ضروري لإدخال الغذاء في المعدة، أو نقل الطعام المهضوم، والتخلص من الفضلات

الشكل 7.4: الإستهلاك اليومي للماء من قبل الحيوان بـ (%) لوزن اللحم (من معطيات الشركة)

Consumation quotidienne d'eau en pourcentage du poids vif

نوعية الماء

2 - النوعية الجراثومية :

الأكثر أساسا . تحليل ضروري مرتين
خلال السنة في نهاية مسار المسقات

Le plus important.

Analyse indispensable 2

fois /an en bout de ligne

d'abreusement

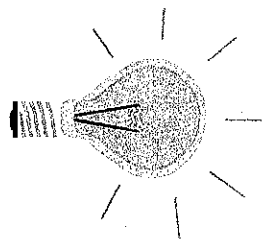
1 - النوعية الكيميائية :

التحليل قبل فتح منبع جديد للماء ، وبعد
ذلك مرة واحدة في السنة

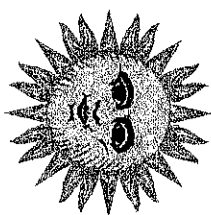
Analyse avant l'ouverture

d'un nouveau point d'eau,

puis une fois par an



الإضاءة



الإضاءة تلعب دور تنشيط صغار الدواجن :

على الشرب جيداً
على الأكل جيداً
على التدفئة الجيدة
على التنقل والإنتشار الجيد

إذن الإضاءة لها دور فعال في التوفيق لإنطلاقة جيدة في تربية الدواجن

سواء أكان ذلك في عمارة مظلمة أو ملحقة بالإضاءة الطبيعية ، يجب وضع تجهيزات جيدة ومبيرة

- متوهج بمقدار : 5 واط/م² و 1.80 م بوجود حارفة

نيون : 1 واط/م² 2.20 م

مع وجود مغير لمقادير التوهيج و مبرمج خاص

الفرش *La litière*

الدور : عزل أو فصل الكتاكيت عن الإتصال مع الأرض (الجرثومات والبرودة المؤثرة)

إمتصاص رطوبة الغائط في إنتظار أن تزيله التهوية

النوعية : نقية *proprie* , غير متعفنة *non moisie* , جافة سليمة *Saine*

طرية حتى لا يصاب الكتكوت بجروحات *souple* , ماصة *absorbante* , عازلة *Isolante*

ليست مغبرة *non poussiéreux* .

184

مثال : 10-8 سم من التبن القصير أو المقطع جيدا ، أو مطحون

مستوية على الأرض



الشكل 8.4 : ارتفاع مستوى فراش الدواجن عن مستوى أرضية العمارة (من معطيات الشركة)

تسخين مسبق لماوى الكتاكيت:

تسخن فراش الدواجن بالحرارة قبل وصول الحيوان



هذا يُجَبِّب الكتاكيت عن البحث أكثر عن حرارة المشعاع (radiants) وبالتالي :

- عن التكتل تحت المشعاع وإجتاب المخاطر الناجمة عن الإزدحام

- قلة إستهلاك الماء والغذاء

- خطر الأضرار المتعلقة بالكلى و الإسهالات

تنبيه:

- إيقاد التدفئة يكون من 36 إلى 48 ساعة قبل وصول الكتاكيت في فصل الشتاء

- في فصل الصيف 24 ساعة كافية

ويكون ذلك سهلا في القياس عن طريق محرر (ميزان حرارة) دقيق وفعال

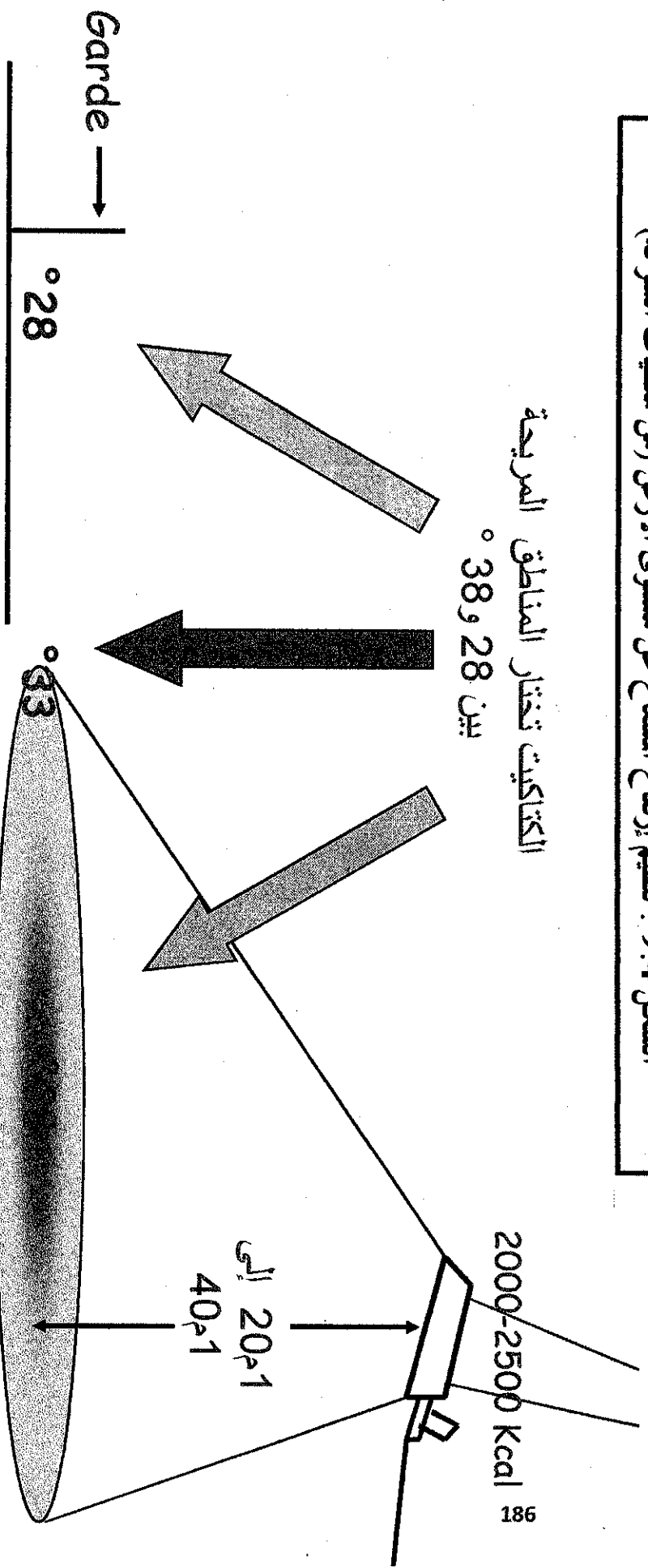
التدفئة

سوء التحكم في التدفئة هو أكبر سبب مؤثر سلبيًا في مرحلة الإنطلاق والتربية

الشكل 9.4 : تنظيم ارتفاع الشعاع عن مستوى الأرض (من معطيات الشركة)

الكتاكيت تختار المناطق المريحة

بين 28 و 38 °



بعض النصائح لضبط وصيانة المشعاع (Radiants)

تنظيف المرشحات (les filtres) مراراً

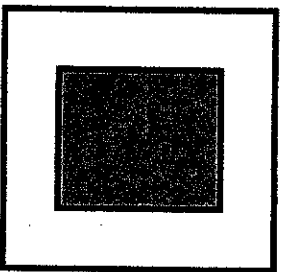
ضبط ضغط الغاز بطريقة تضمن 28° على جوانب وسط عيش الكناكيت

تنظيم ارتفاع المشعاع من أجل الحصول على 38 - 40° عمودياً عليها

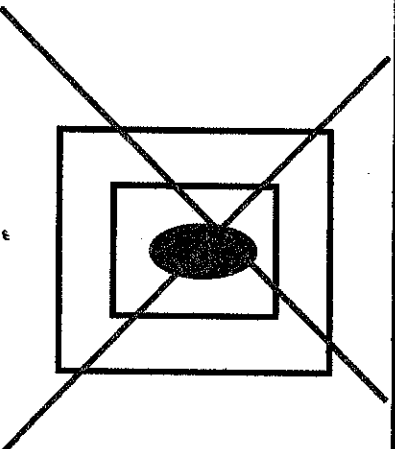
إمالة طفيفة للمشعاع من أجل رفع مساحة التدفئة والسماح للكناكيت باختيار درجة الحرارة التي تناسبها

الشكل 10.4: طريقة استخدام المشعاع (من معطيات الشركة)

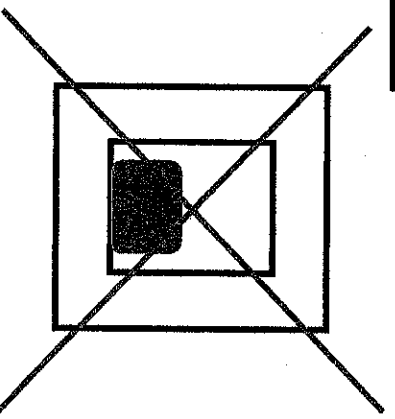
Usure des radiants basse pression



جيد



سيء



سيء

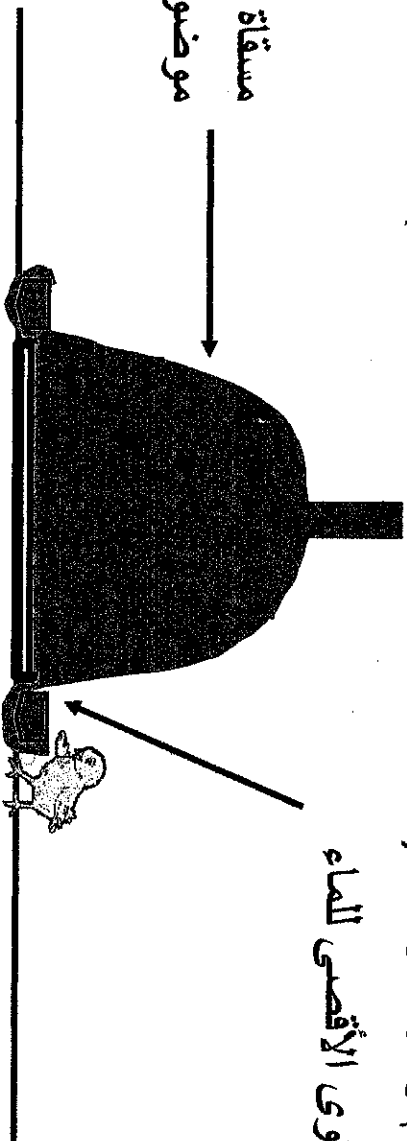
لب المدفئة خزفي أو شبكي (céramique ou grille) يجب أن يكون على نمط واحد
باللون الأحمر فضي مذهب (vermeil)

السقي في مرحلة الإنطلاق

لكل مركز في الشركة احتياطي من الماء موجود في الأرض يقوم بتموين الأوحاض الموجودة في المحاضن حيث يحتوي كل محضن على حوضين ويتم عملية التموين بواسطة محرك ، ثم يتم إنتقال الماء من الأوحاض إلى المساقى إلا أن هذه الأخيرة يتم التحكم فيها حيث تكون في بداية حياة الحيوان موضوعة على الأرض ثم بعد نموه يتم رفعها تدريجيا (مسقاة مغطاة و مسقاة صغيرة دائرية)

المستوى الأقصى للماء

مسقاة (Abreuvoir)
موضوعة على الفراش



المعيار : على الأقل مركز ماء واحد موصول لـ 100 كتكوت

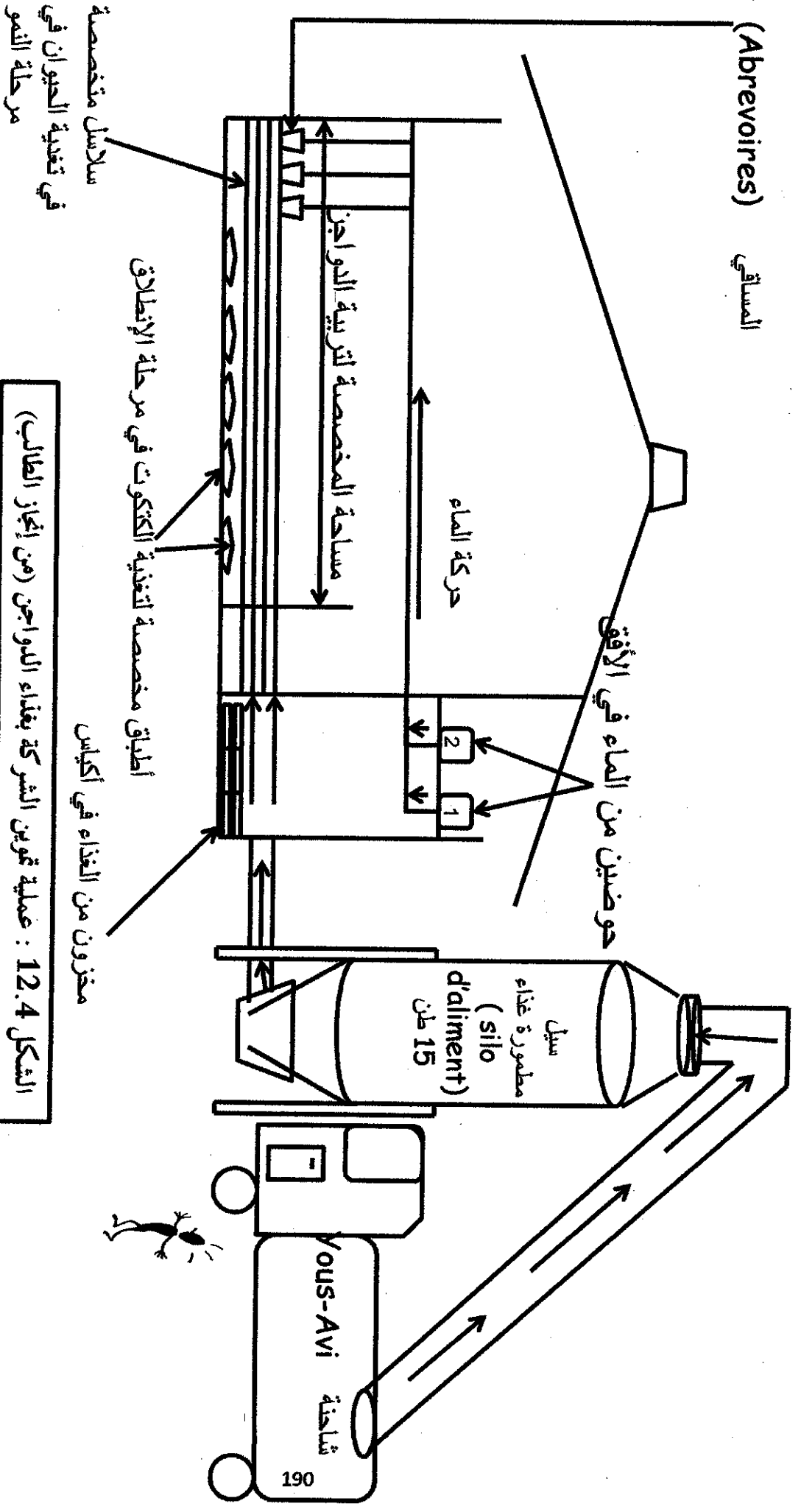
الشكل 11.4 : صورة المسقاة المستخدمة داخل الشركة (من معطيات الشركة)

تنظيف (les abreuvoirs) مرة واحدة على الأقل في اليوم خلال مرحلة الإنطلاق
عن طريق إسفنجة مبللة بمحلول الكلور (une éponge chlorée)

الغذاء:

في مرحلة الإنطلاق يتم تغذية الحيوان على الأطباق الموضوعة على سطح الأرض بحيث يكون كل طبق غذاء مخصص لـ 100 كتكوت ويتم إعطائه الغذاء الموجود في الأكياس .
أما في مرحلة النمو يزداد حجم الحيوان (طوله و وزنه) وعلى هذا يتم تغذيته بواسطة سلسلة (une chaine d'aliment) المرفوعة عن سطح الأرض و الموصولة بالسيل المطمورة عن طريق أنابيب ناقلة ويتم ذلك أوتوماتيكيا (الشكل 12.4) ، وتبقى طريقة التغذية على هذا الحال إلى غاية بيع الحيوان، وهذا للإشارة أن المحضن يحتوي على 3 سلسلات وكل سلسلة طولها طول المحضن

(Abrevoires) المسائي



تقوم الشركة بنقل الغذاء بوسائلها الخاصة عن طريق شاحنة، وتتم عملية تفريغ الغذاء في السيل المطمورة آليا، كما تحتفظ بالغذاء الذي تم شراؤه على هيئة أكياس Aliment en sac داخل المحضن على الأرض

إستلام الكتاكيت و الساعه الأولى

2

تتم عملية نقل الكتاكيت من الموردين إلى شركة (yous-avi) بالوسائل التابعة للموردين ، وتكون الكتاكيت معبئة في صناديق خاصة مصنوعة من مادة الكرتون وبها عدة فتحات للتهوية ، وأثناء وصول شاحنة النقل يتم تطهيرها مباشرة عند دخولها (Desinfection du camion à l'entrée du site) . كما أن على كل شخص يريد الدخول إلى المحاضن لتفريغ الكتاكيت أو القيام بعملية حسابها أو ماشابه ذلك، عليه أن يدخل إلى العمارة التي بها حجرة الثياب (لتغيير الملابس) وبها رشاشات حتى يقوم الشخص بتطهير جسمه قبل لمس الكتاكيت (Batiment annexe). عادة ما تستلم الشركة الكتاكيت نصف يوم تقريبا بعد خروجها من البيضة ولهذا فهي تتعامل مع مادة سريعة التأثير (Sensible) و ضعيفة جدا (tré délicat) وهذا ما يعني أنها سريعة التلف، ولهذا يأخذ العمال حذرهم أثناء تنزيلها من الشاحنة ، وأثناء حملها أو مناولتها إلى المحاضن (أي أماكن الاحتفاظ بها)، وتفرغها من الصناديق إلى فراشها، وكل هذا من أجل ضمان سلامة صحة الكتكووت وإجتاب إر هاقه جسميا و نفسيا

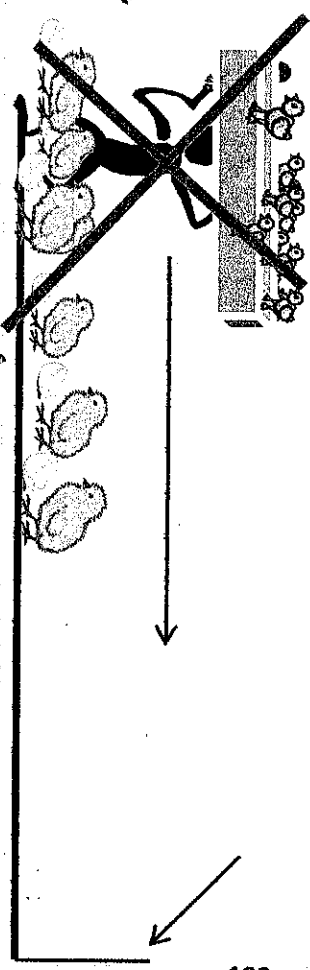
Éviter le stressse

إجراءات التفريغ :

- بعد دخول الشاحنة داخل الشركة تقربُ من باب العمارة المرغوب التفريغ فيها، ويقوم العمال خلال عملية ملأ العمارة بالبداية بمؤخرة العمارة أولاً ثم الجهة التي تليها إلى أن يصل الأمر إلى آخر تفريغ حيث يكون في مقدمة العمارة .

الشكل 13.4 : خطأ تفريغ الكناكيت من مقدمة العمارة إلى مؤخرتها
(من إنجاز الطالب)

مؤخرة العمارة



اجتباب التفريغ من مقدمة العمارة إلى

مؤخرتها حتى لا يدوس العمال الكناكيت الموجودة

على فراشها بأرجلهم خلال تقلائتهم لتفريغ بقية الكناكيت

- إعادة وضع الإضاءة عند أقصى حدّ عندما تكون كل الكناكيت موضوعة في محيط عيشها

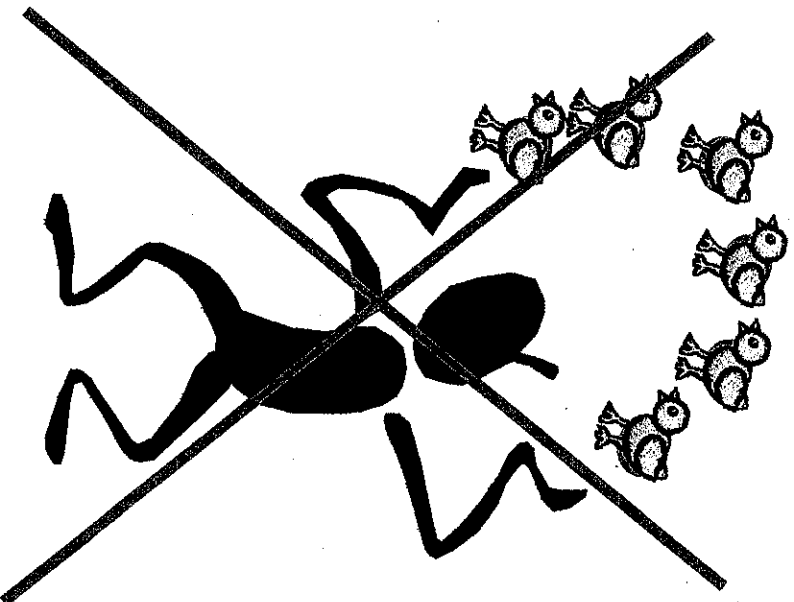
- التأكد من أن كل أجهزة التدفئة تشتغل بصفة عادية وأن ارتفاعها مكثف جيداً

- التأكد من أن ارتفاع الماء في المساقى يكون في أقصى مستوى عند بداية الكناكيت

عملية الشرب .

- القيام بعملية حرق جميع الصناديق التي كان الكناكيت معبئة فيها، ويتم ذلك خارج المحاضن .

فالكثاكيٲ لا تطير



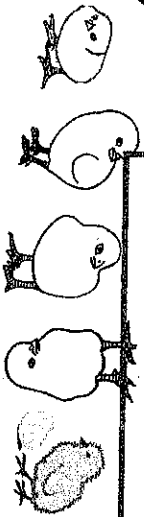
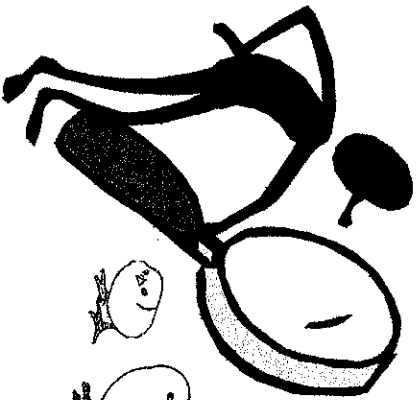
أثناء عملية التفريغ على العمال وضع
الكثاكيٲ في وسط عيشها بطريقة عقلانية
(هدوء، رزائة) دون رميها من
الصناديق

الشكل 14.4 : خطأ رمي الكثاكيٲ من الصناديق (من معطيات الشركة)

بعد ساعات من عملية تفريغ الكتاكيت في المحاضن ووضعها على فراشها يقوم العمال بمراقبة الكتاكيت ومعرفة الأمور الغير عادية في العمارة والقيام بالإصلاحات السريعة :

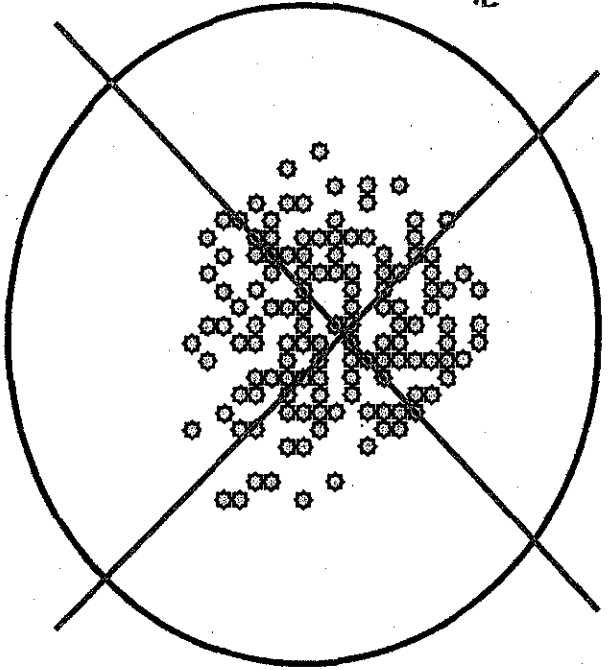
- ➡ إحكام جيد أو سيء لنظام التدفئة
- ➡ مدى شدة الإضاءة و القيام بالإصلاحات
- ➡ وجود التيارات الهوائية الضارة، درجة حرارة الفراش (مدة التدفئة
- ➡ مر اقية من اكز الماء والغذاء و القيام بالإصلاحات
- ➡ القيام بفرز الكتاكيت الميتة والحية التي لايمكنها العيش (أي الغير سليمة حيث بها
- ➡ جروح خفيفة ، أو ضعيفة التنفس ...)، ونشير هنا إلى أن المورد عادة ما يضيف للشركة
- ➡ عدد معين من الكتاكيت مجانا بأخذ بعين الإعتبار الوفيات الناتجة عن عملية النقل التي يقوم
- ➡ بها عن طريق وسائله الخاصة، أما إذا لوحظ أنه تم فيه نسبة كبيرة من الوفيات فإن
- ➡ المسؤولون يقومون بإبلاغ المورد عن ذلك حتى يتم خصم قيمة الوفيات من مبلغ الفاتورة

أخذ الوقت الكافي لمعالجة الكتاكيت والبحث عن الأسباب
(les causes d'anomalies) التشوهات الغير عادية أو

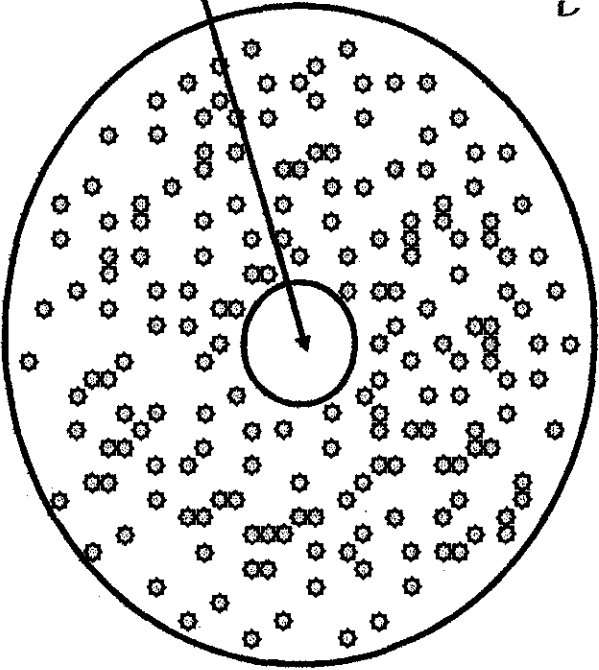


الشكل 15.4 : معالجة الكتاكيت (من معطيات الشركة)

أكثر
برودة

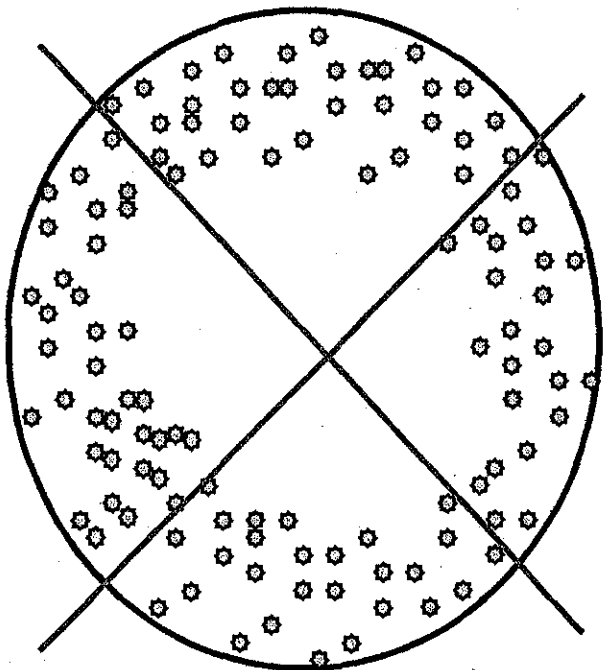


درجة حرارة
جيدة

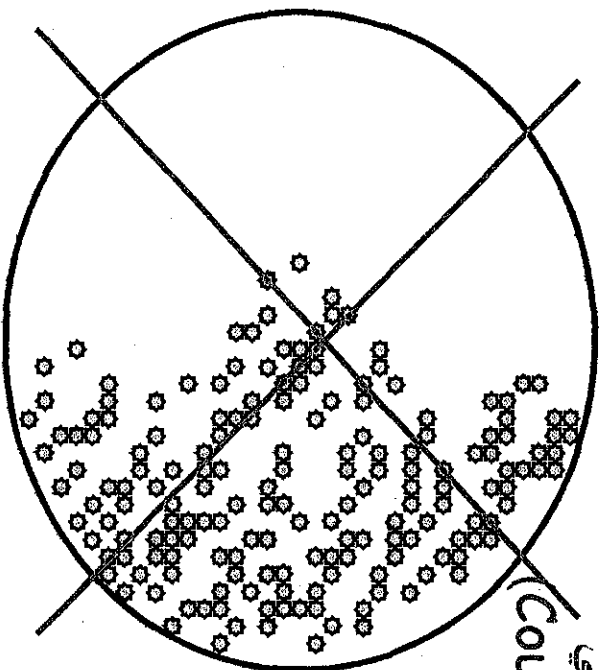


لا يوجد كتاكيت
في الجهة
الساخنة بكثير

أكثر
حرارة



مجرى هوائي
(Courants d'air)



الشكل 16.4 : وضعية تركز الكناكيت داخل الخاضن (من مغطيات الشركة)

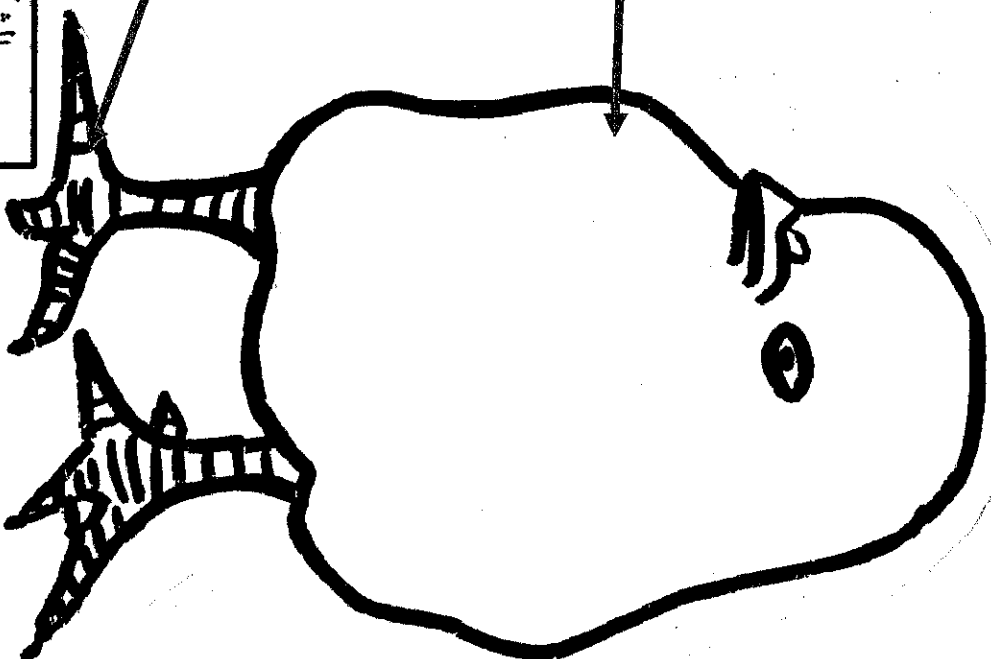
إختبار يتم إنجازه خلال 3 ساعات بعد عملية وضع الحيوان في المحضن ويتم تطبيقه على 100 كتكوت تقريبا من جهات مختلفة

إختبار

Jabot الحوصلة

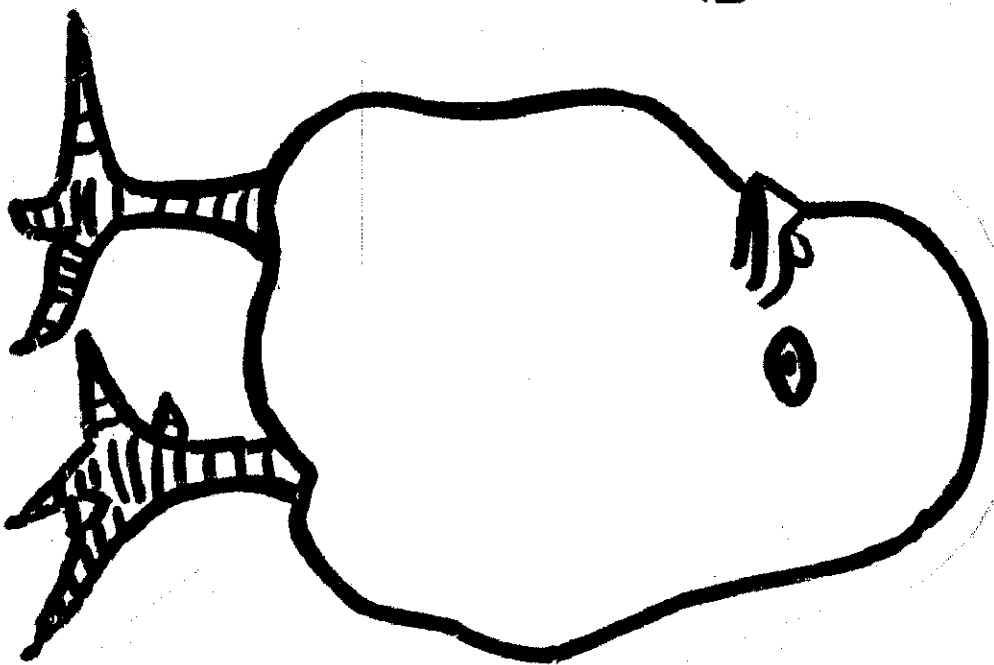
و

القدم



الشكل 17.4 : إختبار الحوصلة والأقدام (من معطيات الشركة)

الكتكوت
ينبغي أن تكون له حويصلة
مملوغة و لينة (mou)
و الأقدام دافئة



الشكل 18.4 : الشروط الواجب توافرها في الكتكوت أثناء الاختبار
(من معطيات الشركة)

الأقدام باردة ، ماهي الأسباب ؟

ظروف
التهوية ؟

ظروف التنزيل
والتفريغ ؟

مسددة
التدفئة
غير كافية ؟

(étanchéité) - إحكام السد -
المجرى الهوائي ؟

أرضية باردة -
Humide ؟

إنعزال
غير كافي

درجة الحرارة
غير كافية ؟

فراش بارد - قليل السمك أو الكثافة
كثير التهوية ؟

الفتح الغير موافق
لأبواب المحاضن

الشكل 19.4 : أسباب وجود أقدام باردة في الكبيكوت (من معطيات الشركة)



حويصلة فارغة = شهوة ناقصة ، ماهي الأسباب ؟

سوء الإضاءة ؟

نقص أو
زيادة في الحرارة ؟

Trop forte
densité?

سوء الفراش ؟

نقص مواضع
الماء والغذاء

كتكوت مرهق خائف (Stressés)
- مريض ؟

وسائل غير مكيفة
أو غير صالحة

الشكل 20.4 : أسباب وجود حويصلة فارغة في الكتكات (من معطيات الشركة)



النتائج :



أقدام باردة

حوصلة فارغة

الفرز Tri

الوفيات (Mortalité)

Hétérogénéité عدم التجانس

مخاطر

مشاكل صحية

تأخر في التعمو

الشكل 21.4 : مخاطر وجود حوصلة فارغة وأقدام باردة في الكسكوت (من معطيات الشركة)

الأوكسجين L'oxygène

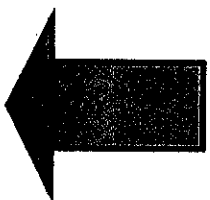
مخاطر نقص الأوكسجين وتراكم غاز الكربون و أكسيد أحادي الكربون (monoxyde de carbone) واقعيًا موجودة بين فترة إيقاد التدفئة في العماره ونهاية الأسبوع الأول من حياة الكتكوت .

خطر بالنسبة للحيوان والعمال الموجودون داخل العماره والمكثفون برعاية الدواجن (l'éleveur) وينبغي التنبيه إلى أن أكسيد أحادي الكربون هو غاز عديم الرائحة قاتل
Le monoxyde de carbone est un gaz inodore mortel

الأسباب :

- ⇨ عملية الحرق سيئة من قبل أجهزة التدفئة (تنظيف ، إستبدال)
- ⇨ نقص في التهوية الإختيارية أو الغير إختيارية أي الطبيعية

النتائج المترتبة عن سوء الأوكسجين خلال الأيام الأولى



- تأخر في النمو
- عدم التجانس ، الفرز ، الوفيات
- حساسية للأمراض
- **Sensibilité aux maladies**
- الحبن (**Ascites**) وهو تجمع سائل مصلي في بطن الكتوت (والذي يظهر في منتصف ونهاية الدفعة)

عندما تكون طاقة التدفئة غير كافية مقارنة مع الظروف المناخية للفترة ، من الأفضل القيام بالتهوية (**ventiler**) ، أي تجديد الهواء حتى وإن كان هذا الأخير قد يتسبب في نقصان درجة حرارة المحيط (**la température ambiante**)

تعرض مؤقت

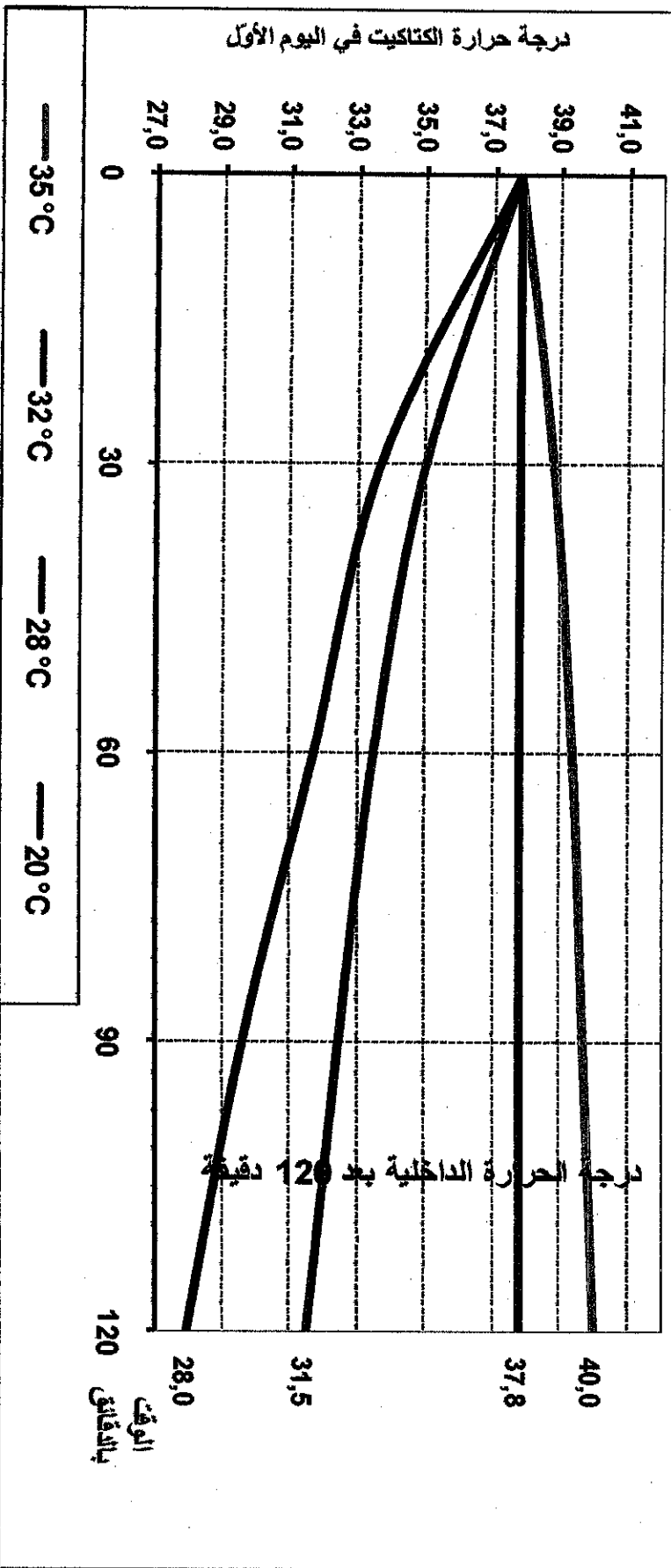


وضع النقاط على تجهيزات التدفئة والعزل بالنسبة للدفعات المقبلة

Faire le point sur l'installation de chauffage et l'isolation pour les bandes suivantes

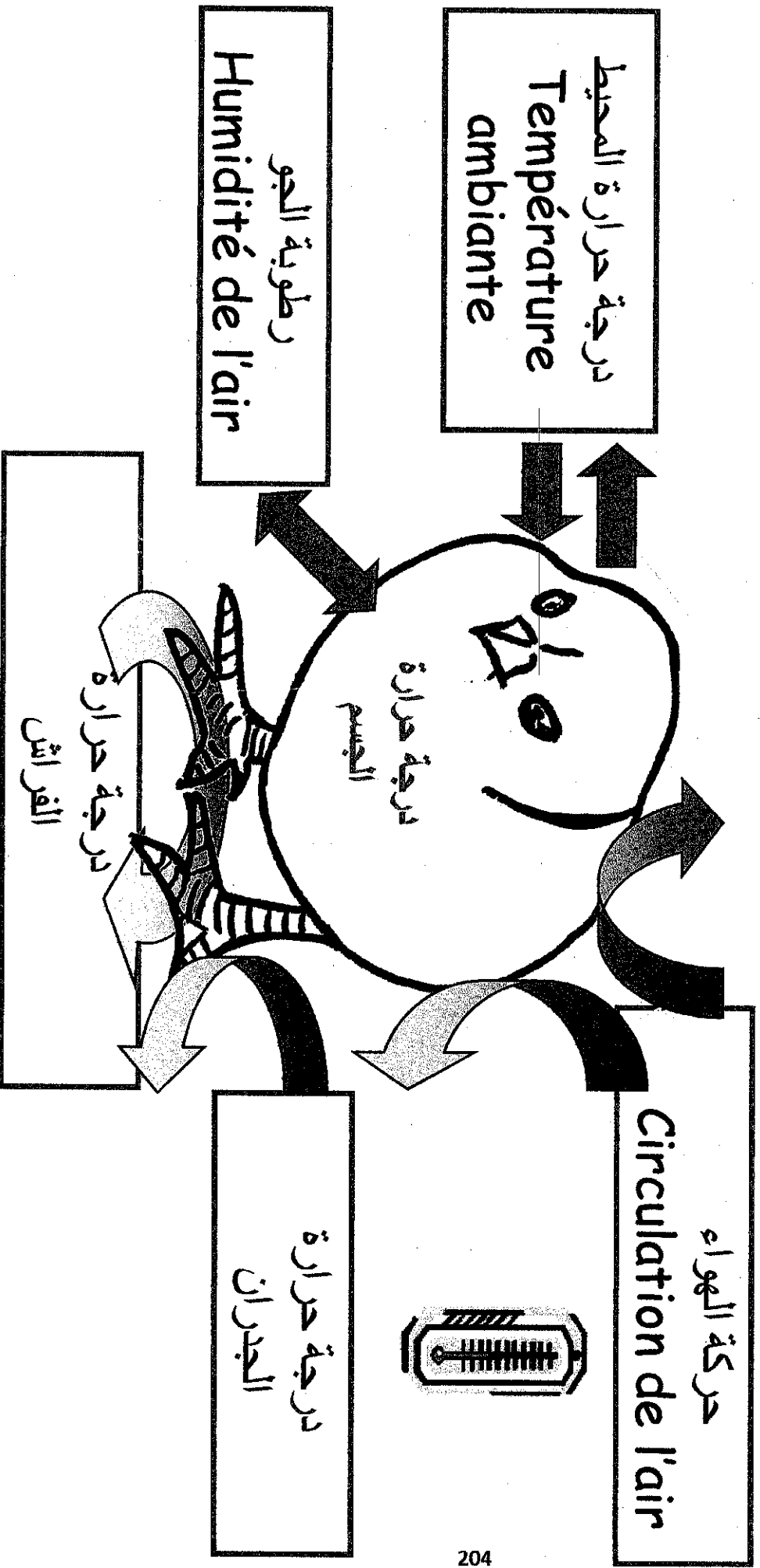
درجة الحرارة

الشكل 22.4 : درجة الحرارة الداخلية للكتاكيت بدلالة درجة حرارة المحيط أي الوسط الذي تعيش فيه



الكتكوت الصغير لا يقدر على تنظيم درجة حرارة جسمه بدلالة درجة الحرارة الخارجية خلال الأسبوعين الأوليين من حياته. فلذا حظ أن درجة الحرارة الداخلية للكتاكيت بعد 120 دقيقة من وجوده في محيط درجة حرارته 35° تكون 40° وهذا ما يؤدي إلى موت الكتاكيت، وعندما تكون درجة حرارة المحيط 28° فإن هذه الحرارة سوف تؤدي إلى خفض درجة حرارته الداخلية إلى 31.5° وهذا أيضا يؤدي إلى موت الحيوان، أما درجة حرارة المحيط 32° فتعتبر الحرارة الجيدة لجسم الحيوان .

درجة الحرارة المقروءة في مقياس الحرارة (thermomètre) لا تعبر دائما عن درجة الحرارة المحسوسة من قبل الكائنات وبالتالي درجة الحرارة الفعلية التي تعيشها الكائنات متعلقة بـ :



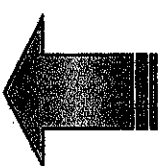
الشكل 23.4 : العوامل المؤثرة في درجة الحرارة الفعلية التي تعيشها الكائنات (من مغطيات الشركة)

رطوبة الهواء L'humidité de l'air

محيط بارد ورطب

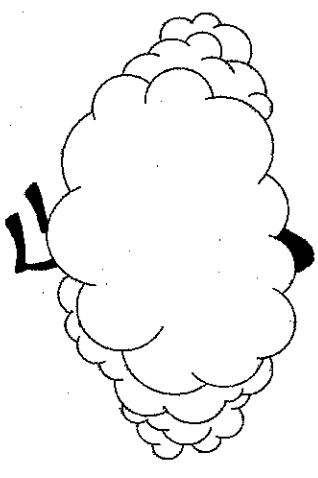


ريش الكتاكيت مبتل، غير عازل Humide) ، إذن الأقدام باردة
Plumage humide, non isolant
فراش نادي أو مبتل (Humide) ، إذن الأقدام باردة



الكتاكيت لهم صعوبة في الحفاظ على درجة حرارة أجسادهم
Les poussins ont des difficultés à maintenir leur
température corporelle

محيط ساخن ورطب
Ambiance chaude et humide



الدواجن لايمكنها استخدام فعالا اثر التبريد الناتج عن اللهث

درجة الحرارة المدركة تفوق تلك المقروءة على مقياس الحرارة
↑

الرطوبة يتم إخلاءها من أول يوم من أيام التربية

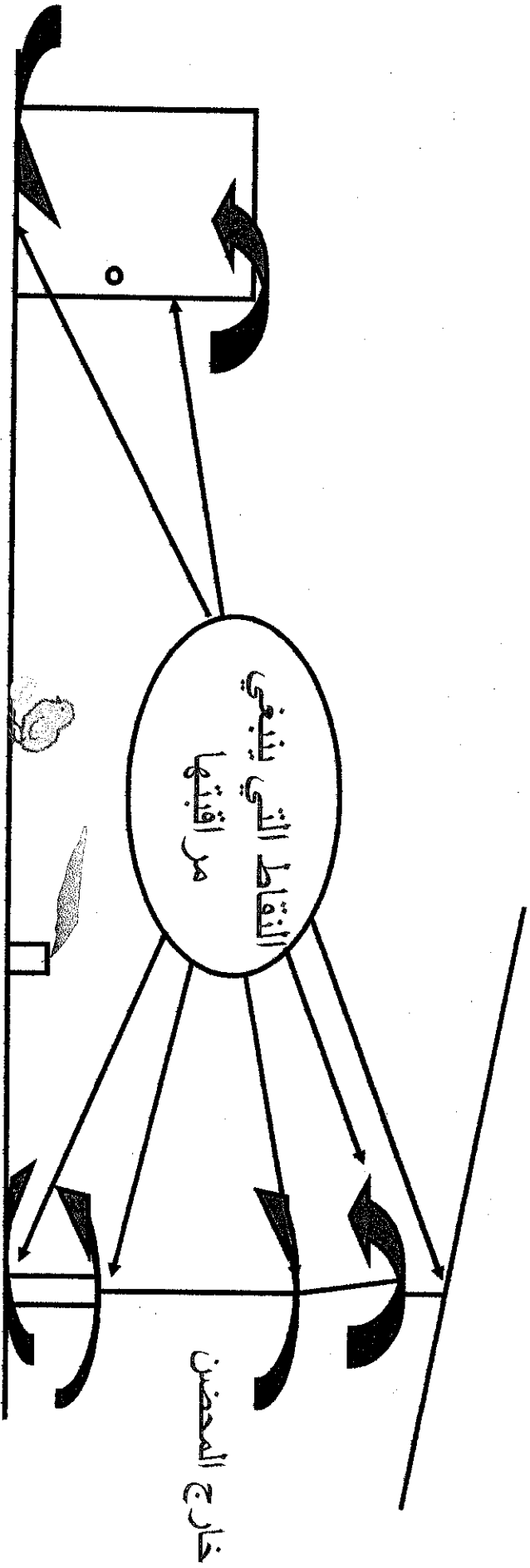
L'humidité est à évacuer dès le premier jour d'élevage

لابد من توفر مرطاب يسمح بمتابعة الرطوبة الجوية و التصرف بالمقابل ، وذلك بالزيادة في التدفئة أو التهوية

إحكام السدود أو المنافذ

مداخل الهواء المتطفلة هي أكثر خطورة بالنسبة للكثاكتيت ، ذلك لأنها موجودة في الجهات العميقة للجدران ولهذا لا بد على العمال من مراقبة المنافذ الموجودة في الجدران ، المنافذ ، الأبواب

جدران العمارة يجب إغلاقها على وجه تام في الإنطلاق.



المجاري الهوائية يجب إبطائها عند الإنطلاق

Les courants d'air sont à proscrire absolument au démarrage

الشكل 24.4 : نقاط المنافذ الهوائية التي ينبغي مراقبتها (من معطيات الشركة)

بعد الإِنطلاق
Après le démarrage

3

التهوية Ventilation

الأهداف :

- إحصار الأوكسجين الضروري لنمو الدجاج
- القضاء على ماء الروث و البخار الناتج عن عملية تنفس الدجاج ، إذ أنه من اليوم العاشر 15000 دجاجة تطرح تقريبا 1000 لتر من الماء خلال 24 ساعة ، حيث 25 إلى 40% من هذه القيمة مصدره من الروث
- القضاء على الحرارة الزائدة و الناتجة عن الحيوان و الفراش
- القضاء على الغازات الضارة : غاز حمض الكربون (gaz carbonique) ، و الأمونياك (غاز ذور النحة لاذعة مؤلف من الأزوت والهيدروجين) ،.....

في فصل الشتاء ، الرطوبة هي التي تحدد حاجيات التهوية .

قيادة سيئة لمقياس الرطوبة الجوية من 0 إلى 20 يوم تُعين على إنتاج الأمونياك عن طريق الفراش
Une mauvaise maîtrise de l'hygrométrie entre 0 et 20 jours favorise la production d'ammoniac par la litière

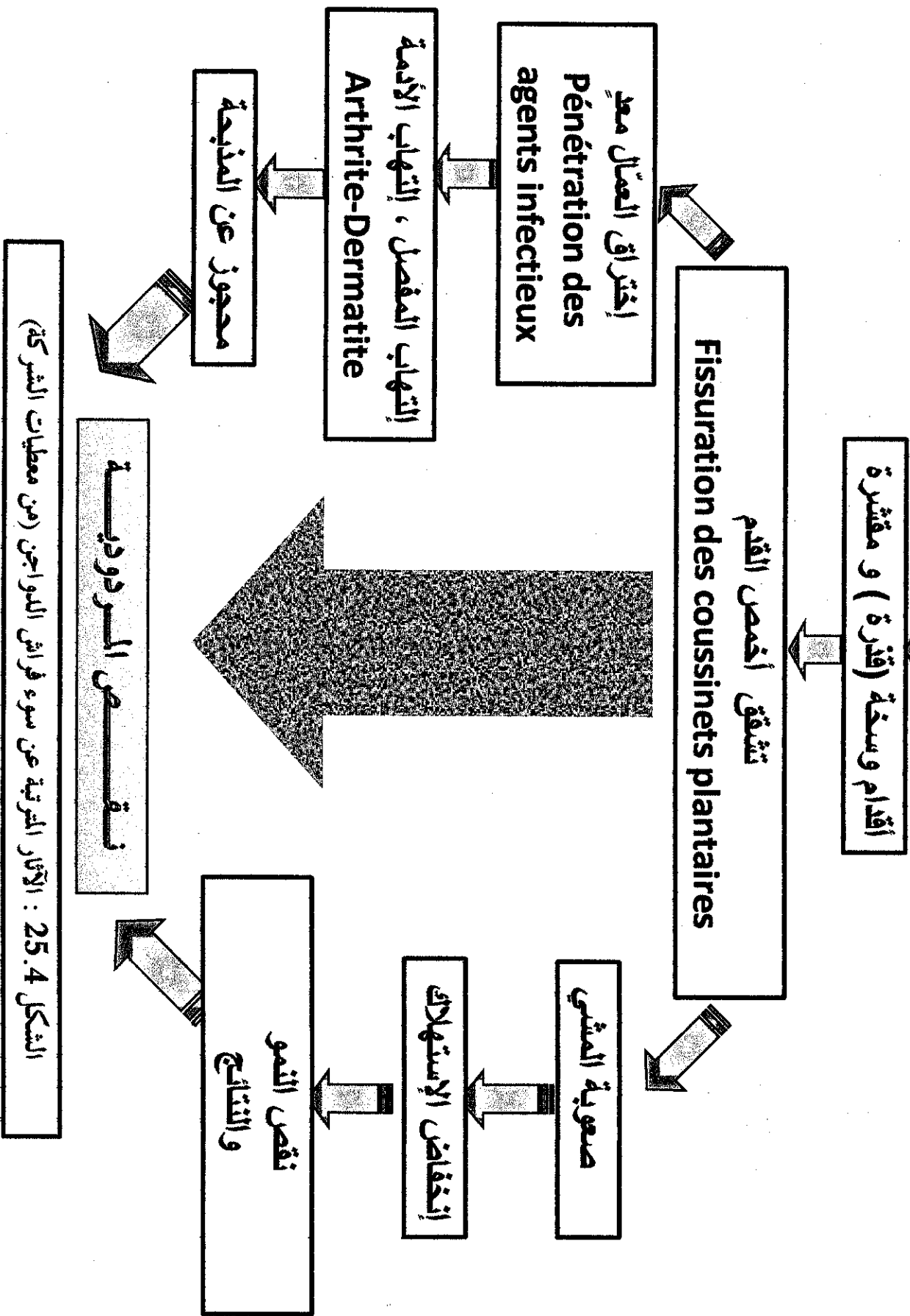
دليل شروط التربية وصحة الدجاج

نوعية الفراش

أسباب فساد الفراش :

- أرضية رطبة أو باردة
- فراش غير كافي ، غير قابل للإمتصاص ، مكثس كثيرا
- كثافة قوية جدًا مقارنة مع عمر الدجاج
- نوعية الماء سيئة ، الميكروبات
- سوء تجهيز وسائل السقي ، سيئة الإجابة
- تهوية غير كافية أو سوء حركة الهواء
- محيط بارد
- مشاكل متعلقة بالأعراض
- الغذاء

عواقب سوء الفراش: Conséquences d'une mauvaise literie:



مر اقبية الفراش :

الأخذ بإحكام الفراش في اليد ، في العديد من مناطق ماوي الدجاج ، لتقييم درجة الحرارة والرطوبة

Prendre régulièrement de la litière dans la main, dans plusieurs zones du poulailler, pour en évaluer la température et l'humidité

قبل ما يتفتت الفراش ، يصبح : بارد أو / ورطب

فراش بارد ؟



فراش مبلل ؟

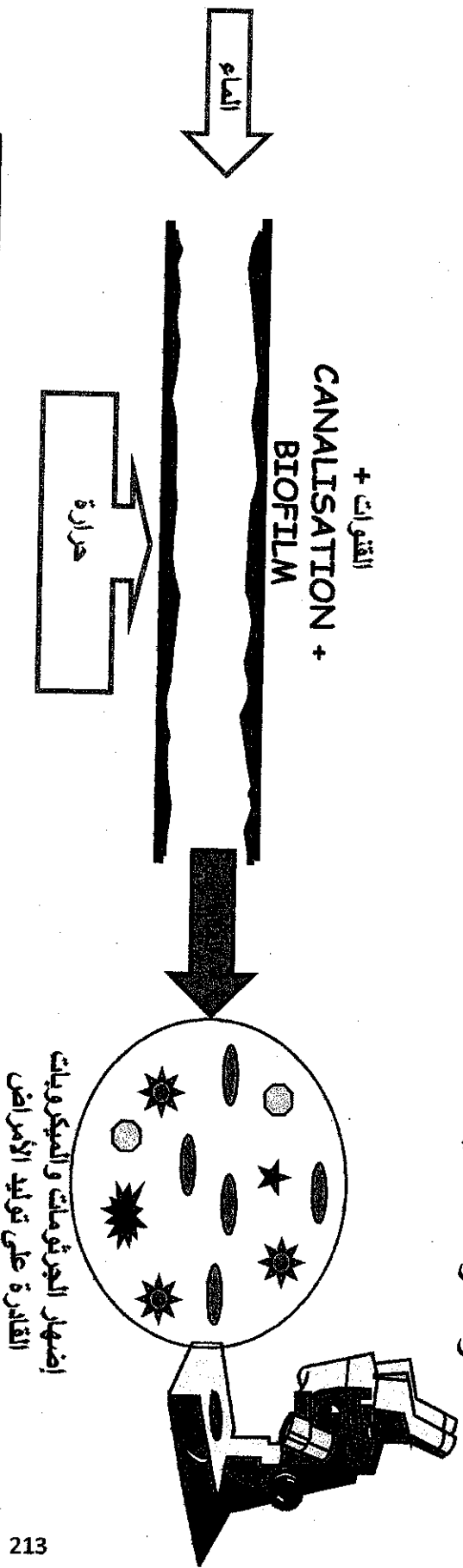
يجب فحص كل الأسباب الممكنة

تقييم وتدريب الأسباب

أخذ المقاييس المصححة للعمارة

حفظ نوعية الماء :

الماء الصالح للشرب عند إستخدامه في عملية التريية يمكن أن يصبح فاسد في الأحوال وفي الأنايب أو الفتوات المائية



213

تنظيف الأحوال و الفتوات المائية من الصدأ وغيرها من الأوساخ عن طريق المواد المطابقة
خلال التطهير الصحي *pendant le vide sanitaire*
قلويات - كلور من أجل القضاء على المادة العضوية
الأحماض من أجل إجتباب قشور المعادن + نشاط ميكانيكي للضغط المائي في مسار مغلق + غسل
أثناء دفعة الحيوان : تطبيق الأحماض العضوية و تفرغ الفتوات المائية على الأقل مرة واحدة في الأسبوع
وبعد كل معالجة

تفريغ منظم للمخالفات Vidange régulière des mangeoires

الدواجن هي من آلات الحبوب تفضل

ils préfèrent les grosses particules aux fines.



Les fines particules ont donc tendance à s'accumuler dans le fond des mangeoires

تخفيض الإستهلاك الغذائي



214

القيام بتفريغ المخالفات على الأقل ساعة إلى ساعتين :

- كل يومين ما بين 14 و 20 يوم

- كل يوم ابتداء من 21 يوم

التسجيل و المر اقية أثناء تربية الاجاج

التسجيل اليومي :

الوفيات

المفرزات Tri

درجة الحرارة الدنيا والقصى

درجة الرطوبة الدنيا والقصى

إستهلاك الماء

كل الأمور الشاذة والغير عادية المكتشفة (Toute anomalie)

215

التسجيلات الأخرى :

إستلام الغذاء

مر اقية الموازين كل 5 أيام

المعالجات البيطرية ، التطهير ..

مر اقية إستهلاك الماء

$$\begin{array}{ccc} \text{إنخفاض في} & = & \text{إنخفاض في} \\ \text{النمو} & = & \text{إستهلاك} \\ & & \text{الغذاء} \end{array}$$

$$\text{إستهلاك الماء} = \text{إستهلاك الغذاء} \times 1.7 \text{ إلى } 1.8$$

على العموم ، إستهلاك الماء يبدأ في الإنخفاض قبل من تتمكن من ملاحظة أعراض الأمراض

كل إنخفاض في الإستهلاك يقود إلى طرح الأسئلة حول ظروف التربية أو لا .



مر اقية عداد الماء (بالتر) وتسجيل القيم
كل يوم في نفس الساعة

الفرع الثاني : إستراتيجية الشركة :

يسعى المسؤولون جاهدين نحو تحسين مردودية شركتهم، وسبق أن ذكرنا أنه لتحقيق هذه الغاية والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية في وظيفة التخزين فإنه يجب تطبيق إستراتيجيات تهدف إلى تدنية التكاليف المتعلقة بالمخزون الحيواني .

1- تكاليف المخزون : يمثل الجدول التالي المصاريف الإجمالية التي تحملتها الشركة خلال سنة 2006 والمتعلقة بالدفعات الأربعة بالنسبة لجميع العمارات .

المبالغ	العناصر المستهلكة
9 507 930.00	POUSSIN CHAIR
34 141 213.94	ALIMENT CHAIR
1 453 720.15	PRODUITS VETERINAIRES
664 620.00	PAILLE
1 843 240.11	ELECTRICITE , GAZ , EAU
201 984.58	PRODUITS D'ENTRETIEN
47 812 708.78	مجموع المصاريف المتغيرة
659 442.70	AUTRES MAT, ET FOURN.
995 167.64	SERVICES
10 319 297.35	FRAIS DU PERSONNEL
596 093.25	IMPOTS ET TAXES
2 885.00	FRAIS DE BANQUES
1 698 154.89	FRAIS DIVERS
6 138 292.88	DOTATION AUX AMORTISSEMRNTS
20 409 333.69	مجموع المصاريف الثابتة
68 222 042.47	المجموع الإجمالي
2 789 797.95	MORTALITE
65 432 244.51	تكلفة الإنتاج المخزن

الجدول 2.4 : المصاريف الإجمالية التي تحملتها الشركة خلال سنة 2006

(من معطيات الشركة - مديرية المالية والمحاسبة- وهو الجدول الذي يتم على أساسه قيام مصلحة المحاسبة بحساب سعر

التكلفة الوحدوي - P.R.U)

لابد من الإشارة أن سعر تكلفة هذا المنتج (أي مجموع التكاليف التي تم صرفها من أجل هذا الحيوان حتى أصبح تاما وقابلا للبيع) إذا تجاوزت سعر السوق فإن الشركة متحتم عليها أن تقوم ببيعه حسب سعر السوق، وهذا معناه أن النتيجة التي هي الفرق بين سعر البيع الصافي وسعر تكلفة المبيعات تكون سالبة (resultat déficitaire)، لكن هذا أقل ضرر من إعادة الحيوان إلى المخازن وإستمرار الإحتفاظ به وهو كامل النمو من أجل بيعه في حالة إرتفاع سعر الدجاج في السوق، لأنه في حالة إعادته إلى المخازن سوف يحمل الشركة خطر الوفيات، إرتفاع مصاريف الغذاء، الماء، الكهرباء (الإضاءة، التهوية)، التدفئة (الغاز)، المواد البيطرية، ومن جهة أخرى الضياع في الوقت، حيث يعتبر هذا الأخير من العوامل الهامة التي تحقق للشركة ميزة تنافسية.

إنطلاقا من الشكل (26.4) نلاحظ أن تكلفة المواد الأولية المتمثلة في الغذاء، الكتكو، المواد البيطرية، الماء، الضوء، الغاز تصل إلى 70 % من سعر تكلفة المنتج النهائي، ولهذا من أجل تدنية تكاليف المخزون تضع الشركة نصب أعينها هذه العناصر الأساسية، حيث تعمل على تخفيض الإستهلاكات المتعلقة بها.

2- الإستراتيجيات المتبعة من أجل تدنية تكاليف المخزون :

إن تطبيق إستراتيجيات وأساليب علمية من قبل شركة يوسافي من أجل تدنية تكاليف المخزون يعتبر من المؤثرات المباشرة على تكلفة المخزونات النهائية، أي أسعار الدجاج كامل النمو، ولا شك أن هذا مما يعطي الشركة نطاقا واسعا في إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي في السوق، ويتيح لها الفرصة أكبر في زيادة المبيعات وهذا بدوره يزيد في أرباحها ويحسن من مردوديتها، ويعطي لها القدرة أكبر لخدمة عملائها والتوسع فيما تقدمه من مزايا، ويعمق علاقاتها النافعة معهم ومن جهة أخرى فهو دافع قوي في إجتنا بخطر اللامبيعات وتكسب الأصناف وتقادمها .

وتتمثل هذه الإستراتيجيات في : إستراتيجية الوقت، إستراتيجية الجودة، إستراتيجية السعر، ومن أجل توضيح هذه الإستراتيجيات إرتقينا إلى صياغة ذلك من خلال عرضها على شكل مخططات :

(1-2) إستراتيجية الوقت

تطبيق إستراتيجية تسويق محكمة من أجل بيع الحيوان حالة إكمال نموه واجتباب امتداد فترة الاحتفاظ بالحيوان وهو كامل النمو

تقليص دورة إنتاج الحيوان ، فموض إنتاج الدجاجة في 60 يوم تسعى الشركة إلى إنتاجها في 45 يوم

تدنية التكاليف : (تخفيض استهلاك الغذاء ، الماء ، الكهرباء ، الغاز ، المواد البيطرية) ...

تخفيض مدة الاحتفاظ بالحيوان داخل محاضن الشركة (تقليص دورة الإنتاج ، بيع الحيوان حالة إكمال نموه) له أثر إيجابي في تقادى ارتفاع عدد الرفقات

ربح الوقت وإمكانية تربية 4 دفعات في السنة عوض 3 دفعات

تقليل سعر التكلفة عن سعر البيع

إجتباب نقص في المخزون والتكاليف المترتبة عن ذلك

إرضاء الزبائن من حيث الكمية

إرضاء الزبائن في أسرع وقت ممكن

رفع مردودية الشركة

الشكل 28.4 : إستراتيجية الوقت بالنسبة للشركة (من إنجاز الطالب)

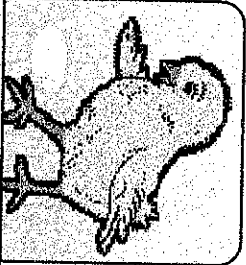
يعتبر الوقت أحد المقومات الأساسية في رفع مردودية الشركة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها، لأن هذا النشاط (تربية الدواجن) يتأثر بعامل الوقت تأثيراً قوياً، ولهذا تعتمد الشركة على تطبيق إستراتيجية وقت محكمة من خلال التركيز على نقطتين أساسيتين:

- الأولى: (خاصة بالنظام التقني): الحرص على تقليص دورة إنتاج الحيوان، فعوض تسمين الدواجن خلال 60 يوم تسعى إلى تسمينها خلال 45 يوم وربما وصلت إلى ذلك خلال 43 يوم كحد أدنى، وهذا مايسمح بإرضاء الزبائن في أسرع وقت ممكن .

- الثانية : (خاصة بالنظام التجاري): حيث أن الشركة تسعى حالياً إلى تطبيق إستراتيجية تسويق محكمة عن طريق فتح نقاط بيع أخرى غير النقاط الموجودة في المركزين الأول والثاني، وهذا يعتبر من الدوافع المؤثرة إيجابياً على عامل الوقت، حيث أن بيع الحيوان مباشرة حال إكمال نموه يُجنّب الشركة تحمل التكاليف الناتجة عن إمتداد فترة الإحتفاظ بالحيوان داخل المحاضن وهو كامل النمو، هذا في حالة ما إذا لم تتمكن من تقليص دورة الإنتاج (أي لم تتمكن من تحقيق النقطة الأولى)، أما إذا تمكنت من ذلك وقامت ببيعه مباشرة فهذا أفضل حيث أنه بالإضافة إلى إقصاء التكاليف الناتجة عن إحتفاظ بالحيوان كامل النمو، يتم أيضاً إقصاء التكاليف التي تتحملها خلال الفارق بين 60 يوم و45 يوم أي تكاليف 15 يوم من جراء تقليص دورة إنتاج الحيوان، ويدخل ضمن هذه التكاليف العنصر الأساسي ألا وهو الغذاء بالإضافة إلى الماء والكهرباء والغاز والمواد البيطرية، وعلى هذا تتوصل إلى أنه كلما إنخفضت مدة تربية الحيوان في الشركة كلما إنخفض إستهلاك الغذاء والماء والكهرباء والغاز .

كما أن تقليص فترة الإحتفاظ بالحيوان داخل الشركة هو من المؤثرات الإيجابية على إجتناّب موته، و من المهم التنبيه على أن كل يوم هناك عدد من الوفيات، فكلما زادت فترة تواجد الحيوان داخل الشركة كلما زاد عدد الوفيات، وكلما إرتفع عدد الوفيات كلما أثر سلبياً على الكمية الموجهة للبيع، حيث أن هذه الأخيرة قد لاتسمح بإرضاء الزبائن، كما أن الوفيات في حد ذاتها هي عبارة عن تكلفة، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن موت الحيوان وهو كامل النمو (أي دجاجة) أخطر على الشركة من موته وهو كتكوت، لأن الأول حتمّ الشركة مصاريف أكثر من الثاني .

(2-2) إستراتيجية الجودة



حرص الشركة على تموين
المحاضن بنوعية جيدة من
الكنايك

حرص الشركة على إنتاج
دجاج ذات نوعية جيدة :
نقي الريش والأقدام ، خال
من الأمراض ، كامل النمو ،
وزن جيد ، ذوق جيد للحم ،
تقليل الرائحة الكريهة

223

الكنايك ذات النوعية الجيدة
يستهلك 1.5 كلغ من الغذاء
ويعطي 2 كلغ من اللحم ، كما
أنه يكون كامل النمو خلال
43 يوم .
الكنايك ذات النوعية الرديئة
يموت بسرعة ، يستهلك الغذاء
أكثر ويعطي قليل من اللحم ، كما
أنه يستغرق وقت طويل في
إكتمال نموه (تاخر في النمو)

التقليل من الوفيات ، تخفيض الإستهلاكات
، اجتناب التأخر في الإنتاج وعدم تلبية
الزبائن بسرعة ، إعطاء وزن جيد للمنتوج

تلبية التكاليف المتعلقة بوجود
الحيوان داخل الشركة وهو كامل
النمو ، اجتناب ارتفاع عدد
وفيات الدجاج نتيجة إمتداد فترة
الإحتفاظ

إقبال الزبائن على الشراء
وبالتالي إحتساب اللامبيعات
وتجديد رأس الأموال في المحاضن

تقليل سعر التكلفة عن سعر
البيع
رفع مردودية الشركة

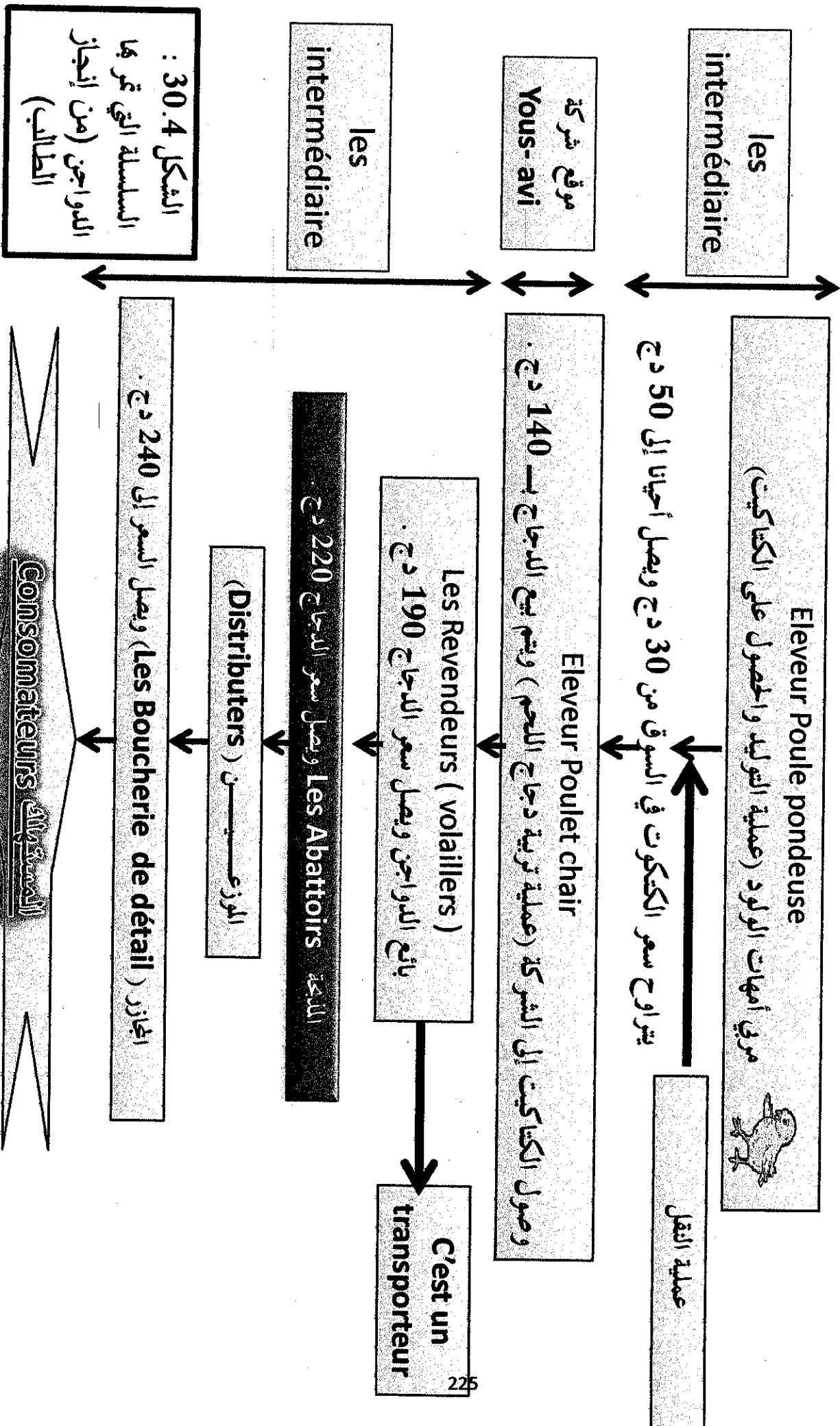
الشكل 29.4 : إستراتيجية الجودة بالنسبة للشركة (من إنجاز الطالب)

تحرص الشركة على شراء الكناكيت ذات النوعية الجيدة (وزن جيد، ريش جيد، مقاومة للإرهاقات..) وهذا له أثر إيجابي في تدنية تكاليف الغذاء والماء، حيث أن الكتكوت ذات النوعية الجيدة يستهلك فقط 1.5 كلغ من الغذاء ويعطي 2 كلغ من اللحم فأكثر، بالإضافة إلى أنه يستغرق مدة وجيزة في إكمال نموه، يصل بعض الأحيان إلى 43 يوم، بينما العكس بالنسبة للكتكوت ذات النوعية الرديئة حيث يستهلك كمية كبيرة من الغذاء ولا يعطي إلا كمية قليلة من اللحم، بالإضافة إلى وقوع إحتمال كبير في مشكلة الوفيات أو مشكلة تأخر في النمو من جرّاء هذه النوعية مع إستهلاكه الكبير للغذاء، و ذكر المسؤولون أن مشكلة تأخر في النمو أخطر من جميع المشاكل التي يواجهها نشاط تربية الدواجن، لأن الشركة سوف تضطر إلى القيام بعملية فرز هذه الوحدات le tri، ثم إعادة إجراء عمليات تحويلية عليها حتى يكتمل نموها أو تقوم ببيعها على حالها، وفي هذه الحالة يكون ثمنها أقل من ثمن بيع دجاجة كاملة النمو .

وفي إطار إستراتيجية الجودة، الشركة في حد ذاتها تحرص كل الحرص على أن يكون منتوجها في آخر دورة التربية ذو نوعية عالية ونقصد بهذا أن يكون الدجاج مظهره جيد (أي نقي الريش والأقدام، خال من الأمراض، كامل النمو، وزنه جيد)، ذوق جيد للحم، بالإضافة إلى تقليل الرائحة الكريهة فيه، وهذا كله من الدوافع المؤثرة في نفسية الزبائن على أن تجعلهم يقبلون على الشراء أكثر فأكثر، مما يُجنّب الشركة الوقوع في خطر اللامبيعات وتجميد رأس المال في المحاضن دون أي فائدة، بل قد يترتب على ذلك زيادة التكاليف الناتجة عن إرتفاع نسبة الوفيات من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف الناتجة عن زيادة إستهلاك الحيوان للغذاء والكهرباء والغاز والمواد البيطرية وغيرها من العناصر التي تتوقف عليها حياته .

المشكلة القائمة في سعر الدجاج هو وجود العديد من الوسائط *les intermédiaire* ضمن السلسلة التي يمر بها هذا الحيوان وبالتالي :

(2-3) إستراتيجية السعر



إستراتيجية السعر لشركة
Yous-avi

إستراتيجية الشركة في أداء
الأنشطة المتعلقة بالموارد

وضع نقاط البيع (مجازر بالجزيرة)
خاصة بالشركة على مستوى التراب
الوطني

بناتها لوحدات أمهات اللحوم
وإستراتيجيتها في إنتاج البيض و
توليد الكناكيت
(أي إستراتيجية إنتاج المادة الأولية
عوض إستراتيجية الشراء)

إقصاء العديد من التكاليف الناتجة عن وجود العديد من
الوسائط داخل السلسلة السابقة، بالإضافة إلى إحتساب
إرتفاع السعر النهائي الذي يصل إلى المستهلك بإرتفاع
الضريبة، حيث كلما ارتفع سعر البيع (نتيجة إرتفاع
عدد الوسائط) كلما ارتفعت الضريبة

إنشاء مذبحة داخل الشركة بالإضافة
إلى إستراتيجيتها في تفنيد الريش عن
الطيوان وتنظيفه

إعطاء الشركة نطاقا واسعا في
إستخدام الأسعار كسلاح
تنافسي في السوق، ويتيح لها
الفرصة أكبر في زيادة المبيعات
وهذا بدوره يزيد في أرباحها

الشكل 31.4 : إستراتيجية السعر بالنسبة للشركة (من إنجاز الطالب)

ذكر المسؤولون أنّ المشكلة القائمة في سعر دجاج اللحم هو وجود العديد من الوسائط les intermédiaire ضمن السلسلة التي يمر بها هذا الحيوان منذ القيام بتوليد أمهات اللحوم إلى أن يصبح على هيئة دجاجة مذبوحة، متروعة الريش، مطهرة في ملكية المستهلك النهائي، حيث يترتب على ذلك وجود العديد من التكاليف التي تدخل ضمن السعر النهائي للدجاجة والتي يقوم بدفعها المستهلك النهائي، وبالتالي يرى المسؤولون أنّ هذا من المؤثرات السلبية على أسعار مبيعاتهم وبالتالي على أرباحهم، إذ أنّ إرتفاع أسعار الدجاج عند المجازر Les Boucherie، وبائع الدجاج المشوي Le Poulet Roti سوف يترتب عنه عزوف الكثير من المواطنين عن إستهلاك الدجاج، وهذا هو الحال بالنسبة لبلادنا حيث إرتفع سعر الدجاج المشوي من 500 دج إلى 680 دج. وعلى هذا تكون إستراتيجية السعر بالنسبة لشركة يوسافي هو تفكير المسؤولين في إعطائها إستقلالية في تأدية الأنشطة المتعلقة بالدواجن وذلك بالقيام بعملية الإستثمار investir من خلال :

- بنائها لوحدة أمهات اللحوم وإستقلاليتها في إنتاج البيض وتوليد الكتاكيت (أي تطبيق إستراتيجية إنتاج المادة الأولية بدلا من شرائها).
- إنشاء مذبحة داخل الشركة والقيام بإقتناء التجهيزات اللازمة من أجل نتف الريش عن الحيوان وتنظيفه.

- وضع نقاط بيع خاصة بالشركة (مجازر بالتجزئة) في مختلف أنحاء الوطن .
وبهذه الإستراتيجية تتمكن الشركة من إقصاء العديد من التكاليف الناتجة عن وجود العديد من الوسائط داخل السلسلة، بالإضافة إلى إجتناّب إرتفاع الضريبة التي تؤثر على السعر النهائي الذي يصل إلى المستهلك الأخير، حيث كلما إرتفع عدد الوسائط داخل سلسلة الدواجن كلما إرتفع سعر البيع من وسيط إلى وسيط آخر وكلما إرتفع سعر البيع كلما إرتفعت الضريبة، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على السعر النهائي الذي في الحقيقة يتحمله المستهلك الأخير ويتحمل عبئ كل هذا الإرتفاع، وبالتالي هذه الإستراتيجية سوف تعطي الشركة نطاقا واسعا في إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي في السوق، حيث تقوم

بإيصال منتج الدجاج إلى المستهلك النهائي بسعر منخفض، ويتيح لها الفرصة أكثر في زيادة مبيعاتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها .

المطلب السادس: الحالات الغير العادية للوفيات التي وقعت في الشركة :

تقوم الشركة يوميا بتسجيل عدد وفيات الدواجن لجميع العمارات منذ دخول الحيوان إلى العمارة إلى غاية إقبال الزبون على الشراء ، كما يتم تحليل الحالات الغير عادية من قبل المختصين والبحث عن أسبابها للتصدي لذلك ، ومن خلال إطلاعنا على وفيات 2007 الموافقة للدفعة الرابعة Bande 4° ، قمنا بإختيار العمارات التي وقعت فيها حوادث طارئة .

1- الحالة الأولى : يمثل الجدول 3.4 عدد الوفيات في أحد العمارات التي وقعت فيها حادثة طارئة بتاريخ 2 جانفي 2007 سببت إرتفاع مفاجئ للوفيات.

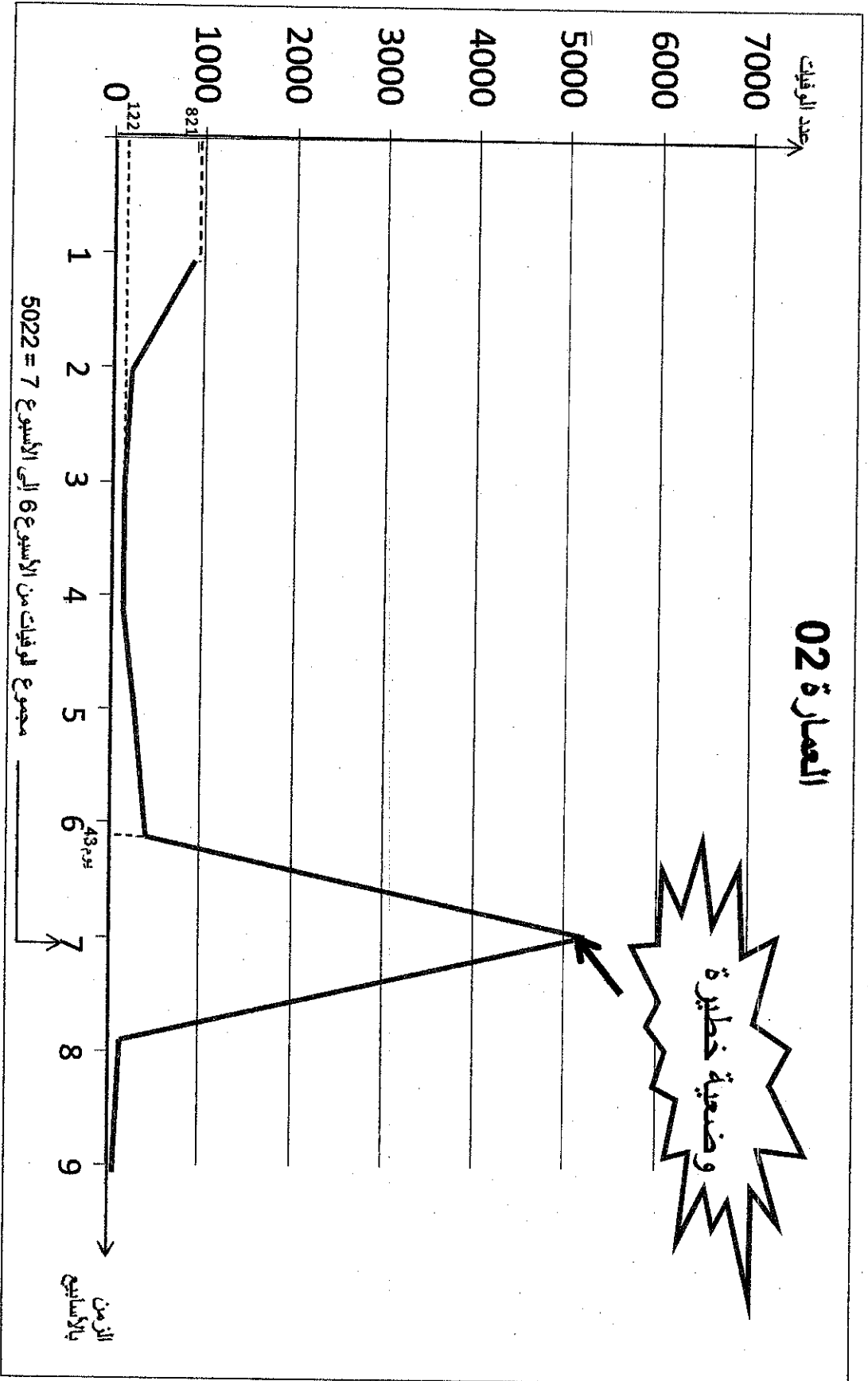
العمارة 2	
821	الأسبوع 1
199	الأسبوع 2
122	الأسبوع 3
121	الأسبوع 4
269	الأسبوع 5
368	الأسبوع 6
5022	الأسبوع 7
77	الأسبوع 8
تم بيع 7161 دجاجة العمارة	الأسبوع 9

← قامت الشركة بإدخال
14160 كتكوت في هذه العمارة

← الدجاج كامل النمو

الجدول 3.4 : عدد الوفيات المسجلة بالأسابيع والخاصة بالعمارة 02 المركز 02، الدفعة 04 الموافقة لأواخر 2007 (من معطيات الشركة)

المعمارة 02



الشكل 32.4 : عدد وفيات الدواجن المسجلة في سنة 2007، الخاصة بالدفعة الرابعة المعمارة 02 المركز 02 (من إنجاز الطالب)

الوضعية الخطيرة للوفيات التي وصلت إليها العمارة الثانية من المركز الثاني خلال الأسبوع السابع كانت نتيجة توقف محرك التهوية في اليوم 43 (في الليل) مما أدى إلى انخفاض الأوكسجين داخل العمارة ، وهذا ما أكد للإداريين فقدان المراقبة من طرف الأعران التقنيين الذين يسهرون على عمل الليل وتم إتخاذ إجراءات صارمة ضد هؤلاء العمال . ومن المعروف أن موت الحيوان في الأيام الأخيرة من نهاية نموه أخطر على الشركة من موته أثناء بداية عملية تسميته.

$$40 \text{ دج} =$$

• تكلفة شراء الكتكوت

$$147 \text{ دج} = 35 \times \text{دج للكلغ من الغذاء} \times 4.2 \text{ كلغ من الغذاء}$$

مع نهاية الأسبوع السابع

$$6 \text{ دج} =$$

• مواد بيطرية (فيتامينات ، أدوية)

الحيوان تم تقويمه

$$5 \text{ دج} =$$

• مصاريف مختلفة (ضوء ، غاز ...)

كالآتي :

$$198 \text{ دج} =$$

$$198 \times 5022 = 994356 \text{ دج}$$

خسارة خاصة بالأسبوع السابع في العمارة 02 للمركز الثاني

التهوية شرط أساسي لضمان حياة جيدة للحيوان

2- الحالة الثانية :

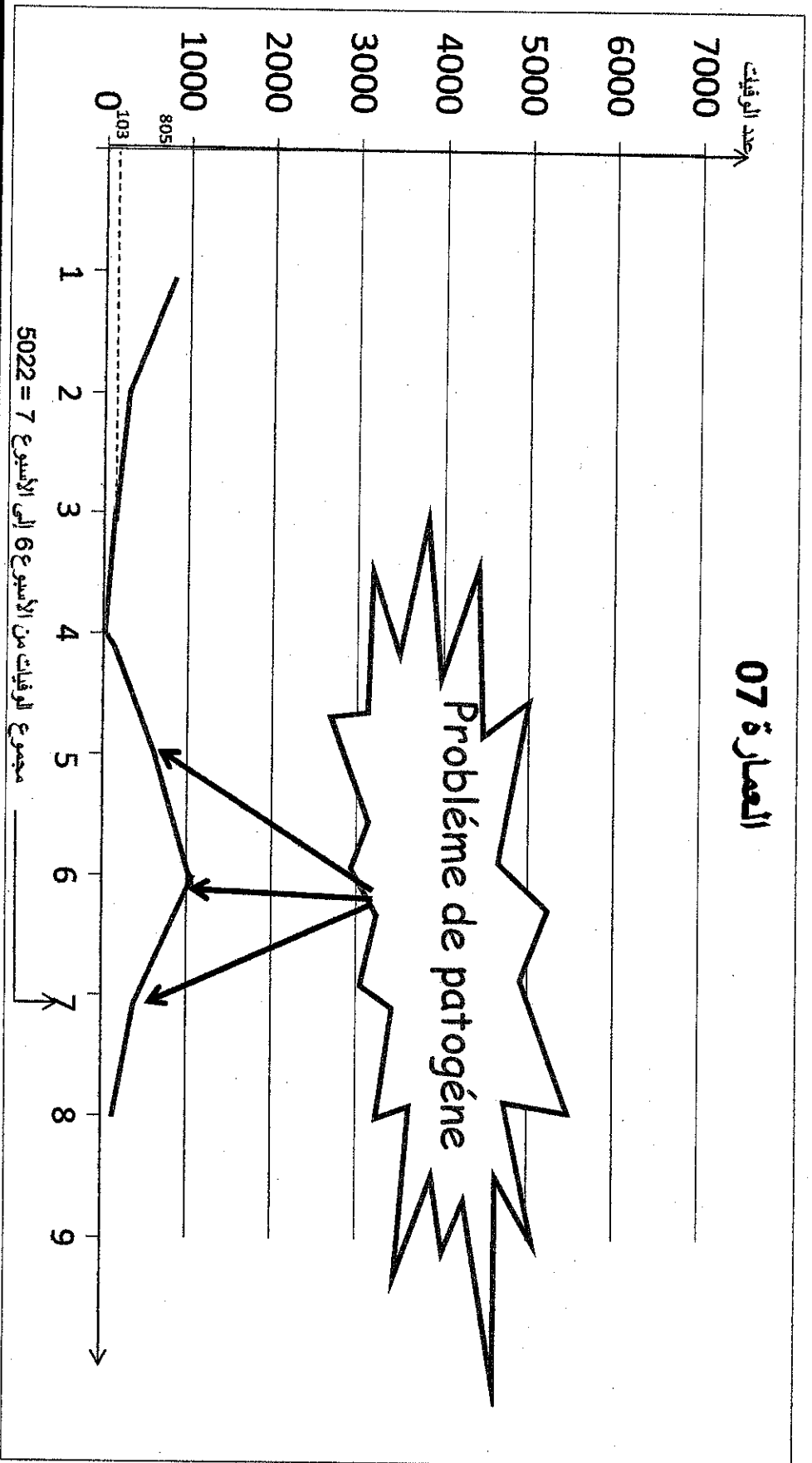
الجدول 4.4 يوضح عدد الوفيات المسجلة في العمارة السابعة من المركز الثاني خلال

الدفعة الرابعة الموافقة لسنة 2007 .

العمارة 7	
805	الأسبوع 1
221	الأسبوع 2
103	الأسبوع 3
93	الأسبوع 4
694	الأسبوع 5
1063	الأسبوع 6
627	الأسبوع 7
290	الأسبوع 8
تم بيع دجاج العمارة	الأسبوع 9

الجدول 4.4 : عدد الوفيات المسجلة بالأسابيع والخاصة بالعمارة 07 المركز 02، الدفعة 04 الموافقة لأواخر 2007
(من معطيات الشركة)

العمارة 07



الشكل 33.4: عدد وفيات الدواجن المسجلة في سنة 2007، الخاصة بالطفحة الرابعة العمارة 07 المركز 02 (من إنجاز الطالب)

بالنسبة لنسب الوفيات الغير عالية التي يكون سببها الأمراض المتعلقة بالجراثيم والميكروبات تعتبر محل إشكال ، حيث لم تتمكن الشركة فعليا من إقصاء هذا المشكل رغم أنها تتخذ تدابير وإجراءاتات لايأس بها خلال عملية التطهير والتنظيف بالإضافة إلى إستخدامها بعض المواد البيطرية (Enti-virus) لكن قد لاوافق هذا الأخير نوع الجرثوم أو الميكروب المتسلط على الحيوان حيث أنه من المعروف أن الجراثيم تطورت وذلك بتطور التلوث البيئي .

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية لوظيفة التخزين داخل مشروع تربية الدواجن، إتضح لنا أنّ كفاءة ونجاح هذا النظام الفرعي لا يعتمد على نفسه فقط، بل يعتمد على التناسق الموجود مع الأنظمة الفرعية الأخرى، خاصة النظام التقني والنظام التجاري، حيث ظهر أثر كفاءة النظام التجاري في شراء كتاكيت ذات نوعية جيّدة على تدنية تكاليف التخزين (التقليل من الوفيات، التقليل من الإستهلاكات، السرعة في تسمين الحيوان وبالتالي إجتناّب إمتداد فترة الإحتفاظ به)، كما أن تطبيق إستراتيجية تسويق محكمة التي من خلالها يتم تأسيس قاعدة زبائن للشركة، يعطيها سرعة أكثر في تدفق منتوجها نحو الخارج، وهذا ما يجنبها تحمل التكاليف المترتبة عن إمتداد الإحتفاظ بالمخزون الحيواني وهو كامل النمو، بالإضافة إلى إجتناّب تكدس المخزون وبالتالي تعرض بعض الوحدات للتلف (الوفيات). كما أن حرص النظام الإنتاجي على تقليص دورة الإنتاج إلى حد أدنى يعتبر كدافع قوي على تخفيض الإستهلاكات.

إلا أنه يجب التنبيه إلى أنه رغم التدابير والإجراءات التي تتخذها الشركة في إدارة هذا النوع من المخزون إلا أنّها لم تستطع الوصول إلى إقصاء مطلق لمشكلة تأخر في نمو الحيوان Retard de croissance حيث مازالت هناك نسبة معينة في كل دورة، بل في كل محضن، كما أنّها لم تستطع القضاء المطلق على مشكلة الوفيات، والحقيقة أن هذا راجع إلى سببين رئيسيين (تطور الأمراض les maladies والإرهاقات النفسية le stress) التي لاتزال ديدن العديد من المختصين في علم البيطرة من جنسيات مختلفة حتى في الدول المتقدمة، وهذا بدوره راجع إلى تطور الفيروسات والميكروبات بشكل سريع.

خاتمة عامة :

تعيش المؤسسات الجزائرية خلال السنوات الأخيرة أزمات حادة تتمثل في ندرة وإرتفاع في أسعار المواد الغذائية الأساسية كالحليب ومشتقاته، القمح، السكر، البطاطا، الزيت، القهوة،... والمواد الغير غذائية كمواد البناء (الإسمنت الأبيض والأسود، البلاط والحصى والرمل، الحديد،..)، التي أدت بالعديد من المؤسسات المحلية إلى إيقاف نشاطها، مثل القطاع الخاص الذي توقف كله عن إنتاج الحليب لأن أسعار البودرة للحليب إرتفعت في الأسواق العالمية، و إنسحاب الخواص أدى إلى إختفاء 40% من إنتاج الحليب في الأسواق الجزائرية. وأزمة مواد البناء التي تُسبب صعوبة في تمويل الورشات، فالشاحنات تنتظر دورها خلال 3 أيام في المصانع الرئيسية للإسمنت من أجل التمويل، ومن المعلوم أنه بدون الإسمنت والحديد الورشات تتوقف، العمّال في حالة بطالة تقنية، التأخرات تتراكم وبالتالي عقوبة التأخير، الوضعية حرجة ومضطربة بالنسبة للعديد من مؤسسات البناء والأشغال العمومية، أسعار السكنات سوف تتحمّل حتما نتائج هذا الإلتهاج .

بالإضافة إلى هذا تواجه المؤسسات المحلية في هذه الآونة منافسة شرسة من قبل جنسيات مختلفة وبالأخص المؤسسات الصينية التي إستحوذت ولا تزال تستحوذ على غالبية المشاريع الضخمة سواء في مجال البناء وبالأخص مشروع القرن "الطريق السيار شرق-غرب"، أوفي ميدان الطاقة مثل شركة (China National Petroleum Corporation) المتخصصة في مجال المنشآت الأساسية البترولية حيث حصلت على عقد مهم في إعادة إنشاء معمل تكرير بسكيكدة شرق البلاد بمبلغ 390 مليون دولار، وإمتدت أيادي الصينيين حتى في مجال التجارة حيث إقتحمت منتوجاتهم الأسواق في ظرف قياسي لتقاسم الشباب الجزائري مهنة التجارة على الأرصفة، كما أنهم تحصلوا بطرق وأساليب مختلفة على تراخيص لفتح وإقامة دكاكين ومحلات مملوكة من طرف الصينيين أنفسهم، مما جعل من عدّة أحياء لمدن كبرى تقوم بتغيير

من هيئتها أو مظهرها (Physionomie) مع إنفتاح التجارة الصينية المتخصصة في الألبسة، مواد التحميل، الخردوات،..... .

هذه الأوضاع وغيرها تجعل من التخزين إستراتيجية مهمة تستخدم قصد التأثير على السوق ومنافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى، وذلك بإنتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة، وبأسعار ملائمة لكسر المنافس، كما تستخدم هذه الإستراتيجية كخطة لمواجهة المستقبل المجهول الذي يوحى في ظل هذه الظروف على أزمات عدة ممكن أن تقع خاصة مع الإرتفاع السريع للبتروال الذي جعل الكثير من الدول تعتمد على رفع أسعار منتوجاتها، وأكد البنك الدولي أن إرتفاع الأسعار سيضلل مستمرا إلى غاية سنة 2015¹، ولقد تطرقنا في الفصل الأول إلى تجارب واقعية للتصدي لهذه الأزمات كتجربة مركب الحليب لقسنطينة الذي لم يتأثر بأزمة الحليب، كون مخزونه من مسحوق الحليب يغطي الإحتياجات إلى غاية جوان المقبل ويقوم بتمويل كلا من قسنطينة، ميلة وأم البواقي، وينتظر المركب المصادقة على إعتقاد إنشاء مخازن إضافية خلال الأسابيع المقبلة لتخزين المادة الأولية للحليب، وأن هذه المخازن ستكون نقطة التموين بمسحوق الحليب لكل من ولايات عنابة، باتنة، سطيف، لتفادي الوقوع في أزمة نقص المادة الأولية مستقبلا لأطول فترة ممكنة . وطريقة الإسبانيين " Dragados " عند بناء سد بني هارون هي الأخرى تجربة ناجحة، حيث قاموا بإدخال حاجياتهم العملاقة من الإسمنت ونقلها بواسطة قارب (barge) حيث الإمكانيات كانت كبيرة حوالي 35000 طن للوحدة، و قاموا بإنشاء سبيل مطمورة ضخمة للتخزين، وهذه هي الفكرة التي دافع عنها كل أرباب العمل و أصحاب المشاريع بالنسبة للمؤسسات المكلفة بإنجاز الطريق السيار " شرق - غرب " من أجل إجتناوب وضعية إنقطاع في مواد البناء ينبغي عليها حتما إتباع طريقة الإسبانيين .

¹ - من خلال مذكرته النشرة الإخبارية لقناة الجزيرة - قطر -

ونظرا كون أنّ الأصناف أو المواد المخزونة تعني ضمنا تعطيل جانب من رأس مال المنشأة فإن هذه الوظيفة يجب أن تحظى بالتنظيم الجيد والإهتمام من قبل المسؤولين في كافة أنواع المنشآت لكي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى أن التنظيم اليوم أصبح يكتسي مفهوما جديدا غير المفهوم القديم، حيث أن دراسة أي ظاهرة هو إعتبارها كنظام مفتوح يعيش وسط نظام واسع ومعقد ولا يمكن التحكم فيه، لكن من أجل هدف البقاء والنمو لابد من السعي نحو تفادي الضغوط الموجودة فيه ومحاولة التأقلم معه وتحقيق التوازن فيه وهذا ما نجد في نظرية الأنظمة، وبهذا يكون تطبيق هذه النظرية على ظاهرة التخزين تطلب منا دراسة علاقة هذا النظام الفرعي مع بقية الأنظمة الفرعية الأخرى الداخلية للمؤسسة والخارجية من خلال التناسق والتكامل الذي ينبغي أن يكون .

ولقد خصّصنا في هذا البحث تجربة تربية الدواجن بشركة يوسافي بعين يوسف وتطرقنا إلى الإجراءات والتدابير التي تتخذها الشركة من أجل إدارة هذا النوع من المخزون لهدف تحقيق مردودية عالية، بالإضافة إلى الرؤية الإستراتيجية للشركة بشأن هذا العنصر بصورة تحقق لها ميزة تنافسية وعلى أساس هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية :

1- أن كفاءة وفعالية إدارة مخزون الدواجن كبقية المخزونات الأخرى، لا يعتمد على نفسه فقط، بل يعتمد على التناسق الموجود مع الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث رأينا أن تدنية تكاليف مخزون الدواجن مرتبطة بمدى قدرة النظام التقني على تقليص دورة الإنتاج، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض إستهلاكات الحيوان للغذاء والماء والمواد البيطرية والإضاءة...، كما أنّها مرتبطة بمدى قدرة النظام التجاري على بيع المنتج الحيواني حالة إكمال نموه وإجتناوب إستمرار الإحتفاظ بالحيوان وهو كامل النمو، لأن هذا الأخير سوف يترتب عنه مزيد من الإستهلاكات بالإضافة إلى مزيد من الوفيات.

2- أن الرؤية الإستراتيجية لمجلس الإدارة في إعطاء الشركة إستقلالية في أداء الأنشطة المتعلقة بتربية الدواجن من خلال بنائها لوحدة أمهات اللحوم، من أجل قيامها بإنتاج المادة الأولية بدلا من شرائها، وإنشائها لمذبحة وإستقلاليتها في نتف الريش عن الحيوان وتنظيفه، بالإضافة إلى وضعها لنقاط البيع الإستراتيجية (مجازر بالتجزئة) في العديد من ولايات الوطن هو أحد المقومات الأساسية على إقصاء العديد من التكاليف التي تتحملها الشركة حاليا والمترتبة عن وجود العديد من الوسائط *les intermédiaires* داخل السلسلة التي يمر بها هذا الحيوان منذ تربية أمه إلى أن يصبح دجاج لحم إلى أن يصبح في ملكية المستهلك الأخير، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية فإن الشركة سوف يكون أمامها نطاق واسع على إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي في السوق، ويتيح لها الفرصة أكبر في زيادة مبيعاتها وإجتناّب تكس الدجاج في المحاضن وإرتفاع إستهلاكه لمتطلبات التربية *elevage* وإرتفاع الوفيات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباحها ونموها .

3- رغم التدابير والإجراءات التي تتخذها الشركة في إدارة مخزون الدواجن إلا أنها لم تستطع الوصول إلى إقصاء مطلق لمشكلة تأخر في نمو الحيوان، ومشكلة الوفيات، والحقيقة أن هذا راجع إلى سببين رئيسيين (تطور الأمراض، والإرهاقات النفسية) التي لاتزال ديدن العديد من المختصين في علم البيطرة من جنسيات مختلفة حتى في الدول المتقدمة، وهذا بدوره راجع إلى تطور الفيروسات والميكروبات بشكل سريع، وليس بيد الشركة في مثل هذه الحالات السيطرة التامة على أوضاع وعوامل الإنتاج المختلفة، حيث إنها محددة ومقيدة بعدة عوامل بيئية خارجية يصعب التحكم فيها: منها قلة تساقط الأمطار والثلوج وعدم القدرة على تطهير الأرض هو أحد العوامل التي تسبب إنتشار الأمراض والميكروبات، بالإضافة إلى صعوبة تموين الأحواض المائية، ضعف التطور البيطري للبحث عن مضادات الفيروسات .

4- هناك عدة قيود بيئية أخرى يصعب التحكم من طرف الشركة، كالضرائب (الضريبة على القيمة المضافة، الضرائب على الأرباح، الضريبة على البيئية التي وصلت خلال سنة 2007 إلى 2.000.000 د.ج)، إرتفاع أسعار المواد الغذائية خاصة الحبوب الذي يعتبر كعلف للدواجن، ومن التوقعات الذي أبدتها هيئة الأمم المتحدة والبنك الدولي على أن إرتفاع أسعار الحبوب وغيرها من المواد وضع هيكل غير ظرفي، ولهذا من المهم أن تتدخل الدولة في حل هذا المشكل بخفض أو إلغاء الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة الخاصة بالمواد الغذائية الأساسية، ودعم القدرة الشرائية للطبقات الفقيرة دون الإضرار بالبايعين .

5- غلاء المعيشة هو الآخر من المؤثرات السلبية على الشركة، حيث جعلت عمال الشركة يطالبون بزيادة في الأجور دون مراعات مصالح الشركة. وهذه إحدى المتغيرات الخارجية التي تؤثر سلبا على القوى الداخلية النفسية والاجتماعية، وهذا ما جعل كلمة التنظيم تعرف معنى أكثر إتساعا وتعقيدا، إذ أن تعقيد عملية التنظيم تتعاظم مع درجة تعقيد الحركة نفسها، لكن كلما نجحت الشركة في تفادي ضغوط المحيط وإستطاعت التأقلم معه وتحقيق توازنها فيه نجحت في البقاء والنمو.

في إطار خاتمة الموضوع وبعد هذه المسيرة التي تدارسنا فيها الجوانب العلمية المختلفة للتنظيم الإستراتيجي للمخزون، يعتبر هذا البحث كبقية الأبحاث العلمية والدراسات الأخرى من حيث أنها من جهة لا تسلم من الأخطاء فما أصبت فيها فمن الله وما أخطأت فمن نفسي، ومن جهة أخرى تبقى محدودة وهذا هو الذي أشار إليه الإقتصادي الأمريكي herber simon بالعقلانية المحدودة (rationalité limitée) ونال بذلك جائزة نوبل سنة 1976، أي أن قدرات المقرر من ردود فعل، المواهب، الذاكرة، الذكاء، وبالتالي عبقرية الشخص القائم

يأخذ القرار هي نفسها محدودة، وهي تحدد إدراكه وفهمه للحالة أو المشكلة، فالإنسان عقلائي لكن عقلانية محدودة. لكن رغبة في أن تكون هذه المذكرة نقطة وصل مع بقية المشاريع التي نريد أن تطرق إليها لاحقا، يجول في خواطرنا الإندفاع إلى تعميق الدراسات أكثر فأكثر صوب مفهوم التنظيم، ومعرفة موقف المدرسة الإسلامية التي تضم مجموعة من المختصين في الإدارة الشرعية إتجاه المدارس القديمة والحديثة، خصوصا أن التنظيم أصبح يكتسي إسمًا جديدًا ألا وهو "العولة"¹ الذي يعني إندماج عالم الأرض على صبغة واحدة شاملة لجميع أقوامها وشعوبها وكل من يعيش فيها، وتوحيد أنشطتها الإقتصادية والإجتماعية والفكرية والدينية، حيث نسمع كثيرا في النشرات ونقرأ كثيرا في الجرائد المؤتمرات التي تنعقد تحت لواء وحدة الأديان، تقارب بين الأديان، الحوار بين الديانات، حرية الأخلاق والتعبير والتي تدرج في نظريتهم تحت شعار "العلم، التطور، الرقي، الإزدهار، الوعي الثقافي، السلام،...". لكن الواقع الذي نعيش فيه يشهد أن هذا التنظيم الحديد الذي تسرب وتوغل إلى البلدان الإسلامية لم يجني منه المسلمون إلا البلايا والأخلاق السيئة التي أطلق عليها ابن خلدون بالطبائع الحيوانية² والمتمثلة في: التراع، الطمع والعدوان، الحقد، الغش، الرشوة، الإفتراق، التحزب والإختلاف، تنافر القلوب، الغل والتناحر، والمهاترات الكلامية، الإقتصار على المصلحة الشخصية، القلل والخوف وهذا ما أدى إلى إرتفاع حالات اليأس والقنوط والإكتئاب والإهيارات العصبية في أفراد المجتمع. وعلى هذا سوف نحاول في أبحاث ودراسات أخرى معرفة الأساليب والكيفيات التي إتخذها الإسلام سواء في مجال الإقتصاد أو السياسة أو الإدارة أو الإجتماع من أجل الوصول إلى قيادة وتنظيم بشري سليم وصالح لكل زمان ومكان، لا يتأثر بالأفكار الغربية الهدامة .

¹ - ذكر الأستاذ الدكتور ناصر عبد الكريم العقل أستاذ في العقيدة والنهج المعرف في المملكة العربية السعودية من خلال محاضرة مرفية ألقاها في المسجد قامت بثها قناة نجد ، أنه من خلال أبحاثه ما علم شيئا أخطر على الإسلام والمسلمين في هذا العصر من هذا الذي يسونه بالعولة

² - محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية ص: 283 الجزائر 1985

قالوا يا محمد
يا محمد

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- عبد العزيز مخيمر - إدارة المشتريات و المخزون- " الأسس العلمية ، النماذج الكمية الحسابات الألية " ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 1998 .
- 2- محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات و المخازن - الإسكندرية المكتب العربي الحديث 1978 .
- 3- صلاح الشنواني - الأصول العملية للشراء والتخزين - الإسكندرية مؤسسة الثقافة العمالية 1978 .
- 4- محمد توفيق ماضي - إدارة وضبط المخزون - الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية 1998 .
- 5- مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث - دار الفكر الطبعة الثانية 2006 .
- 6- عبد الغفار حنفي - إدارة المواد والإمداد المشتريات والمخازن - الجزء الأول الدار الجامعية 1998 .
- 7- جيمس بلاكورد ، تعريب: موسى يوسف - البضاعة الراكدة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها) - دار غيداء للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الأولى 2008
- 8- باسمه فاضل عباس الجابري - السلامة في المخازن - دار الوراق عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2008 .
- 9- عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياص - أساسيات إدارة المواد والإمداد - دار الجامعية الجديدة للنشر ، الأزراطية الإسكندرية 2002 .
- 10- مصطفى محمود أبوبكر - إدارة وظيفة الإحتياجات في المنظمات المعاصرة مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية 2001 .

- 11- شبايكي سعدان - تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني - ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2002 .
- 12- بويعقوب عبد الكريم - المحاسبة التحليلية - الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2005 .
- 13- ناصر دادي عدون - تقنيات مراقبة التسيير الجزء الثاني المحاسبة التحليلية - دار البعث للطباعة والنشر قسنطينة الجزائر 1998 .
- 14- د. محمد أحمد خليل - التكاليف في الوحدات الصناعية - دار الجامعات المصرية الإسكندرية - سنة 1976 .
- 15- محمد راتول - بحوث العمليات - ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر بن عكنون الجزائر 2004 .
- 16- جمال الدين لعويسات - مبادئ الإدارة - دار هومه بوزريعة الجزائر 2005 .
- 17- علي شريف ، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية 1989 .
- 18- محمد مهنا - الإدارة في الإسلام - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1985 .
- 19- أحمد يوسف - القيم الإسلامية في السلوك الإقتصادي - دار الثقافة للنشر والتوزيع 1990 .
- 20- ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة - الجزائر دار المحمدية العامة الطبعة الثانية 1998 .
- 21- عبد الرزاق بن حبيب - إقتصاد وتسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2002 .
- 22- عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2003 .

- 23- نصيب رجم - إدارة أنظمة التوزيع - دار العلوم للنشر حي النصر عنابة 2006 .
- 24- أحمد ماهر - دليل المدير خطوة بخطوة في : الإدارة الإستراتيجية - الدار الجامعية . 2005 .
- 25- العلامة ابن منظور - لسان العرب - المجلد الثاني (دار الجليل بيروت - دار لسان العرب)
- 26- سهيل إدريس - المنهل ، قاموس فرنسي عربي - دار الآداب بيروت لبنان 2007 .
- 27- العلامة عبد الرحمن ناصر السعدي - تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنام - مؤسسة الرسالة ، الطبعة الأولى 2002 بيروت ، لبنان .
- 28- عماد الدين أبي الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي ، البداية والنهاية ، دار الإمام مالك ، الطبعة الأولى 2006 باب الواد الجزائر

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- François Blondel , **Gestion de la production** , 4^e édition , Dunod , Parie 2005 .
- 2- Mhamed Ferketou , **Pratique de la gestion des stocks** , editions Dar El Gharb , Oran 2006.
- 3- Michel Roux , Tong Liu , **Optimisez votre plate-forme logistique** , 2^e édition , Edition d'organisation , Parie 2004 .
- 4- Anne Gratacap , Pierre Médan , **Management de la production** , 2^e édition , Dunod , Parie 2005 .
- 5- Yves-Frédéric Livian , **Organisation Théories et pratiques** , 3^e édition , Dunod , Parie 2005 .
- 6- Jean-Luc Charron , Sabine Sépari , **Organisation et gestion de l'entreprise** , 3^e édition , Dunod , Parie 2004 .
- 7- Georges javel , **Pratique de la gestion industrielle** , 2^e édition ,Dunod, Parie 2000.
- 8- Smail Arbadji , **La comptabilité d'entreprise** , édition En.A.P. Alger 2005 .
- 9- Jacques Margerin , Gérard Ausset , **Comptabilité Analytique** , 5^e édition , Les editions d'organisation, Paris 1984
- 10- P.zermati ,F. Mocellin , **Pratique de la Gestion des Stocks** , 7^e edition Dunod , PARIS 2005
- 11- hervé hutin ... , **la gestion financière** , 2^e Les editions d'organisation 2000.
- 12- Patrice VIZZAVONA, **gestion financière** , 8^e edition, BERTI Editions, Alger,1993

- 13- Paul Fournier , Jean-Pierre Ménard , **Gestion de l'approvisionnement et des stock** , 2^e édition ,gaetan morin 2004
- 14- Olivier Bruel , **POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENTS** , 2^e édition DUNOD , Paris 2005.
- 15- Alexandre K.samili , **STRATEGIE LOGISTIQUE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT** , 3^e édition DUNOD, Paris 2004 .
- 16-Armand Dayant , **Manuel de Gestion volume (1)** , ELLIPSES édition Marketing S.A , 1999 Paris .
- 17- Armand Dayan , **Manuel de Gestion volume (2)** , ELLIPSES édition Marketing S.A , 1999 Paris .
- 18- Yves Simon, Patrick Joffre , **encyclopédie de gestion tom :1**, 2^e édition, economica ,1997 .
- 19- Yves Simon, Patrick Joffre , **encyclopédie de gestion tom :2**, 2^e édition, economica ,1997 .
- 20- JACQUES TEULIE, PATRICK TOPSACALIAN , **Finance**, 2^e édition Librairie Vuiber, 1997 Paris .
- 21-Monique Lacroix , **Comptabilité approfondie et révision** , Librairie Vuiber,1994 Paris .
- 22-Ghislaine stora , **Dictionnaire HACHETTE 125000 définitions 3000 illustrations**, HACHETTE édition 2007 Paris .
- 23-BELACEL Mohamed Said, **la gestion des stocks** , édition gestion Qlger
- 24-France GUIRAMAND, Alain HERAUD , **Droit des sociétés MANUEL APPLICATIONS** , 10^e édition DUNOD,Paris,2003
- 25- Tayeb BELLOULA , **Droit des sociétés**, 1^e édition , BERTI Editions, Alger, 2006 .
- 26- Roger PERROTIN ,Pierre HEUSSCHEN , **ACHETER AVEC PROFIT**, 2^e éd , Les éditions d'organisation 2000.
- 27-Michel ROUX , **Entrepôts et magasins**, 3^e éd , Les éditions d'organisation 2003.

- 28-Daniel Frécher, Pierre loisier, Jacques Ségot, **100 question pour comprendre et agir LA FONCTION ACHAT** , édition AFNOR ,2006
- 29-Gilles Bressy ,Christian Konkuyt , **Economie d'entreprise**, 7^e édition DALLOZ , Paris 2004.
- 30-RUDOUF BRENNEMANN , SABINE SEPARI ,**Economie d'entreprise**, DUNOD,Paris,2001
- 31-PIERRE MEDAN , THIERRY WARIN , **MANUEL ECONOMIE INDUSTRIELLE Une perspective européenne**, DUNOD,Paris,2000.
- 32-Pierre conso, Farouk Hémici, **L'ENTRPRISE EN 20 LEÇONS, STRATEGIE,GESTION , FONCTIONNEMENT** , 3^e éd , Les editions DUNOD,Paris,2003.
- 33-Isabelle calmé, Jordan Hamelin,Jean-Philippe lafontaine Sylvie ducroux, Fabien Gerbaud, **INTRODUCTION à LA GESTION**,Les editions , DUNOD,Paris,2003.
- 34-Michael PORTER ,**L'Avantage concurrentiel , Comment devancer et maintenir son avance**, DUNOD,Paris,2006.
- 36-Tony Alberto, **Pascal Combemale, Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relation sociales**, 4^e édition ARMAND COLIN, Paris 2006 .
- 37-Gilles Gauthier, François Leroux, **MICROECONOMIE,théorie et applications**, gaetan morin, 1981
- 38- Chibani-Chih Amina, **le Marketing Stratégique de A à Z**, CHIHAB EDITIONS, 2004
- 39- LASARY, **DIAGNOSTIC ET REDRESSEMENT D'ENTREPRISE**, COLLECTION C'est facile, 2002

التقارير :

- 1- RAPPORT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES YOUS-AVI s.p.a. EXERCICE clos au : 31/12/2005 .
- 2- RAPPORT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES YOUS-AVI s.p.a. EXERCICE clos au : 31/12/2006 .
- 3- RAPPORT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES YOUS-AVI s.p.a. EXERCICE clos au : 31/12/2007 .
- 4-Contrat de Cession de l'unité d'Exploitation Autonome dénommée centre d'Engraissement de poulet de chair- AinYoucef .
- 5- RAPPORT SUR L'ALIMENTATION DES VOLAILLES EN ALGERIE (Dr nasser-Eddine ASSAL Expert en nutrition Secrétaire général de l'AIPA)

مواقع الإنترنت :

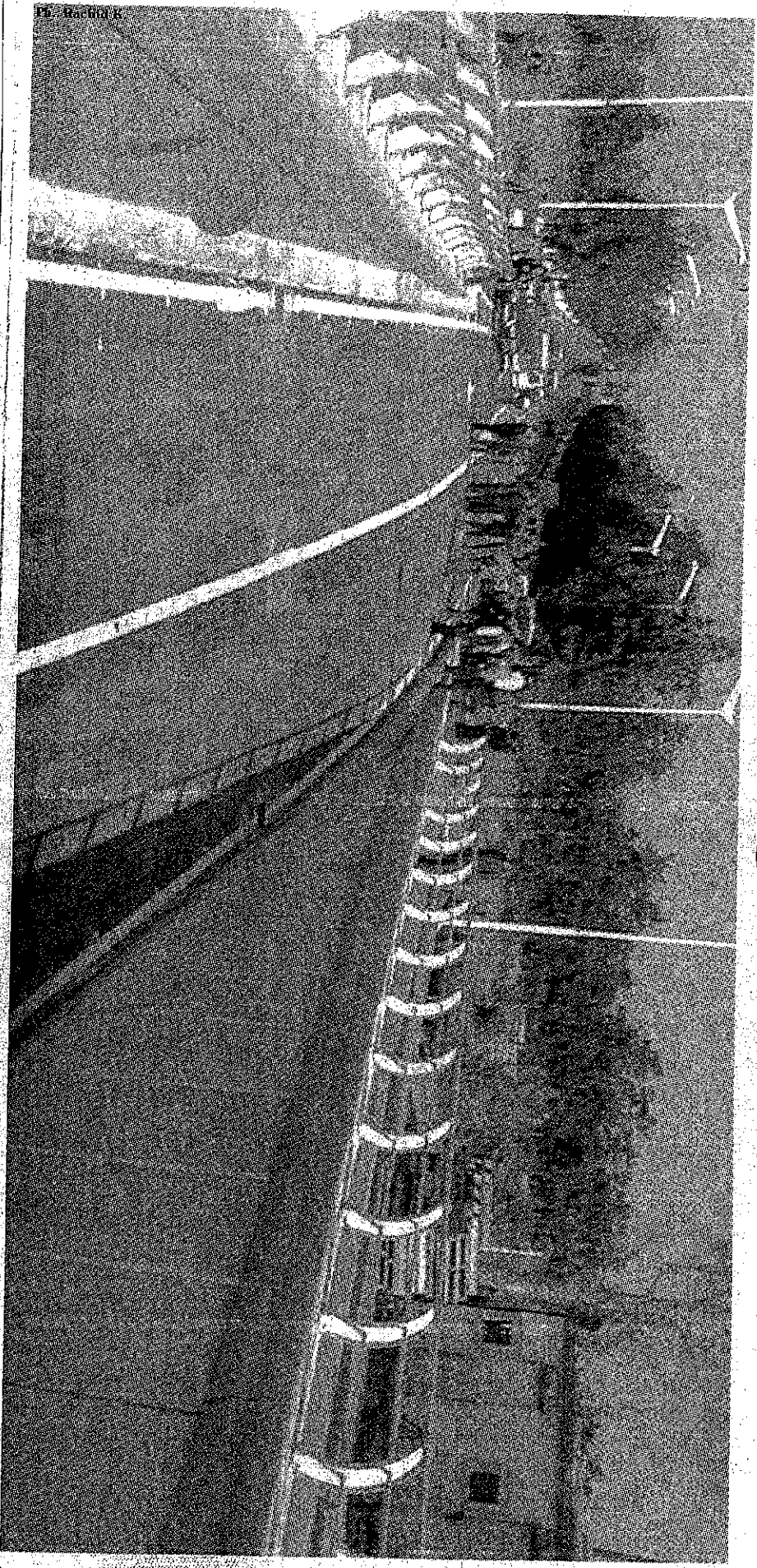
- 1- www.cliclait.com/popup/définition.asp?mot=stock .
- 2- http://www.vernimmen.net/html/glossaire/définition_stock.html
- 3- www.bhamdaoui.com/sociologie/organisation.htm
- 4- www.iraqcenter.net/vb/archive/index.php/t-23057.html
- 5- http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_théories_en_matiere_d_organisation_de_entrepr
- 6- www.performancezoom.com/simon.php
- 7- http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/world_news/newsId_4678000/4678242.stm.
- 8- <http://www.hawahome.com/vb/t35280.html>
- 9- <http://islameiat.com/entsar/mqal56.htm>
- 10- <http://www.kate3.com/news/2006-02/main.jsp?id=40&date=2006-02>
- 11- <http://www.hawahome.com/vb/t35280.html>
- 12- <http://www.echoroukonline.com/modules.php?name=news>
- 13- http://www.el-assa.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5410&Itemid=42
- 14- <http://www.elkhabar.com/quotidien/?ida=105124&idc=30>
- 15- http://www.elayem-dz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16349&Itemid=30

المالفة

1 million de logements et autoroute Est-Ouest

SI LE CIMMENT VENAIT À MANQUER...

P 4



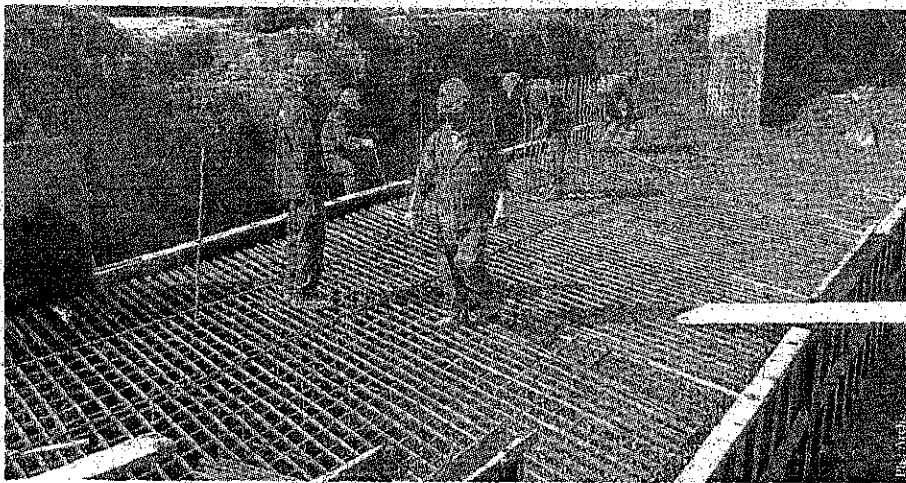
Ph. Rachid K.

MARDI 10 JUILLET 2007 - 25 JOURNADA ETTHANI 1428 - N° 3820 - PRIX ALGÉRIE : 10 DA - FRANCE : 1 EURO - ISSN 1111-2166

1 million de logements et autoroute Est-Ouest

Si le ciment venait à manquer...

K. Ben



Assurément, le programme de un million de logements à réaliser à l'horizon 2009, dopé par l'extraordinaire embellie financière que connaît l'Algérie, grâce d'une part aux recettes pétrolières exponentielles engrangées, et les dispositions, en la matière, du plan de relance économique 2005/2009, d'autre part, est entré, à vrai dire, pour diverses raisons, au moment même où il entame une phase décisive de sa concrétisation, dans un «trou d'air» politico-économique franchement imprévisible.

En effet, et sans préjudice des effets négatifs liés aux problèmes endémiques du secteur, notamment sur le registre des matériaux de construction en général, du ciment et des agrégats en particulier, les dernières déclarations du président de la République, qui promet une remise en cause annoncée des abattements, près de 80%, consentis aux promoteurs sur le prix du foncier pour les logements LSP, a fait, c'est le moins que l'on puisse dire, l'effet d'une véritable «douche froide» sur les prétentions chiffrées du million de logements. Affirmant une chose et son contraire, ce programme, il faut le rappeler, est financé presque dans sa totalité, par le Trésor public, l'Etat ayant injecté, ces dernières années, dans les nombreux projets initiés, des sommes colossales, qui n'ont d'équivalent, dit-on, que celles qui ont été consenties aux immenses chantiers de l'autoroute «Est-Ouest», du rail ou de l'érection de barrages.

CHAMPS D'IMMEUBLES ET DÉLAIS DE RÉALISATION

Une chose est sûre, depuis, les champs d'immeubles ont fleuri malgré tout, il est vrai, partout en Algérie. Déclinés, à l'enseigne de formules diverses, celles du social locatif, de l'habitat rural, de l'AADL, du LSP, de la CNEP-IMMO, de la location-vente, ou du promotionnel, etc., le défi du million de logements, en se mettant en place, a essaimé dans tout le Polygone, de véritables raisons d'espérer.

Constantine, qui a valeur d'exemple, tellement elle concentre sur son territoire, la quintessence des réalités algériennes dans le secteur du logement, avec un plan de charge total de près de 30.000 unités, en additionnant les chiffres de l'ancien «programme en cours» (PEC) à ceux du plan quinquennal 2005-2007, près de 21.000, quand bien même les bidonvilles, le vieux bâti en ruine et les glissements de terrains compliquent la donne, est désormais face à elle-même. Les plus gros contrats, il faut le souligner, ayant été attribués à des entreprises publiques, GECCO, SOREST, COSIDER, etc. aux côtés d'une multitude d'entreprises privées. Longtemps donc en pole position, au hit-parade des plus grands déficits, en matière de logements, sur le vieux rocher on tente vaillamment de refaire le terrain perdu, avec plus ou moins de réussite, sur tous les fronts du vaste chantier, en termes de main-d'œuvre qualifiée, d'encadrement expérimenté, de matériaux de construction, de moyens et de délais de réalisation.

En vérité, l'atout majeur de la wilaya de Constantine, et sans doute le seul, c'est assurément la disponibilité de très importantes réserves foncières, contrairement à d'autres wilayas, plutôt à l'étroit, comme Alger, Oran, Annaba, Skikda ou Sétif.

Sinon, la situation physique de l'habitat, dans le seul cadre du program-

me quinquennal 2005/2009, implanté majoritairement sur les sites de Ali Mendjeli et Massinissa, laisse voir que les performances en termes de réalisation restent modestes. Ainsi, à la date du 30/05/2007, sur un nombre de 6.000 logements dédiés au social locatif, le nombre d'unités livrées est de 315, alors que 4.685 sont en cours, et un nombre de 1.000 demeurent encore non lancés.

Le social participatif n'est pas mieux loti avec seulement 1.236 unités livrées sur 8.000, et 7.264 en cours de réalisation; alors que l'habitat rural, pour 3.500 habitations, affiche la livraison de 204 habitations et 1.496 en cours de réalisation. Concernant la location-vente pour le compte de la formule CNEP-IMMO, le bilan est bien mince, étant entendu que l'opération de lancement des 5.000 logements est à peine en cours, seules les entreprises ont été désignées. En faisant les comptes, et à mi-chemin des horizons fixés par le programme quinquennal 2005/2009, sur les 23.000 logements inscrits audit programme, toutes formules confondues, seulement 3.555 unités ont été livrées. Ces chiffres ne cumulent pas, bien sûr, les résultats affichés à divers titres, par le programme ancien dit programme en cours (PEC): AADL, promotionnel, aide à la construction, etc.

LE «CASSETÊTE» CHINOIS

Si les retards sont notables, en tous cas, sur le registre strict des délais de réalisation, les raisons aussi semblent nombreuses, avec principalement, comme le soulignent certains promoteurs consultés, l'insurmontable difficulté de s'approvisionner normalement en matériaux de construction, et l'absence d'un vrai potentiel sur le marché du travail.

C'est d'ailleurs, presque exclusivement, autour de ces deux chapitres stratégiques, que s'articule toute la problématique «politico-économique» du million de logements, et dont le vrai bilan, quoi qu'il en soit, reste à faire. En attendant et de l'avis général, concernant les problèmes liés à l'indisponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, il est désormais établi que les métiers de coffreurs, plâtriers, carreleurs, ferrailleurs, maçons et les personnels d'encadrement expérimentés, les chefs de chantiers, les conducteurs de travaux et autres, sont désormais une denrée rare.

La formation professionnelle, longtemps improbable sous nos latitudes, dans les différentes spécialités du bâtiment, et l'«inexpérience» des ingénieurs en génie civil, formés théoriquement en génie civil, ajoutées à la déstructuration du marché de l'emploi,

malgré les dizaines de milliers d'ouvriers du bâtiment, livrés au chômage, à la suite de la liquidation de nombreuses entreprises du secteur public, a généré une situation paradoxale. L'exemple des entreprises chinoises, qui ont importé, une bonne partie de leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée, est loin de constituer un épiphénomène.

Concernant les matériaux de construction, la tension est grande, comme il est bien entendu, essentiellement sur le ciment et les agrégats. A la vérité, dans le milieu du bâtiment, c'est un lieu commun, aujourd'hui, de dire que les cimenteries, sur le plan national, ne répondent que partiellement à la demande, étant entendu que leur production globale, selon des chiffres avérés, est actuellement de 8.000.000 de tonnes par an, quand il en faudrait 12.000.000.

Dans l'Est algérien, c'est essentiellement le groupe ERCE, avec 40% de parts de marché sur le plan national, et des unités performantes implantées notamment à Ain Touta (Batna), Ain El-Kébir (Sétif), Hicjar Soud (Annaba), Hammâ Bouziane (Constantine) qui pourvoient le marché à des prix concurrentiels, le sac de ciment étant cédé à 227,50 DA, sortie d'usine, quand celui de ACC, appartenant au groupe ORASCOM, dont la production est de 4 millions de tonnes/an, est vendu à 311,8 sur le site de la cimenterie de M'sila. Si l'on y ajoute les frais de transport, environ 42 DA, le prix de revient du sac de ciment culmine à des hauteurs appréciables, pour s'aligner parfois sur celui du marché noir, à 400 DA, et plus.

MARCHE NOIR ET SPÉCULATION

L'offre, de manière permanente, étant en dessous de la demande, c'est le marché noir qui impose son diktat, avec, de manière cyclique, des creux de vague importants, pendant lesquels le prix du produit atteint des pics vertigineux, jusqu'à culminer, dans certaines régions du pays, aux environs de 500 DA le sac de 50 kilos de ciment! La tension organisée, comme c'est le cas actuellement, créant, en prime, une hausse artificielle des prix. Face à ces accès de fièvre, unanimement, les professionnels du secteur en appellent à l'Etat «qui devrait jouer son rôle de régulateur», affirmant-ils, mais ils avouent, il est vrai, que l'importation du ciment impose des très lourds investissements, en termes de stockage, des silos notamment et beaucoup de moyens de transport également. L'équation est claire, disent certains qui préfèrent le

somme en moyenne 25 tonnes au niveau des gros oeuvres, et le double en y incluant la maçonnerie, le calcul est simple affichant en gros plan les déficits potentiels, qu'il faut absolument combler, à hauteur du million de logements. Et l'inquiétude est encore plus grande sur les risques de pénurie qui guette le marché, aujourd'hui, si l'on y ajoute les mégachantiers de l'autoroute Est-Ouest, tant la réalisation d'ouvrages d'art, de tunnels et des accotements mobilisera des quantités «pharaoniques» en ciment. Dans ce sens, le sentiment largement partagé est qu'il se créera «une situation de crise, totalement inédite, avec des incidences gravissimes pour le programme du million de logements dans le pays, au cas où celles-ci seraient ponctionnées sur la production nationale». Aussi, l'idée qui est défendue par tous les opérateurs, pour éviter une situation de rupture, est qu'il faut impérativement que les entreprises chargées de la réalisation de l'autoroute suivent l'exemple des Espagnols de l'ex-DRAGADOS (barrage de Béni Haroun) en important leurs besoins géants en ciment et en les convoyant à l'aide de barges dont les capacités sont grandes, près de 35.000 tonnes par unité. Il faut rappeler que les Espagnols ont construit pour cette opération, d'énormes silos de stockage, au niveau du port de Djendjen à Jijel. Autre point noir du marché des matériaux de construction, unatmosphère évoquée, c'est celui des agrégats: le sable et le gravier de carrière ont connu une flambée des prix très importante, en plus de s'être raréfiés, surtout, depuis l'interdiction d'exploitation du sable des oueds et de mer. Concernant les matériaux importés, comme le rond à béton, les produits de revêtement, sol et mur, le bois de coffrage et menuiserie, etc. largement disponibles, pour certains produits, ils n'obéissent cependant à aucune logique économique ou commerciale, en étant l'objet d'une spéculation effrénée, avec des distorsions dans les prix qui varient parfois de 50%. L'effort de réguler le marché s'impose, aussi, dans ce cas et est fortement souhaité. Produire et importer sont de ux facteurs complémentaires et d'équilibre, affirment nombre de chefs d'entreprises, qui citent l'exemple du géant indien Mittal Steel, dont la production locale, de rond à béton, est modulée aussi par un triptyque complexe entre production locale et des opérations ponctuelles d'import et d'export. L'industrie du bâtiment avec un seul donneur d'ordre, l'Etat omnipotent, un seul maître d'ouvrage l'OPGI, et des outils d'évaluation sous le joug des prix administrés, a fait décidément long feu et n'est plus

Une tension et des projets en panne



Hamid Guemache

Les matériaux de construction sont de plus en plus chers. Les prix du ciment, du plâtre, du ciment blanc, du rond à béton, le bitume n'arrêtent pas de grimper depuis le début de l'année. Cette hausse des prix est accompagnée de pénuries récurrentes des matériaux nécessaires à la construction de logements, de barrages et de routes. Le sable est passé de 600 dinars le m³ fin 2006 à 900 dinars actuellement. L'approvisionnement du marché en rond à béton connaît de fortes perturbations. Le plâtre également est soumis à une forte tension, conséquence d'une demande toujours en hausse. Le bitume est devenu une denrée rare. Pour se le procurer, il faudra un dossier bien ficelé et attendre des semaines entières.

Et en cette fin d'été, la tension sur le ciment et le ciment blanc a pris des proportions alarmantes. Les organisations patronales s'inquiètent. Les prix de ces deux matériaux se sont en effet envolés. Le ciment blanc est pratiquement introuvable. Son prix a été multiplié par cinq en quelques mois. Devant les principales cimenteries du pays, les camions font la chaîne durant trois jours pour s'approvisionner, selon plusieurs témoignages de chefs d'entreprises. Les bagarres sont devenues fréquentes devant les cimenteries. Cette tension a fait changer les habitudes de certaines cimenteries qui par exemple accueillent leurs clients dehors. « À la cimenterie de Béné-Saf, on était reçus au service commercial. Maintenant, on n'est même pas autorisé à entrer à l'intérieur de la cimenterie. Tout se fait à l'extérieur et dans l'anarchie. Les bagarres sont fréquentes pour s'approvisionner », affirme un entrepreneur. Toutefois, la crise du ciment intrigue les entrepreneurs qui ont longtemps cru aux discours officiels sur les capacités de production nationale de ciment. « Il y a une différence entre les données officielles sur les capacités de production de ciment et la réalité. L'offre du ciment n'est pas suffisante. Soit les chiffres sur les capacités ne sont pas vrais, soit les cimenteries ne tournent pas à 100 % de leurs capacités », estime le président du Forum des chefs d'entreprises (FCE), Réda Hamiani. Pour le ciment blanc, sa rareté sur le marché serait provoquée par le manque d'importation et le retard dans le démarrage de la nouvelle cimenterie de ciment blanc

de Sig. « Les prix du ciment blanc ont augmenté à l'échelle mondiale. Ce n'est pas propre à notre pays. Mais ce n'est pas normal qu'il y ait une telle pénurie de ce matériau. Il n'y en a presque plus sur le marché », se plaint un entrepreneur. Les chefs d'entreprises redoutent aussi une raréfaction du sable à partir de septembre, avec l'entrée en vigueur la décision du gouvernement d'interdire l'extraction du sable de l'oued et des plages. Le sable de carrière n'est pas disponible en quantités suffisantes. « La majorité de nos carrières produisent du sable non conforme aux normes de construction. C'est un sable poussiéreux qu'il faut laver. Il y a une seule carrière à l'ouest qui produit du sable prêt à l'emploi, mais ses capacités sont limitées et elle ne peut pas satisfaire toute la demande », souligne un entrepreneur.

Pour les entreprises de construction, l'approvisionnement des chantiers en est devenu extrêmement difficile. Sans ciment et sans rond à béton, les chantiers s'arrêtent. Les travailleurs sont mis au chômage technique. Les retards s'accumulent et c'est les pénalités de retard. La situation est intenable pour de nombreuses entreprises de bâtiment et de travaux publics. Les prix des logements et des ouvrages lancés dans le cadre de la relance économique subiront certainement les conséquences de cette flambée. Et rien ne présage une baisse des prix dans les prochains mois. Au contraire. D'ici la fin de l'année, plusieurs grands projets seront en chantier : autoroute est-ouest, les nouvelles lignes ferroviaires entre Thénia et Bordj-Bou Arreredj et Oued Tlélat et Tiemcen. En même temps, les projets en cours comme la construction de logements devraient s'accélérer. La livraison de la majorité des grands projets d'infrastructures est en effet prévue pour 2009. Les raisons de la crise des matériaux de construction sont nombreuses : lancement de plusieurs grands chantiers en même temps, un marché des matériaux de construction complètement déstructuré, mauvaise gestion des capacités de production de ciment, etc.

Face à l'ampleur de la crise des matériaux de construction, le FCE préconise de pratiquer une véritable politique de l'offre, avec une multiplication du nombre d'entreprises et l'incitation par les pouvoirs publics des entrepreneurs à investir dans les carrières de sable, les cimenteries, les centrales à bitumes...

Flambée des prix des matériaux de construction Le ciment blanc dans le rouge, des artisans au chômage

M. N.

Depuis plus de deux mois la fièvre s'est emparée des prix des matériaux de construction. Le plus touché de ces matériaux est sans aucun doute le ciment blanc indispensable pour la fabrication du carrelage ou des dallages de «granito» et autres marches d'escalier pour ceux qui ne peuvent s'acheter du marbre hors de prix (à raison de 4.800 DA le m²). Le sac de ciment blanc de 50 kg dont le prix avoisinait les 600 DA est passé sans crier gare à 2.500 DA, et même à 60 DA le kg au détail. Du coup, de nombreux artisans confrontés à cette hausse des prix, voient le coût de production multiplié par 5. Ils ne trouvent plus d'acheteurs pour leurs produits, les clients attendent un éventuel retour à la normale des prix de ce ciment. Une situation qui n'a pas manqué d'avoir des répercussions sur ces artisans, dont nombre d'entre eux ont été poussés à baisser rideau, mettant ainsi au chômage de nombreux ouvriers, pères de familles.

Mais le retour à la normale ne semble pas pour demain. Les re-

vendeurs de matériaux de construction qui affirment être totalement «étrangers» à cette flambée des prix, pointent du doigt les importateurs, quand ils n'imputent pas la situation à une diminution de la production mondiale, donc de l'offre sur le marché, favorisant une spéculation sauvage avec toutes les conséquences qu'on peut imaginer aisément.

Le ciment blanc n'est pas le seul matériau qui flambe, l'autre ciment produit chez nous n'est pas descendu sous la barre des 350 DA le sac de 50 kg.

Le sable suit le mouvement de hausse passant de 1.200 DA à 2.500 DA, les 6 m³. Pour ce matériau, ce serait les mesures prises pour empêcher l'exploitation sauvage des lits des rivières, qui sont à l'origine de la rareté du produit et de la flambée des prix. Ces mesures allant du simple P-V à l'emprisonnement pour les contrevenants à la réglementation mise sur pied, ou encore la mise en fourrière du moyen de transport ou sa saisie pure et simple. Les services de la Gendarmerie nationale ayant été instruits dans ce sens. A signaler au passage que toute

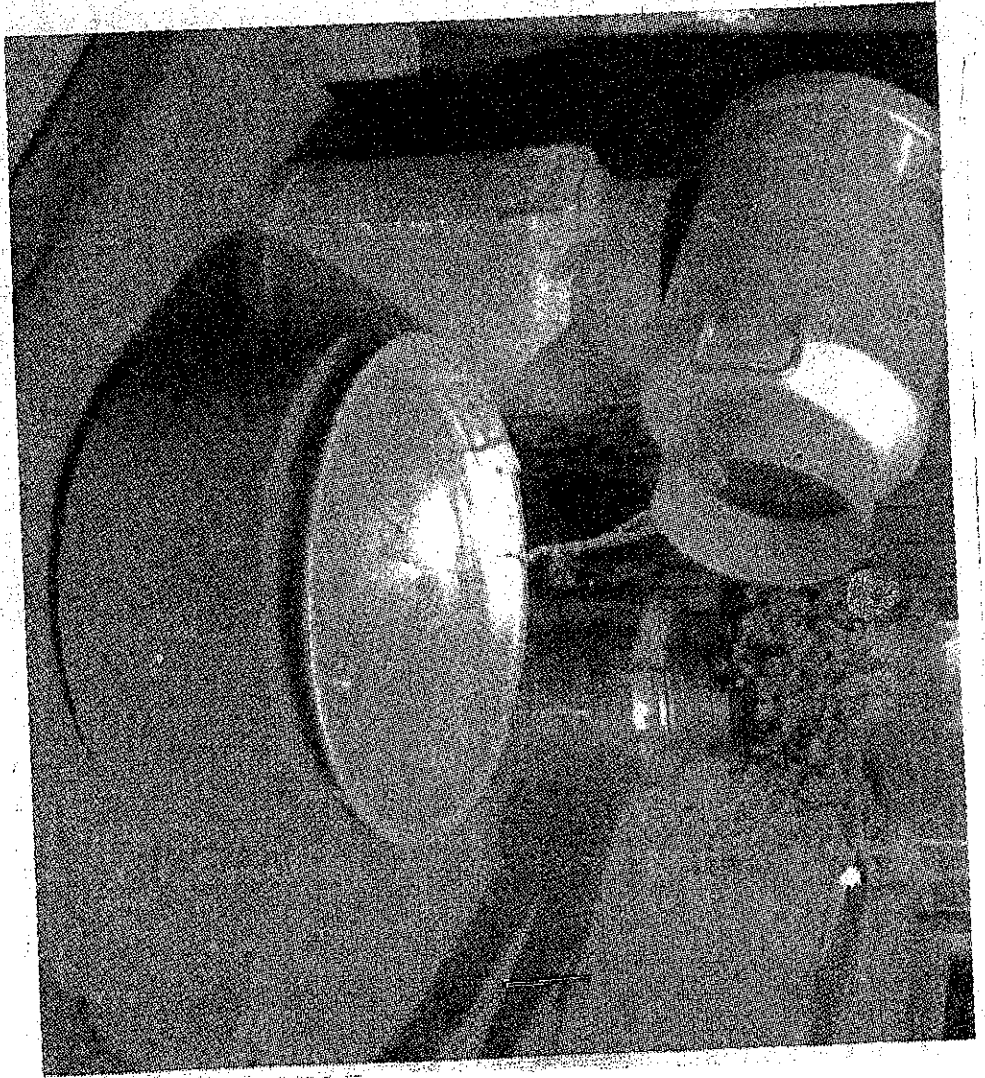
extraction de sable est soumise à une autorisation des services de l'Hydraulique et de la wilaya. Seuls les gros chantiers peuvent en bénéficier, tels ceux de l'auto-route Est - Ouest ou les autres grands projets d'utilité publique. Les auto-constructeurs n'ont plus qu'à se rabattre sur le sable des stations de concassage, résidu de la fabrication d'agréats. Certes, un sable de qualité mais, vu son prix et sa disponibilité, il n'est pas facile de s'en procurer.

Cette situation a induit un très fort ralentissement des chantiers de l'auto-construction et accentué la demande sur les logements sociaux ou ESP. A titre d'exemple, au niveau de la daïra de Khemis Miliana ce sont plus de 5.000 demandes qui attendent d'être satisfaites alors que l'offre n'est estimée qu'à 150 logements, selon nos informations. Un état de faits qui a eu également ses conséquences, puisque la distribution de ce petit nombre de logements a connu quelques retards. Autre effet de la même situation, des travailleurs de certains chantiers du secteur du bâtiment qui sont au chômage technique.

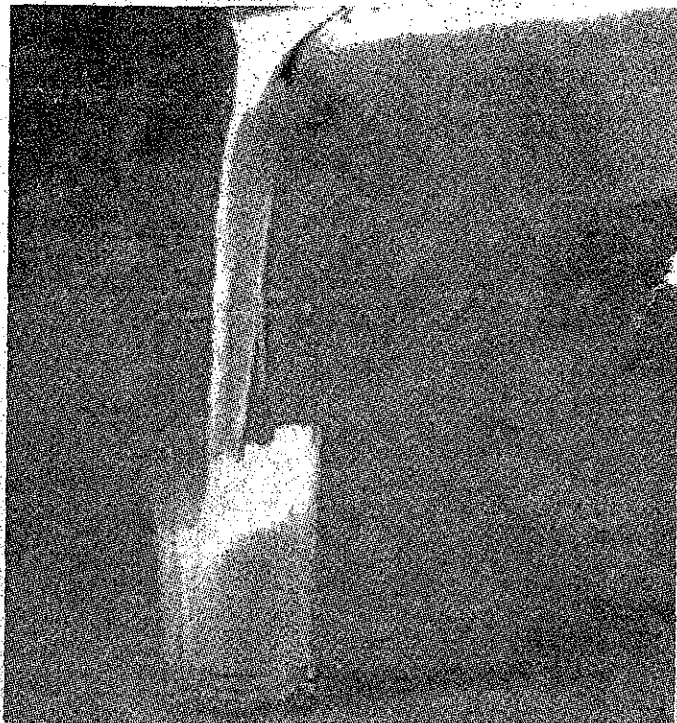
**Vers la fermeture
de plusieurs unités**

MENACE SUR LE LAIT

P. 3



Vers la fermeture de plusieurs unités Menace sur le lait



Djamel B.

La filière lait est-elle en passe de disparaître ? L'appel de détresse lancé par la Confédération des industriels et producteurs algériens (CIPA) en dit long sur l'inquiétude des producteurs algériens de la filière lait. Dans un communiqué daté d'hier et dont l'intitulé, « Appel à assistance, le secteur lait en danger », renseigne sur déjà sur le degré d'appréhension des représentants de la filière, les opérateurs économiques de la Fédération nationale de l'industrie agroalimentaire, filière lait de la CIPA, rappellent dans le détail les raisons qui sont à l'origine de leurs craintes et qui pourraient même les pousser à abandonner leur activité. « Sur le marché mondial, la tension sur la poudre de lait persiste et s'installe durablement. L'offre diminue à cause de la sécheresse en Océanie, la surconsommation en Chine et l'arrêt des exportations à partir de l'Inde. Ces facteurs justifient l'inquiétude qui s'est emparée des opérateurs économiques... », lit-on en préambule du communiqué. C'est d'ailleurs dans un souci d'attirer l'attention des pouvoirs publics que les opérateurs économiques de la filière lait, sous l'égide de leur fédération, se sont réunis en assemblée générale le 31 janvier dernier. Tout en affirmant qu'ils s'apprétaient à abandonner l'activité, les opérateurs disent « contester un prix administré dépassé et appellent à la vigilance des pouvoirs publics ».

Rappelant que les stocks nationaux et internationaux en usine se réduisent et que la rupture se précise, les professionnels du lait insistent sur l'impératif d'arrêter une stratégie pour apporter des solutions dans le cadre d'une concertation et éviter l'asphyxie de la filière. « Le pacte économique et social récemment approuvé par l'ensemble des partenaires sociaux est soumis à rude épreuve », poursuit le communiqué. Les opérateurs de la filière soulignent, par ailleurs, l'importance de la concertation entre partenaires sociaux, car, affirment-ils, il y a péril en la demeure. Le ton avait été déjà donné par des professionnels de la filière en annonçant, il y a plus d'un mois, des hausses du prix du lait. Une situation à laquelle les opérateurs de la filière lait ne pouvaient échapper. Conséquence de plusieurs facteurs, dont principalement la baisse de l'offre du lait en poudre et la flambée sur le marché international, la hausse du prix du lait en Algérie est inévitable, avaient indiqué, le mois dernier, des producteurs, des transformateurs laitiers et des importateurs de ce produit.

D'ailleurs, l'entreprise Tchén Lait Candia avait rendu public un communiqué dans lequel elle s'étale longuement sur les raisons qui ont dicté cette hausse.

D'autres opérateurs soulignent que l'ascension des prix est l'effet combiné de plusieurs facteurs, notamment l'offre insuffisante de la poudre de lait sur le marché international, la réduction des subventions de la Communauté européenne et la hausse de l'euro par rapport au dinar algérien. Alors qu'elle était vendue pratiquement à 1.800 euros la tonne sur le marché international il n'y a même pas cinq mois, la poudre de lait écrue d'une teneur de 26% en matières grasses est actuellement cotée à plus de 2.500 euros, soit une hausse de quelque 40%. A tous ces facteurs vient se greffer l'augmentation de 30% du prix de l'emballage pour certains opérateurs, une hausse qui se répercute directement sur le prix de vente de ce produit sur le marché algérien. Face aux appréhensions des professionnels de la filière, le président de la Chambre nationale de l'agriculture (CNA), M. Ould Hocine Mohamed Chérif, avait insisté, avant-hier au forum d'El Moudjahid, sur la nécessité de recourir à la production nationale pour combler le déficit en matière de production laitière. Le président de la CNA a souligné qu'il « n'était pas normal qu'un pays d'élevage comme l'Algérie vive presque totalement de l'importation laitière ». Le même responsable a affirmé que le ministère de l'Agriculture a pris la décision d'importer progressivement 50.000 génisses gestantes par an pour repeupler les étables et relancer la production.

Récemment, un expert de la Cnuced, qui intervenait dans le cadre de la rencontre internationale sur la diplomatie commerciale et l'accès à l'Organisation mondiale du commerce, tenue à Alger, avait estimé que « l'Algérie, trop dépendante des importations alimentaires, risque de payer encore plus cher sa facture alimentaire, dans l'hypothèse d'une plus grande libéralisation du commerce international des produits agricoles, constamment demandée par les pays membres de l'OMC ». Selon lui, le secteur agricole algérien « n'est pas très compétitif et ne peut pas bénéficier des avantages comparatifs du fait que 50% des produits alimentaires sont importés », a-t-il expliqué. Dans le cas d'une plus grande libéralisation que déciderait l'OMC, « les prix augmentent, mais cela peut être à l'avantage, non pas des importateurs, mais des producteurs-exportateurs », a-t-il ajouté.

الخبر

EL KHABAR

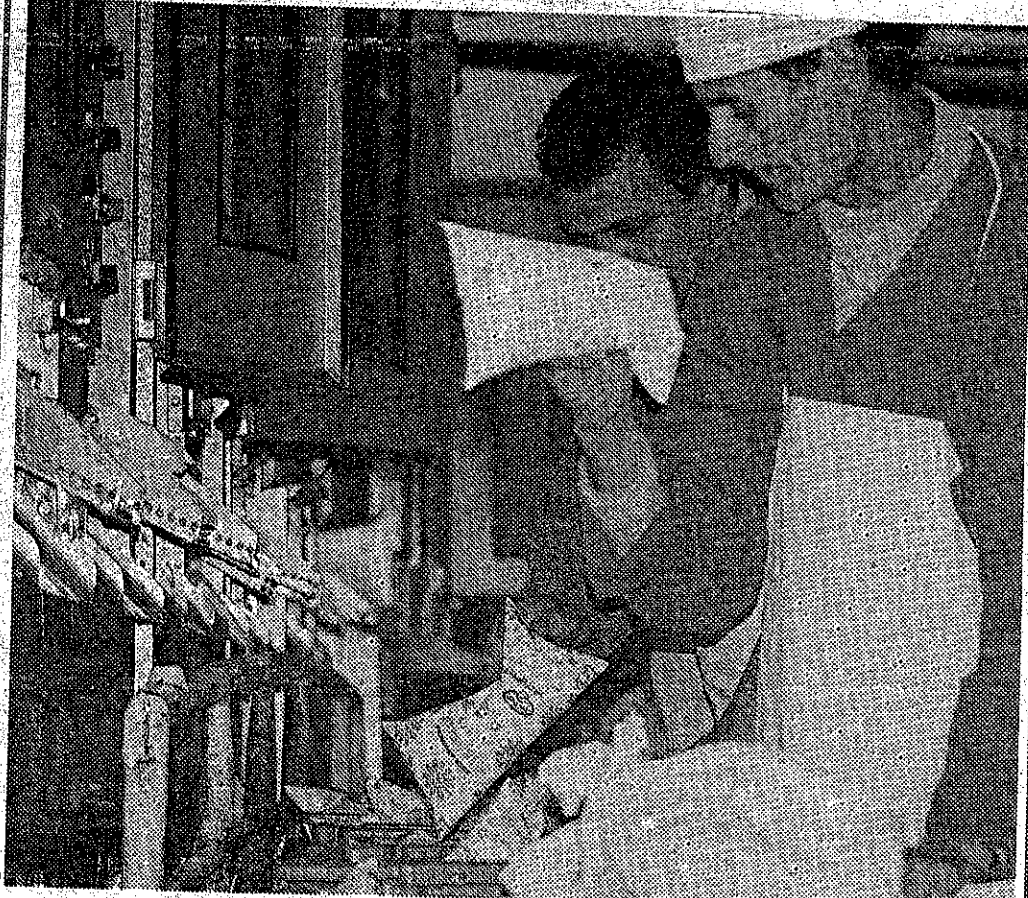
الصدق والمصداقية

السنة الثامنة عشرة /

الخميس 15 نوفمبر 2007 م الموافق لـ 5 ذي القعدة 1428 هـ

الحكومة لم توف بالتزاماتها في رفع قيمة الدعم

خمسة وحدات لإنتاج الحليب تتوقف بغرب البلاد

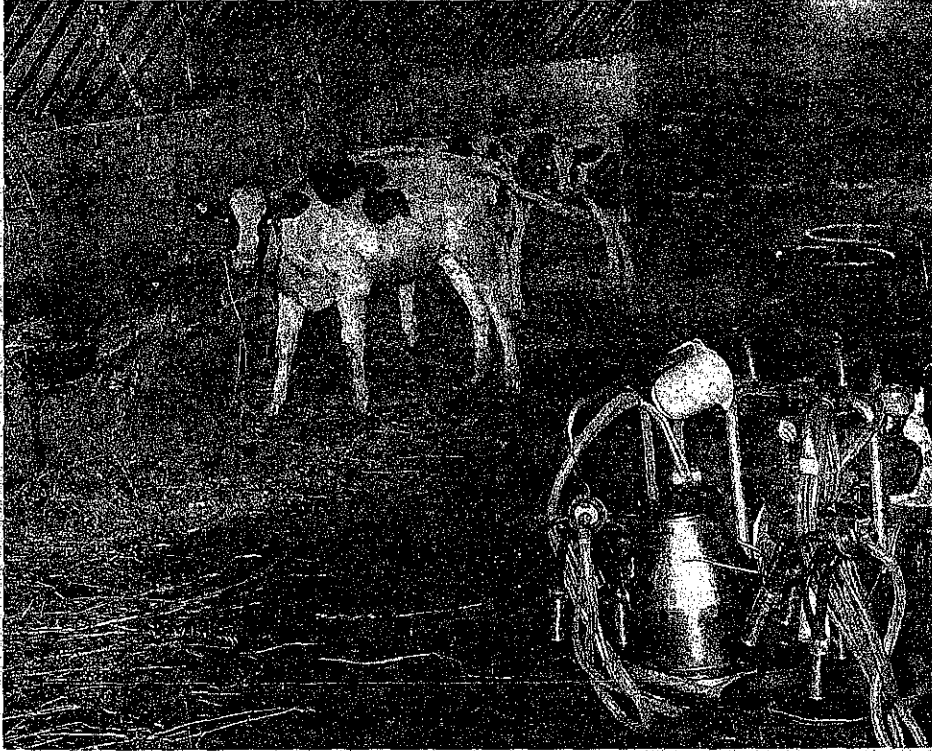


مركب إنتاج الحليب ببنر حادم

كشف السيد عبد الوهاب زياتي، رئيس فيدرالية الصناعات الغذائية ومنتجي الحليب، أمس، أن اللقاءات التي تمت مع ممثلي الحكومة اثبتت عنها مبدئيا التزام برفع قيمة الدعم لمنتجي الحليب من 15 دينار إلى 25 دينار، لكن هذا الالتزام لم يطبق على أرض الواقع.

الحكومة لم تف بالتزاماتها في رفع قيمة الدعم خمس وحدات لإنتاج الحليب تتوقف بغرب البلاد

كشفت أمس، السيد عبد الوهاب زياتي رئيس فيدرالية منتجي الصناعات الغذائية ومنتجي الحليب أن اللقاءات التي تمت مع ممثلي الحكومة انبثقت عنها مبدئيا التزام برفع قيمة الدعم لمنتجي الحليب من 15 دينار إلى 25 دينارا، لكن هذا الالتزام لم يطبق على أرض الواقع



رغم استيراد الأبقار الحلوب تبقي أزمة إنتاج الحليب الطازج قائمة

الجزائر: حفيظ صواليبي

● لم يتلق المنتجون الدعم المقرر منذ أكثر من شهرين، وهي وضعيتهم يستساهم في خنق المنتجين كلية ابتداء من الأسبوع المقبل، حيث قرر منتجوا الوسط والشرق خفض مستوى إنتاجهم إلى النصف، فيما أغلقت 5 وحدات إنتاج في الغرب الجزائري.

وسدد زياتي في تصريح لـ "الخبر" على أن المنتجين مستعدون للحوار على أسس موضوعية وجادة، مضيفا في ذات السياق "نحن نتنظر دوما احترام الالتزامات المعلنة من قبل السلطات العمومية، وقد قدمنا دراسات واقعية حول وضع السوق ومقترحات عملية لحل مشكل الحليب، وقد قام المنتجون بمضاعفة إنتاجهم للحليب خلال شهر رمضان، وحاليا يوجد العديد منهم في حالة سيئة جدا وعلى شفا الاحتساق، إذ أن الوحدات ستوقف كلية خلال أسبوع". من جانب آخر، أوضح زياتي أن الفارق في الأسعار بدأ يتسع كثيرا مما يفرض مراجعة قيمة الدعم، فإذا اعتبرنا أن مقدار 100 غرام بمتوسط سعر يعادل 4200 أورو، أو 5000 دولار، نجد أن كلفة الكيس تصل 48 أو 50 دينارا، وإذا نزعنا الفارق من الدعم أي 15 دينار فإن الكلفة الصافية هي 33 دينار.

الحليب مستعدون لتقديم تصور واقعي لحل مشكل الحليب في الجزائر، وتدعيم الإنتاج وتقليص التبعية لاستيراد مسحوق الحليب. للإشارة فإن فاتورة استيراد الحليب عرفت هذه السنة ارتفاعا كبيرا، ويرتقب أن تتجاوز سقف مليار دولار، بعد أن قدرت الفاتورة خلال السداسي الأول من سنة 2007 ما قيمته 498,81 مليون دولار. ح. ص

في تسريح المبالغ المالية المخصصة لدعم المنتجين، لأن الأعباء تضاعفت، ومن غير الممكن أن يستمر هؤلاء في الإنتاج بالخسارة، مضيفا "لتفادي توقف الوحدات يجب أن تتخذ تدابير استعجالية، وإلا سنتنحى بعد أسبوع كافة الوحدات بالمصانع الخمسة التي توقفت عن الإنتاج في منطقة الغرب الجزائري". في ذات الصدد، أكد ذات المسؤول على أن منتجي

واعتبر زياتي أن هنالك حاليا محاولة للابتزاز من قبل التونين الذين يطالبون بالدفع نقدا وعلى الفور، مع تسلم المادة أي مسحوق الحليب، والأهم من ذلك أن شركة ضمان التجارة الخارجية الفرنسية "كوفاس" قامت مؤخرا بمراجعة نسبة تغطيتها وضمناتها لصادرات منتجي الحليب، مما أثر سلبا على المنتجين في الجزائر. وقد شدد زياتي على ضرورة الإسراع

INFLATION Les prix à la consommation évoluent de 4,4% sur une année

Le niveau moyen d'augmentation des prix à la consommation en Algérie a atteint 4,4% sur une année (de février 2007 à février 2008), rapporte l'APS citant des données recueillies auprès de l'Office national des statistiques (ONS). Le bulletin de l'ONS justifie cette envolée par une «forte hausse» des prix des biens alimentaires (+8,6%), les produits agricoles frais (+4,1%) et enfin les produits alimentaires industriels qui bondissent de 13,5%. Ce sont des groupes de biens directement affectés par les fluctuations des cours des matières premières sur les marchés mondiaux. Durant la même période de référence, les statisticiens de l'ONS ont enregistré une progression des prix des produits manufacturés de l'ordre de 0,60% tandis que ceux des services ont évolué de +0,40%. Dans le détail, l'office des statistiques fait observer qu'à l'exception des prix du sucre et des produits sucrés qui ont accusé une baisse de 9,7% et à un degré moindre la pomme de terre (-9,2%), tous les produits du groupe alimentation ont connu des hausses. Les prix des huiles et des graisses ont explosé avec 43,7% d'augmentation, suivis des fruits (17,50%), du café, du thé et des infusions (15,10%), des légumes (14,8%). Le lait, le fromage et les autres dérivés prennent 10,5% en une année. La liste est complétée par les pains et céréales qui en dépit de la subvention servie par l'Etat et l'administration des prix progressent, néanmoins, de 9,4%. Enfin, le poisson frais accroît de 8%. De manière globale, ces progressions se traduisent par le dépassement des prévisions annuelles d'inflation. Au moment où la politique du gouvernement se domait pour objectif de contenir l'inflation autour des 3%, celle-ci s'est établie à 3,8% entre février 2007 et février 2008. D'après l'ONS, l'indice des prix à la consommation a enregistré, pour le mois de février 2008, une baisse de 0,9% par rapport au mois de janvier qui a observé une stagnation, soit une variation similaire à celle relevée le même mois de l'année précédente (février 2007).

M.Z.

Mardi 15 avril 2008

09 rabie elhani 1429

N° 4055

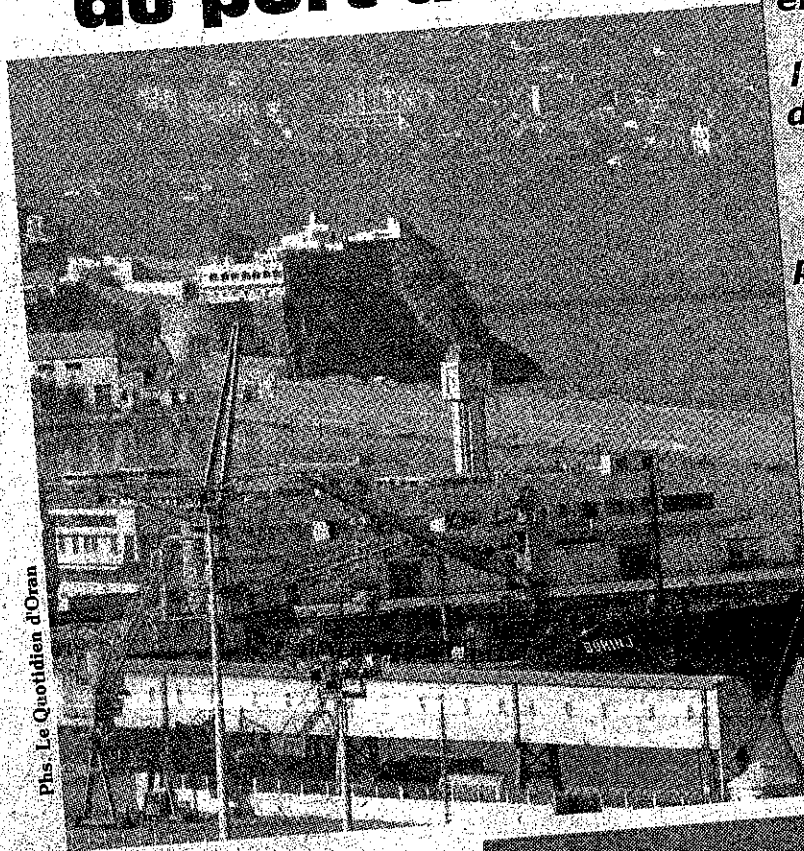
Le boycottage des produits danois sera durable

Le boycottage des produits du Danemark au Moyen-Orient, en réaction à la reproduction de caricatures du Prophète Mohammed dans la presse danoise, sera durable et les dommages irréversibles, a estimé lundi le ministre des Affaires étrangères. Le boycott sera «de longue durée, et il pourrait bien entraîner des pertes durables», a déclaré Per Stig Moeller au quotidien financier danois Børsen. Les consommateurs dans les pays musulmans ont décidé de boycotter les produits alimentaires danois du groupe laitier dano-suédois Arla Foods après la publication par 17 journaux danois, en février, d'une caricature du Prophète Mohammed réalisée par un dessinateur danois. Celui-ci, Kurt Westergaard, a été la cible d'un attentat avorté au début de l'année, selon les services secrets du royaume scandinave, entraînant une réaction de solidarité dans les médias danois. «Le boycottage cette fois-ci est du fait des consommateurs.

Ce n'est pas un boycottage politique comme on en avait l'impression la dernière fois. C'est quelque chose qui peut bien s'étendre», selon le ministre. Seul Arla Foods, le plus touché lors de la première crise des caricatures, avec un manque à gagner de 450 millions de couronnes danoises (60,33 millions d'euros), estime ses pertes cette année à 1,3 milliard de couronnes danoises (174,28 millions d'euros) par rapport aux prévisions de vente. Le ministère danois des Affaires étrangères, la Confédération des industries danoise (DI) et le Conseil de l'Agriculture n'ont pas encore chiffré l'ampleur de ce nouveau boycottage. Le précédent boycottage de 2006 avait conduit à une baisse de 28 % des exportations entre février et juin par rapport à la période correspondante de 2005 dans les pays du Proche et Moyen-Orient, selon une analyse de DI.

35 conteneurs de sucre bloqués au port d'Oran

P. 15



Phs. Le Quotidien d'Oran

Le blocage est intervenu à la suite d'un contrôle entrepris par les éléments de l'inspection des douanes du port d'Oran. Ce dossier sera soumis prochainement à l'étude de la commission chargée des avaries et du séjour prolongé des marchandises dans l'enceinte portuaire.

Proxi mité

Le Quotidien
Edition Nationale d'Information
D'ORAN

Des conteneurs de vêtements bloqués au port



*Les
conteneurs
bloqués
seront
passés
au peigne
fin en
vue d'éviter
toute
fausse
déclaration,
nous
précise-
t-on.*

P. 16

Une centaine de «déclarations» destinées au dédouanement de conteneurs de vêtements sont actuellement bloquées par les services des douanes. Cette décision, initiée il y a deux mois, intervient à la suite d'une vaste opération de contrôle entreprise par les douaniers opérant au port d'Oran.



Ph. Le Quotidien d'Oran

Des conteneurs de vêtements bloqués au port

K. Assia

En effet, ce phénomène n'est pas nouveau pour les inspecteurs chargés du contrôle. Si le blocage de ces déclarations a été effectué comme une première mesure prise dans le cadre de la lutte contre les fausses déclarations et d'autres pratiques jugées contraires à la réglementation douanière, les services concernés expliquent pour leur part que l'objectif de ces mesures est de mettre un terme aux fausses transactions commerciales. Dans ce cadre, l'affaire des cartouches de cigarettes dissimulées dans des conteneurs de produits cosmétiques, dévoilée dernièrement par les douanes au port d'Oran, semble être le déclencheur d'une autre affaire qui est celle de l'habillement. Les douaniers ont réussi à lever le voile sur des importations de vêtements de Syrie, de Duhaï et d'Espagne effectuées avec des registres de commerce loués, apprend-on. Même si le contrôle demeure difficile, il est important de signaler que les vérifications opérées ont été efficaces pour découvrir ce courant de fraude, explique une

source douanière.

De leur côté, de nombreux commerçants spécialisés dans l'habillement et rencontrés à l'occasion qualifient cette situation de compliquée, notamment avec le blocage de plusieurs conteneurs au port d'Oran. Installés dans plusieurs artères d'Oran, les concernés ne savent plus à quel saint se vouer.

«Nous avons fait des commandes auprès d'opérateurs et notre marchandise se trouve bloquée au port actuellement», explique l'un d'entre eux. D'autre part, ceux qui ne remplissent pas la condition exigeant un capital de 2 milliards pour exercer toute opération d'import/export ont opté pour la location des registres de commerce auprès de tierces personnes détentrices de ce registre. Certains d'entre eux se sont abstenus de tout commentaire. Craignant le pire, ils précisent avoir engagé d'importantes sommes pour l'importation de ces vêtements. Ce sont généralement des commandes groupées. Il appartient donc au locataire du registre de commerce de répartir sa marchandise en fonction des commandes, nous précise l'un d'entre eux.

collaboration entre les différents services (douanes, impôts et commerce), est largement souhaitée pour mettre un terme à la fraude fiscale. Pour les services du commerce, tout acte de procuration notarié établi par le propriétaire du registre au profit de la personne concernée est strictement interdit par la loi de finances. Ils précisent dans ce cadre que l'opération d'assainissement du commerce extérieur est un autre dispositif qui vise à débiter les importateurs fictifs. L'exemple est que sur 3.765 opérateurs inscrits au registre de commerce dans l'ouest du pays, 1.563 n'ont pas été identifiés et n'avaient pas de siège social.

Par ailleurs, au niveau du port d'Oran, les conteneurs bloqués seront passés au péage fin en vue d'éviter toute fausse déclaration, nous précise-t-on. Les douaniers ne doivent pas exclure la possibilité que les infractions liées à la fausse déclaration sur la nature de la marchandise, sur la quantité ou sur la valeur sont le plus souvent relevées au cours du contrôle des conteneurs.

merce et des impôts, la fraude existe bel et bien dans le cadre des importations avec des registres de commerce loués. En effet, en recourant à de telles pratiques sanctionnées par la loi, les concernés échappent au fisc et par conséquent ce sont des milliards qui échappent au trésor. La position des services des impôts dans ce cadre est claire. Plusieurs dossiers du genre ont été traduits devant la justice dans le cadre du recouvrement fiscal, explique un agent du recouvrement. Si ces registres de commerce sont loués par leurs propriétaires contre d'importantes sommes d'argent, les poursuites sont lancées dans ce cadre contre les détenteurs de registres qui doivent s'acquitter de leurs dûs.

Selon des sources portuaires, trois sociétés non domiciliées à Oran sont derrière ces importations de conteneurs de vêtements. Autrement dit, les propriétaires ont dû louer leurs registres à ces opérateurs non identifiés par le fisc. Autant d'éléments qui viennent renseigner sur des opérations commerciales illégales. «C'est dans cette optique que le dispositif de contrôle doit être renforcé», explique-t-on. L'étréite

Par ailleurs, le contrôle a posteriori n'a fait que confirmer cette «location» de registres de commerce, puisque l'engagement souscrit n'a pas été respecté par les propriétaires mentionnés sur les registres de commerce. Il s'agit d'un courant de fraude confirmé dans les documents de transbordement de la marchandise, précise une autre source portuaire. Au niveau de la douane, tous les dossiers sont soumis actuellement à un contrôle. Ce renforcement du contrôle intervient au moment où l'accent est fortement mis sur la lutte contre la contrefaçon, nous explique-t-on.

LE DROIT DE SAVOIR, LE DEVOIR D'INFORMER


Liberté

économie

LIBERTÉ

RAPIDITÉ & FIABILITÉ

SERVICE MONDIAL
DE LIVRAISON EXPRESS
(lettres et colis)



UPS Algérie s.r.l.
18, Av. Franklin Roosevelt Alger
Tél. 021 23 00 33 / 021 23 05 55 Fax 021 23 03 04

LES ENTREPRISES CHINOISES RAFLENT
LES CONTRATS EN ALGÉRIE

L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE À UN RYTHME CHINOIS

PAGE 5

LIBERTÉ منطلق من الخدمة الدولية لصريده

LES ENTREPRISES CHINOISES RAFLENT LES CONTRATS EN ALGÉRIE

L'économie algérienne à un rythme chinois

Faut-il avoir peur de la présence de plus en plus importante d'entreprises, de commerçants et de travailleurs chinois en Algérie après que les produits venant de la Chine aient envahi le marché et contribué à mettre à mal des pans entiers de l'industrie manufacturière locale? Pour les milliers de travailleurs et de cadres des entreprises du BTP aujourd'hui en grande difficulté, la réponse coule de source. Elle n'est sans doute pas la même que celle des bénéficiaires des logements AADL livrés, ravis de constater la qualité de travail et une plus grande rapidité dans l'exécution des travaux. Pour celles, parmi les entreprises occidentales et notamment françaises qui croyaient que le marché algérien était un peu leur chasse gardée ou qu'elles y détenaient des privilèges éternels, le réveil risque d'être brutal.

Le chef de la mission économique de l'ambassade de France à Alger, en évoquant récemment le marché algérien, a eu raison d'inviter "les patrons privés français à prendre au sérieux la concurrence imposée par les entreprises chinoises en Algérie". Depuis que la Chine a envoyé sa première équipe médicale de 24 personnes en 1963 à Alger en répondant à l'appel de solidarité internationale envers un pays naissant, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts. La présence chinoise, ce sont aujourd'hui des dizaines de milliers de personnes et des dizaines d'entreprises qui exploitent des marchés se chiffrant par centaines de millions de dollars.

En 2004, 18 sociétés chinoises spécialisées dans le BTP ont raflé la majorité des chantiers de construction ou de travaux publics (logements, barrages, aéroports, ports, routes...) à l'image de l'entreprise publique China State Construction & Engineering Corporation (Cseec) Cseec et deux autres entreprises chinoises qui réalisent à elles seules 50% des deux programmes AADL 2001 et 2002.

Plus récemment encore, China National Petroleum Corporation (Cnpc) a arraché un important contrat dans le domaine des infrastructures pétrolières. Cette société a en effet remporté, malgré la concurrence de grands groupes occidentaux, le contrat de

reconstruction de la raffinerie à Skikda pour un montant de 390 millions de dollars. Deuxième consommateur de pétrole dans le monde derrière les États-Unis, la Chine s'intéresse de plus en plus au secteur de l'énergie en Algérie, via notamment les investissements effectués par la Cnpc et la société Sinopéc. D'une façon générale, il semble que les relations économiques entre la Chine et l'Algérie se sont accélérées depuis la visite à Alger, en février 2004, du président chinois Hu. L'Algérie est déclarée à Pékin en bonne position du fait "qu'elle représente 5% de la valeur totale des marchés extérieurs de la Chine".

Ce taux est appelé à être revu à la hausse en raison de l'arrivée annoncée d'autres entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies de l'informatique et de l'industrie. Rien qu'en 2004, les contrats signés, en Algérie totalisent plus de 720 millions de dollars. La présence chinoise en Algérie est par ailleurs très diversifiée : construction navale, construction des aéroports, équipement téléphonique, forages pétroliers, logements et cela fait plus de 3 ans que les industriels chinois n'arrêtent pas de signer des contrats. A l'origine de ce dynamisme, il y a bien sûr les prix compétitifs proposés par les entreprises chinoises, la rapidité dans l'exécution des travaux et une qualité de travail et de finition plus élevée que celle des entreprises locales. Le n°1 chinois du BTP, Cseec raflé tout sur son passage. Son enseigne est suspendue partout sur les différents grands chantiers à l'échelle du pays : nouvelle aéroport d'Alger, nouvelle ville de Sidi Abdellah, AADL, hôtels de luxe, nouvel hôpital d'Oran, etc. Et ce n'est sans doute pas fini ! Ce qui peut ajouter à l'inquiétude au niveau des travailleurs algériens du secteur du BTP, c'est que les sociétés chinoises utilisent une main-d'œuvre chinoise aux dépens de celle locale considérée par les patrons de ces sociétés, comme inadaptée.

Sur un autre plan, les produits chinois n'arrêtent pas d'envahir le marché algérien avec l'apparition d'un phénomène nouveau d'installation de boutiques et de magasins tenus par les Chinois eux-mêmes. En effet, certains quartiers des grandes villes sont en

train de changer de physionomie avec l'ouverture de commerces chinois spécialisés dans le textile, la maroquinerie, vêtement et la quincaillerie. Les produits textiles chinois ont ainsi contribué à mettre à mal ce qui reste d'unités industrielles publiques ou privées. Il faut savoir que 95% des textiles consommés en Algérie sont des produits d'importation venant en partie de Chine. Aujourd'hui, une grande majorité des industriels privés s'est convertie dans l'importation. Et si, il y a quelques années, les importations se faisaient par des valises, aujourd'hui ce sont des conteneurs bien remplis qui arrivent dans les ports algériens. Résultat, le secteur privé ne compte plus qu'une centaine d'unités contre près de 2000, il y a une quinzaine d'années. Le secteur public, quant à lui, est quasiment à l'arrêt et même les offres de privatisation de entreprises textiles n'intéressent pas.

Dans le secteur automobile, les marques chinoises arrivent aussi. Elles sont près d'une dizaine à être commercialisées en Algérie. De plus en plus de concessionnaires locaux qui commercialisent des marques européennes se mettent au goût chinois. Il faut savoir que la Chine est aujourd'hui en troisième position mondiale derrière les USA et le Japon dans le domaine de la production automobile avec plus de 5 millions de véhicules produits en 2005. La prise de la première place du podium est prévue pour 2010. Bien sûr qu'à ce niveau, des problèmes de qualité se posent et il n'est pas rare de voir des clients faire des réclamations sur un véhicule acheté quelques semaines auparavant mais l'industrie automobile chinoise, qui a moins de 15 ans d'âge, a toutes les chances de pouvoir surmonter cet handicap en un temps record.

L'ascension chinoise va donc continuer et au même titre que le monde entier, les Algériens vont encore consommer chinois pendant longtemps. Surtout que pour nos handicaps à nous, rien n'est fait pour les surmonter à court ou à moyen terme. Peut-être que cette peur pour les emplois et les entreprises en Algérie devrait inciter au travail qui est indéniablement la première vertu chinoise.

Rachid Nacer

Liberté و مدافع من الحرية و لغيره

المساء

6

من قطاع البناء إلى تجارة الأرصفة ثم فتح المحلات

الصينيون يقتحمون الأسواق في ظرف قياسي

انتشار المحلات الصينية وكسبها لعدد كبير من الزبائن في ظرف قصير جعلنا نطرح أكثر من سؤال حول الطريقة التي قام بها هؤلاء بخلق تجارة تزحف بشكل ملحوظ، فالإحصائيات الأخيرة للمركز الوطني للسجل التجاري تشير إلى ارتفاع عدد التجار الصينيين على المستوى الوطني إلى 514 تاجرا وذلك إلى غاية نهاية شهر سبتمبر، من بينهم 376 تاجرا بالعاصمة وحدها، ويستمر بسط التجارة الصينية في وقت دقت فيه بعض الجمعيات ناقوس الخطر وذهب البعض منها إلى اتهام هؤلاء التجار الصينيين بتبويض الأموال، فيما يشدد الاتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين على ضرورة تحسين الزبائن والمستهلكين حول عامل الجودة والتنوعية الرديئة للمنتوجات الصينية التي تبقى هي معظمها مقلدة، وأن تراخي التجار الجزائريين وسوء استقبالهم للزبائن كان وراء هروبهم نحو محلات الصينيين.

رؤيتنا: مصطفى ب

15 ألف صيني منهم 37 تاجرا مسجلا

وتشير تقديرات وزارة التجارة إلى أن عدد التجار الأجانب وبخاصة الصينيين لا يشكل رقما مهما، حيث يصل إلى 4200 تاجر أجنبي يتصدرهم التجار السوريون بـ 5488 تاجرا، يليهم الفرنسيون بـ 450، ثم الصينيون بـ 420 تاجرا وقد تتناقض هذه الأرقام مع إحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري التي تشير إلى تسجيل 300 تاجر على مستوى الجزائر العاصمة فقط وذلك إلى غاية ديسمبر 2006، وقد ارتفع هذا العدد إلى 376 تاجرا، حسب آخر حصيلة للمركز الوطني للسجل التجاري نهاية سبتمبر الفارط، التي تبين أن عدد التجار ارتفع إلى 514 تاجرا على المستوى الوطني.

أما عن نشاطات الاختصاص الأكثر طلبا من طرف التجار الصينيين، ففي مجال الإنتاج الصناعي تأتي الخردوات وأدوات البناء والأشغال العمومية وأشغال البناء في مقدمة القائمة، في حين أن النسيج والألبسة والأقمشة ومواد التجميل تحتل الصدارة في مجال البيع بالجملة والتجزئة على حد سواء، وذلك في وقت تشير فيه وزارة التشغيل والتضامن أن قطاعات البناء والأشغال العمومية والمحروقات هي أكثر المجالات التي تستقطب الصينيين، وتقدر عددهم بنحو عشرة آلاف عامل، كما تشير إلى أن العمالة الصينية تشكل أكثر من 45 في المائة من العمالة الأجنبية النشطة بالجزائر والتي قدرتها إحصائيات رسمية صادرة العام الماضي بـ 18191 ألف عامل أجنبي منهم 8600 عامل صيني، وأن التواجد الصيني في الجزائر يتركز في قطاعات البناء والنفط والاتصالات والمعلوماتية والبنى التحتية، وقد بلغ حجم الاستثمارات الصينية نهاية السنة الماضية 600 مليون دولار، فيما بلغ حجم التبادل التجاري بين البلدين 1,8 مليار دولار، كما تؤكد وزارة التشغيل أن عدد العمال الصينيين في قطاع البناء يقدر بـ 8000 عامل بناء متحصلين على عقود مدة صلاحيتها لا تتجاوز السنتين، كما تنشط حاليا بالجزائر حوالي 20 شركة صينية بصفة منتظمة في قطاعات البناء والأشغال والمياه والسدود والاستكشاف النفطي والاتصالات والمناجم، وحسب نفس المصادر فإن السوق الجزائرية تشكل 7 في المائة من المشاريع التي تقام في العالم من قبل المجموعات الصينية، وهي الجزائر توجد الشركات الصينية بقوة حيث يتجاوز عددها 356 شركة تعمل غالبيتها في مجال الاستيراد والتصدير لمختلف المواد كالنسيج والألبسة والتجهيزات الكهربائية، كما تشير التقديرات الخاصة باليد العاملة الأجنبية إلى وجود ما بين 12 إلى 15 ألف صيني بالجزائر، يبيعون بصفة مباشرة في الأسواق ويعتمدون أيضا على الجزائريين في مهمة البيع بالتجزئة.

الربيعاء 19 شوال 1428 هـ الموافق لـ 31 أكتوبر 2007 م

Des Chinois pour le stade olympique d'Oran

Sofiane M.

Le stade olympique d'Oran sera réalisé par des Chinois. L'entreprise chinoise «MCC International Corporation LTD» vient, en effet, d'être sélectionnée par la Direction du logement et des équipements publics (DLEP) de la wilaya d'Oran pour la réalisation de ce stade olympique de 40.000 places.

L'entreprise, qui s'est vu attribuer provisoirement le marché après analyse et évaluation des offres techniques et financiers, a proposé la réalisation de ce stade olympique pour près de 10,5 milliards de dinars. L'offre financière proposée par cette entreprise chinoise est la moins disante parmi les offres des deux autres soumissionnaires qui avaient fait des offres financières entre 12 et 17 milliards de dinars. Les Chinois, qui ont obtenu une note technique de 80 sur 100, ont également réussi à convaincre la commission de sélection, puis qu'ils avaient proposé de réaliser ce grand projet dans un délai contractuel de seulement 29 mois.

L'entreprise chinoise «MCC International Corporation LTD» était en course avec deux autres entreprises étrangères: la société nationale des travaux de construction de Chine (CSCEC) qui avait proposé environ 12 milliards de DA et le groupement portugais Texeria Duarte Grupo qui avait proposé 17 milliards de DA. La société nationale des travaux de construction de Chine (CSCEC) avait soumissionné pour réaliser le stade en 35 mois, alors que le groupement portugais «Texeria Duarte Grupo» avait proposé un délai de réalisation de 30 mois.

Sur les 30 cahiers des charges retirés de la DLEP, cinq sociétés étrangères ont soumissionné pour ce projet, mais en fin de compte seules trois ont été retenues après le rejet des offres des deux autres entreprises: la société égyptienne «Arab Contractors Ahmed Osmane and Co» et le groupement espano-portugais «Liena Construcciones». Ces deux entreprises étrangè-

canon. Le nouveau complexe olympique sera réalisé sur une superficie de 105 hectares à Oran-Est. Le site choisi se trouve aux abords de la RN11, entre les localités de Sidi El-Bachir, de Bir El-Djir et celle de Douaïr Belgaïd. Ce site va abriter également le nouveau pôle universitaire et une académie de police.

Les pouvoirs publics ont consacré une enveloppe budgétaire de 6,25 milliards de dinars pour la réalisation du complexe olympique, mais une rallonge d'au moins quatre milliards de DA est désormais nécessaire pour concrétiser ce projet. Il est à rappeler que le lancement des travaux de réalisation de ce projet était initialement prévu pour la fin du deuxième semestre 2006.

El Watan

LE QUOTIDIEN INDÉPENDANT - Mardi 2 octobre 2007

N° 5139 - Dix-septième année - Prix : Algérie : 10 DA. France : 1€. USA : 2,15 \$. ISSN : 1111-0333 - ht

ANNONCÉ PAR LE CHEF DU GOUVERNEMENT

120 entreprises publiques seront dissoutes

Abdelaziz Belkhadem souligne que les entreprises publiques économiques qui seront dissoutes sont celles qui ont profité des programmes de mise à niveau et qui demeurent toujours éstructurées. Il précise que les EPE qui présentent des perspectives seront prises en charge, même si elles connaissent des difficultés financières. Un appel est lancé en direction des créateurs économiques afin d'intensifier leurs investissements.

Le processus de dissolution d'entreprises publiques, entamé depuis les années 1990, n'est vraisemblablement pas achevé. Pas moins de 120 entreprises éstructurées, « qui ne présentent aucune perspective de ché », seront dissoutes. C'est ce qu'a annoncé le chef de gouvernement, dimanche soir à Alger, à l'occasion de la rencontre tenue avec des opérateurs économiques, des chefs d'entreprises et des hommes d'affaires. (voir page 9).

Lyes Malki



ANNONCÉ PAR LE CHEF DU GOUVERNEMENT

120 entreprises publiques seront dissoutes

Suite de la page 1

Dans cette rencontre organisée par la Chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI), Abdelaziz Belkhadem est revenu sur le dossier de mise à niveau des entreprises, précisant à cet égard que les entreprises qui ont le plus profité des programmes de mise à niveau lancés par le gouvernement sont celles du secteur privé. Quant aux entreprises publiques, M. Belkhadem a indiqué que certaines d'entre elles ont en profité également, mais que

celles qui demeurent toujours déstructurées et non solvables seront dissoutes. *«L'Etat ne peut pas continuer à perfuser des cadavres et va aller vers la dissolution des ces entreprises en prenant en charge leur potentiel de production et la main-d'œuvre»*, a souligné le chef du gouvernement.

Quant aux entreprises publiques qui présentent toujours des perspectives de marché, mais qui connaissent des difficultés financières, elles seront prises en charge par l'Etat et *«leur situation sera assainie au moindre coût»*, a ajouté M. Belkha-

dem. Cet assainissement devrait concerner également les banques publiques dont l'ardoise, selon M. Belkhadem, *«est partagée entre le secteur public et le secteur privé»*. Il dira à ce propos que la réforme bancaire ne peut se faire sans mise à niveau des banques, d'autant qu'il s'agit de *«faire face à une agressivité de plus en plus remarquable de la part des banques étrangères qui s'installent en Algérie»*. Le chef du gouvernement a rappelé, à cet effet, que le Crédit populaire algérien (CPA) *«est sur le point d'être privatisé»* et qu'une autre opération de privatisa-

tion, à hauteur de 30%, d'une seconde banque publique, sera bientôt entamée. Le chef du gouvernement a appelé par ailleurs les opérateurs économiques à intensifier leurs opérations d'investissement pour soutenir la croissance économique du pays qui doit atteindre au moins 6 ou 7% durant les 6 années à venir pour pouvoir, entre autres, *«absorber le chômage et ramener son taux à 8%»*. M. Belkhadem a affirmé à ce propos que l'Algérie enregistre annuellement l'arrivée de 250 000 à 300 000 nouvelles demandes sur le marché de l'emploi. **L. M.**

10.000 ENTREPRISES MENACÉES DE DISPARITION

Le Quotidien
Edition Nationale d'Information
D'ORAN

LUNDI 03 SEPTEMBRE 2007 - 21 CHAËBANE 1428 - N° 3867 - PRIX: ALGÉRIE : 10 DA - FRANCE : 1 EURO - TSN 111 3166

*Le quo tidien
s'agit d'un journal
de presse*

EVENEMENT

La CIPA tire la sonnette d'alarme

10.000 entreprises menacées de disparition

Hamid Guemache

Abdelaziz Mehenni, le président de la Confédération des industriels et producteurs algériens (CIPA) tire la sonnette d'alarme. Selon lui, près de 10.000 PME sont menacées de disparition par la concurrence déloyale des produits importés, les charges fiscales et parafiscales, de plus en plus lourdes, et le manque de dialogue avec les banques. «Si on ne fait rien, nous allons perdre environ 10.000 entreprises, des dizaines de milliers d'emplois. Notre appareil de production est en danger. La production industrielle nationale ne cesse de baisser. Il faut agir rapidement», alerte Abdelaziz Mehenni.

La situation de l'entreprise algérienne sera au coeur des débats de la rencontre d'aujourd'hui entre sept organisations patronales: CGEA, FCE, CAP, SEVE, CEIMI, CNPA et CIPA.

La rencontre, la première qui réunit le FCE et la SEVE, a lieu au siège de la Confédération des indus-

triels et producteurs algériens à Alger. «Nous allons débattre de tous les maux de l'entreprise algérienne. Il faut trouver des solutions pour relancer la production nationale et la consommation des produits fabriqués dans notre pays», explique le président de la CIPA. Parmi les mesures que le patronat compte soumettre au gouvernement, figurent, notamment, la baisse de la TVA sur les produits nationaux, l'allègement des charges fiscales et parafiscales et l'amélioration des relations entre les entreprises et les banques. «Il faut prendre des mesures pour protéger notre économie avant l'adhésion à l'OMC. Aussi, nos banques boudent les entreprises privées. Le dialogue n'existe pas. Il faut que ça change», plaide M. Mehenni.

Parmi les sujets inscrits à l'ordre du jour de cette rencontre patronale, la situation économique du pays, notamment, la baisse du pouvoir d'achat des Algériens et la hausse des prix des produits de base comme la pomme de terre, le lait, le blé...

الفهرس:

الصفحة	العناوين
	الملخص
1	المقدمة العامة
8	الفصل الأول : المخزونات
8	مقدمة
9	المبحث الأول : المخزون وأنواعه
9	المطلب الأول : تعريف المخزون
9	الفرع الأول : المعنى الحرفي للفظ " المخزون "
10	الفرع الثاني : التعريف المالي
10	الفرع الثالث : التعريف المحاسبي
10	الفرع الرابع : تعريف Zermati
10	الفرع الخامس : المقصود من المخزون المراد دراسته في هذا البحث
11	المطلب الثاني : أنواع المخزونات
11	الفرع الأول : البضائع
11	الفرع الثاني : المواد الأولية
11	الفرع الثالث : المواد تحت التشغيل
12	الفرع الرابع : المواد النهائية
12	الفرع الخامس : فضلات ومهملات
13	الفرع السادس : مواد التعبئة و التغليف
13	الفرع السابع : مواد ولوازم الصيانة
14	المبحث الثاني : إيجابيات وسلبيات المخزون :
14	المطلب الأول : أهمية و دور المخزون :

15	الفرع الأول : التأمين و الحماية ضد المخاطر
18	الفرع الثاني : الإستقرار والإستمرار
22	الفرع الثالث : تحقيق الوفورات الإقتصادية
23	الفرع الرابع : أغراض المنافسة
23	المطلب الثاني : المشاكل المتعلقة بالمخزون
23	الفرع الأول : تجميد رأس الأموال
24	الفرع الثاني : إنقطاع المخزون
24	الفرع الثالث : المخاطر المرتبطة بالإستثمار في المخزون أكثر من القدر المناسب
24	الفرع الرابع : إنخفاض أسعار المواد مقارنة مع سعر شرائها أو إنتاجها
25	الفرع الخامس : السرقة و الفقدان
26	الفرع السادس : تحميل المؤسسة مجموعة من التكاليف
26	المطلب الثالث : تكاليف المخزون
26	الفرع الأول : تعريف التكلفة
26	الفرع الثاني : دورة تدفق المواد
27	الفرع الثالث : تحديد تكاليف المخزونات
36	المبحث الثالث : التخزين إستراتيجية مهمة بالنسبة للمؤسسات المحلية
36	المطلب الأول : مقارنة بين السلبيات والإيجابيات
37	المطلب الثاني : الأزمات الحادة التي تواجهها الجزائر خلال السنوات الأخيرة
37	الفرع الأول : أزمة البطاطا
37	الفرع الثاني : أزمة الحليب
39	الفرع الثالث : أزمة مواد البناء
40	الفرع الرابع : إستمرار إرتفاع الأسعار إلى غاية سنة 2015
42	المطلب الثالث : الواقع العملي في الجزائر
44	خلاصة
45	الفصل الثاني : التنظيم ومختلف المدارس التنظيمية :

45	مقدمة :
46	المبحث الأول : التنظيم كنظام مغلق
46	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن التنظيم
48	المطلب الثاني : المدرسة الكلاسيكية (1900) :
48	الفرع الأول : العقلنة الإنتاجية لتايلور
51	الفرع الثاني : العقلنة الإدارية لفايول
54	المطلب الثالث : مدرسة العلاقات الإنسانية (1930) :
57	المطلب الرابع : المدرسة الرياضية (1945) :
58	المبحث الثاني : التنظيم كنظام مفتوح
58	المطلب الأول : المدرسة الإجتماعية (1950) :
61	المطلب الثاني : المدرسة الكلاسيكية الحديثة (1955) :
62	المطلب الثالث : مدرسة الأنظمة (1956) :
63	المبحث الثالث : نظرية الأنظمة ومحيط المؤسسة الجزائرية
64	المطلب الأول : أهمية نظرية الأنظمة مقارنة مع النظريات الأخرى
64	الفرع الأول : إظهار العلاقة المشتركة و التفاعلات المتبادلة بين عناصر النظام
65	الفرع الثاني : المؤسسة نظام مفتوح مع الأخذ بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل
66	الفرع الثالث : مثال حول شركة آرلا فودز (ARLA FOODS)
68	المطلب الثاني : محيط المؤسسة الجزائرية:
68	الفرع الأول : إنتقال الجزائر من النظام الإقتصادي الموجه إلى النظام الإقتصادي الحر
69	الفرع الثاني : المنافسين
73	الفرع الثالث :خطر المنافسة على المخزونات
73	المطلب الثالث : وضعية المؤسسات الجزائرية
76	خلاصة :
77	المضمحل الثالث :التنظيم الإستراتيجي للمخزون حسب نظرية الأنظمة :

77	مقدمة :
78	المبحث الأول : التنظيم الداخلي للمخزون:
78	المطلب الأول : تحديد موقع المخازن:
78	الفرع الأول: الأساليب المتبعة في عمليات النقل
79	الفرع الثاني : القرب من مصادر الشراء
79	الفرع الثالث : القرب من الوحدات الإنتاجية
79	الفرع الرابع: القرب من مراكز البيع
79	الفرع الخامس: مراعاة القوانين أو النظم الحاكمة لمواقع المخازن:
79	المطلب الثاني : المتطلبات والتجهيزات المخزنية
80	المطلب الثالث : مناولة المواد
81	الفرع الأول : الوسائل الكمية في تدنية تكلفة النقل (حل مشكلة النقل):
89	الفرع الثاني: فوائد وأهداف إستخدام المناولة الآلية
90	المطلب الرابع : توصيف المواد "Description":
90	الفرع الأول : تعريف
90	الفرع الثاني: طرق توصيف المادة:
91	الفرع الثالث: أهمية توصيف المواد
92	المطلب الخامس : تصنيف المواد أو تبويبها (Classification)
92	الفرع الأول : تعريف:
92	الفرع الثاني: طرق تصنيف المواد
98	الفرع الثالث: أهمية التصنيف:
99	المطلب السادس : ترميز المواد (Codification) :
99	الفرع الأول : تعريف:
99	الفرع الثاني : طرق ترميز المواد:
102	الفرع الثالث : أهمية الترميز:
102	المطلب السابع: إعداد دليل المخزون:

103	المطلب الثامن : محاسبة المخزون:
104	الفرع الأول : العمليات المحاسبية للمخزونات:
114	الفرع الثاني : عملية الترحيل إلى دفتر الأستاذ
116	الفرع الثالث : جرد المخزون
134	المبحث الثاني : التنظيم الكلي:
134	المطلب الأول :التنسيق بين إدارة الشراء وإدارة المخزون :
136	المطلب الثاني : التنسيق بين إدارة الإنتاج وإدارة المخزون:
137	المطلب الثالث : التنسيق بين إدارة البيع وإدارة المخزون :
138	المطلب الرابع : التنسيق بين إدارة المهندسة وإدارة المخزون :
139	المطلب الخامس : التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون:
140	المطلب السادس : التنسيق بين الإدارة المالية وإدارة المخزون :
141	المبحث الثالث : التنظيم الخارجي:
141	المطلب الأول : سوق التموين:
142	المطلب الثاني :سوق البيع:
142	المطلب الرابع : المصادر المالية المختلفة للمحيط:
143	المطلب الخامس :الموارد البشرية:
144	المطلب الخامس : الدولة
146	خلاصة :
147	الفصل الرابع : دراسة ميدانية حول التنظيم الإستراتيجي للمخزون - شركة متخصصة في تربية الدواجن : (يوسافي) -
147	مقدمة :
148	المبحث الأول : شركة يوسافي
148	المطلب الأول : لحة تاريخية:
149	المطلب الثاني: التعريف بالشركة :
149	المطلب الثالث : الوضعية الجغرافية لمقر الشركة (Saturation gésographique du société)

152	المطلب الرابع : المعلومات التقنية عن مراكز الشركة :
154	المبحث الثاني : تنظيم الشركة
154	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للشركة :
158	المطلب الثاني : العلاقات الخارجية للشركة :
159	المطلب الثالث : المؤثرات السلبية للمحيط على المشروع
162	المطلب الرابع : الطاقة التخزينية و الإنتاجية للشركة :
162	الفرع الأول : المخزون من الكتكوت (poussin) :
162	الفرع الثاني : المخزون من الدجاج الكامل النمو (القابل للذبح)
163	الفرع الثالث: المخزون من غذاء الحيوان (Aliment)
163	الفرع الرابع: المخزون من الماء
163	الفرع الخامس: المخزن من التبن :
163	الفرع السادس: المخزون من الغاز :
164	الفرع السابع : مركز تحويلي (poste de transformation)
164	المطلب الرابع : التقييد المحاسبي للحيوان :
164	الفرع الأول : عملية شراء الكتكوت
165	الفرع الثاني : عملية تسمين الدواجن (تربيتها) :
168	المطلب الخامس : التنظيم الإستراتيجي لمخزون الدواجن :
170	الفرع الأول : تنظيم المخزون الحيواني
217	الفرع الثاني : إستراتيجية الشركة
241	قائمة المصادر والمراجع :
242	قائمة المراجع باللغة العربية
245	قائمة المراجع باللغة الفرنسية
248	التقارير
249	مواقع الإنترنت
250	الملاحق

273	فهرس
280	قائمة الأشكال
283	قائمة الجداول

169	الأهداف الإستراتيجية للشركة	4.4
177	العلاقة بين مستوى الميكروبات وعدد الدفعات المربات في السنة	5.4
180	بعض القواعد المستعملة من طرف الشركة لأول تطهير	6.4
181	منحنى الإستهلاك اليومي للماء من قبل الحيوان بـ (%) لوزن اللحم	7.4
184	إرتفاع مستوى فراش الدواجن عن مستوى أرضية العمارة	8.4
186	تنظيم إرتفاع المشعاع عن مستوى الأرض	9.4
187	طريقة إستخدام المشاعيع	10.4
188	صورة المسقاة المستخدمة داخل الشركة	11.4
190	عملية تموين الشركة بغذاء الدواجن	12.4
192	خطأ تفرغ الكناكيت من مقدمة العمارة إلى مؤخرها	13.4
193	خطأ رمي الكناكيت من الصناديق	14.4
194	معاينة الكناكيت	15.4
195	وضعية تمرکز الكناكيت داخل المحاضن	16.4
196	إختبار الحويصلة والأقدام	17.4
197	الشروط الواجب توفرها في الكتكوت أثناء الإختبار	18.4
198	أسباب وجود أقدام باردة في الكتكوت	19.4
199	أسباب وجود حويصلة فارغة في الكتكوت	20.4
200	مخاطر وجود حويصلة فارغة وأقدام باردة في الكتكوت	21.4
203	منحنى درجة الحرارة الداخلية للكناكيت بدلالة درجة حرارة المحيط (أي الوسط الذي تعيش فيه)	22.4
204	العوامل المؤثرة في درجة الحرارة الفعلية التي تعيشها الكناكيت	23.4

207	نقاط المنافذ الهوائية التي ينبغي مراقبتها	24.4
211	الآثار المترتبة عن سوء فراش الدواجن	25.4
213	المراقبة المجهرية لنوعية الماء	26.4
219	سعر التكلفة الوحدي للدجاجة خلال سنة 2006	27.4
221	إستراتيجية الوقت بالنسبة للشركة	28.4
223	إستراتيجية الجودة بالنسبة للشركة	29.4
225	السلسلة التي تمر بها الدواجن	30.4
226	إستراتيجية السعر بالنسبة للشركة	31.4
230	(منحني) : عدد وفيات الدواجن المسجلة في سنة 2007، الخاصة بالدفعة الرابعة العمارة 02 المركز 02	32.4
233	(منحني) : عدد وفيات الدواجن المسجلة في سنة 2007، الخاصة بالدفعة الرابعة العمارة 07 المركز 02	33.4

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	الفصل الثالث	
83	طريقة الزاوية الشمالية الغربية	1.3
84	طريقة أدنى تكلفة في المصفوفة	2.3
85	طريقة فوجل التقريبية	3.3
87	طريقة المسار المتعرج	4.3
122	تقييم المخزونات على أساس التكلفة الوسيطة المرجحة بعد كل إدخال	5.3
123	تقييم المخزونات على أساس التكلفة الوسيطة المرجحة لمجموع الإدخالات	6.3
125	تقييم المخزونات على أساس التكلفة الوسيطة المرجحة عن الفترة	7.3
126	تقييم المخزونات على أساس طريقة الداخل أول منصرف أول (FIFO)	8.3
128	تقييم المخزونات على أساس طريقة ما دخل آخر خرج أولا (LIFO)	9.3
132	فوارق الجرد	10.3
133	النتيجة التحليلية الصافية	11.3
	الفصل الرابع	
152	المعلومات التقنية عن مراكز الشركة	1.4

217	المصاريف الإجمالية التي تحملتها الشركة خلال سنة 2006	2.4
229	عدد الوفيات المسجلة بالأسابيع والخاصة بالعمارة 02 المركز 02، الدفعة 04 الموافقة لأواخر 2007	3.4
233	عدد الوفيات المسجلة بالأسابيع والخاصة بالعمارة 07 المركز 02، الدفعة 04 الموافقة لأواخر 2007	4.4

ملاحظة : تمت طباعة كل النسخ من طرف الطالب لوحده (وهي طباعة

أصلية * كلها من الكمبيوتر*)

الملخص:

1- باللغة العربية:

نظرا كون أن الأصناف أو المواد المخزنة تعني ضمنا تعطيل جانب من رأس مال المنشأة، فإن هذه الوظيفة يجب أن تحظى بالتنظيم الجيد والاهتمام من قبل المسؤولين في كافة أنواع المنشآت، لكي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، ولهذا تحتاج الغالبية العظمى من وحداتنا الإنتاجية والتجارية والخدمية إلى إعداد كوادر مؤهلة وكفاءات متخصصة في مجالات إدارة المخزون، وبالأسلوب الذي يكون معه الارتقاء بمستوى الأداء في هذه المجالات، وأما في حاجة إلى الانطلاق نحو تغيير المفاهيم وطرق العمل لتستفيد من التجارب المتميزة التي تحققت في العديد من دول العالم، لتتمكن من مواجهة التحديات التي يفرضها التنافس العالمي في العصر الحديث، خاصة أن التنظيم اليوم أصبح يكتسي مفهوما جديدا غير المفهوم القديم، إذ أن دراسة أي ظاهرة لا بد من اعتبارها كنظام مفتوح يعيش وسط نظام واسع ومعقد ولا يمكن التحكم فيه، لكن من أجل هدف البقاء والنمو لا بد من السعي نحو تفادي الضغوط الموجودة فيه ومحاولة التأقلم معه وتحقيق التوازن فيه.

الكلمات المفتاحية : المخزون، التنظيم، نظرية النظم، المنافسة، الإستراتيجية

2- باللغة الإنجليزية:

Since class or stored materials mean freezing a part of the firm's capital, this task must be taken with great consideration on behalf of the responsible in all sorts of firms and organisation in order to gain the highest ability and efficiency. thus, the majority of our production, commercial and services vints need to form experienced staff in storage management with an efficient framework. these units, also, need to alter concepts and task methods in order to gain profits from many successful experiences fulfilled in different countries of the world so as to face new challenges applied by the world concurrence in todays life. Moreover, the new organization differs a lot foom the old organization; thus studying any the phenomenon must be tacked as an open system living in a vast and complex system which cannot be controlled .In order to live and survive and to progress we must spare efforts to overcome constraints found in the system and to adapt and reach a balance in it.

Pass Word : Stock, Organization, Théory of system, concurrence, stratégie

3- باللغة الفرنسية:

Vu que les types ou les matières stockées veut dire approximativement un capital non investi (capital mort), Pour cela les responsables doivent accorder une grande importance à cette fonction et doivent avoir une bonne organisation dans tous les different structure pour avoir une très grande competence et performance; c'est la raison pour laquelle; la grande partie des unites productive commercial et service à besoin des cadres qualifié et competent, spécialisés dans les cas de gestion des stockes d'une manière à ce que cette gestion soit à un très bon niveau de performance dans ces domaines, et elle à besoin de changement de vision et de méthode de travail pour avoir un profit des expérience remarquables qui ont fait leur effet dans plusieurs pays du monde, à fin de faire face aux défilt imposé par la concurrence mondial du siècle surtout aujourd'hui l'organisation à un nouveau concept que celui d'hier. Parce que l'étude de n'importe quel phénomène doit être considéré comme un organisme ouvert qui vit dans un organisme large et complexe qu'on ne peut pas le contrôlé; mais pour le développement il faut éviter la complexité et essayé de s'adapté avec lui et instauré un équilibre.

Mots Clés : Stock, Organisation, Théorie des systèmes, concurrence, stratégie .