

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة القليعة-تيزازة-

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

تقييم لمختلف عمليات الشراء والتخزين
-دراسة حالة المدرسة العليا للتجارة-

تحت إشراف الأستاذ:

محمد قشطولي

أستاذ محاضر

إعداد الطالبة:

سوسن مرابط

المؤسسة المستقبلة: المدرسة العليا للتجارة

فترة التبريص: 2022/04/20 إلى 2022/05/20.

2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة القليعة-تيزازة-

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

تقييم عمليات الشراء والتخزين

-دراسة حالة المدرسة العليا للتجارة-

تحت إشراف الأستاذ:

محمد قشطولي

أستاذ محاضر

إعداد الطالبة:

سوسن مرابط

المؤسسة المستقبلة: المدرسة العليا للتجارة

فترة التبريص: 2022/04/20 إلى 2022/05/20.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير المرسلين وصحبه أجمعين أما بعد:

الحمد لله كثيرا الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة من مسيرتي الدراسية وإلى من لا يمكن للشكر أن يفي
حقهما أمي العزيزة "بن الصم عبلة" وإلى الوالد الكريم، وإلى إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر سارة، سلمى،
سلسبيل، يوسف وأيمن، وإلى رفيقاتي اللواتي قضيت معهن سنوات من الألفة والمحبة ولكل من جمعتني
بهم الدراسة وإلى كل من علمني حرفا ولقنني درسا وأعطاني نصيحة

شكر

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل فالحمد لله أولاً وآخراً

وبالمناسبة أتقدم بالشكر إلى الأمين العام بالمدرسة العليا للتجارة السيد "عقاد خالد" على قبولي كمتربص وإلى السيد المؤطر "عدان سيدعلي" على التوجيهات والنصائح التي لم يبخل علي بها طيلة فترة التربص.

كما أشكر كذلك كل الموظفين الذين يعملون داخل المدرسة الذين ساعدوني خلال فترة التربص.

كما أشكر كذلك الأستاذ المشرف "قشطولي محمد" على كل النصائح والتوجيهات وإلى كل من ساعد

وساهم في هذا الإنجاز سواء من قريب أو من بعيد جزاهم الله كل خير.

الفهرس

	الإهداء
	شكر وتقدير
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس المخططات
	فهرس الملاحق
	المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة الشراء	
المبحث الأول: مدخل عام حول إدارة المشتريات	
<u>2</u>	مقدمة
4	المطلب الأول: تأطير وظيفة الشراء
6	المطلب الثاني: ماهية الشراء، ومهام موظفي الشراء
7	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الشراء
المبحث الثاني: الأصول العلمية للشراء	
<u>8</u>	المطلب الأول: المزيج الشرائي وضوابط الشراء
9	المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لوظيفة الشراء
11	المطلب الثالث: مصادر الحصول على أنسب الأسعار والمفاضلة بين مصدر واحد أو عدة مصادر
المبحث الثالث: أنظمة الشراء	
<u>13</u>	المطلب الأول: استراتيجيات الشراء
14	المطلب الثاني: طرق الشراء
16	المطلب الثالث: مجالات تقييم وظيفة الشراء

18	خاتمة
<u>الفصل الثاني: إدارة المخازن</u>	
20	مقدمة
<u>المبحث الأول: تأطير وظيفة التخزين</u>	
21	المطلب الأول: ماهية المخزون ودوره
23	المطلب الثاني: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى وأنواع المخازن
25	المطلب الثالث: وحدات المخزون وعناصره
<u>المبحث الثاني: الرقابة على المخزون وعملية الجرد</u>	
27	المطلب الأول: الرقابة على المخزون
29	المطلب الثاني: مجالات الرقابة على المخزون
30	المطلب الثالث: جرد المخزونات
<u>المبحث الثالث: ترميز المخزون، تكاليف التخزين، العلاقة الجوهرية بين إدارتي الشراء والتخزين</u>	
32	المطلب الأول: ترميز المخزون
35	المطلب الثاني: تكاليف التخزين
37	المطلب الثالث: العلاقة الجوهرية بين إدارتي الشراء والتخزين
38	خاتمة
<u>الفصل الثالث: دراسة حالة المدرسة العليا للتجارة -ESC-</u>	
40	مقدمة
<u>المبحث الأول: تقديم عام المدرسة العليا للتجارة -ESC-</u>	
41	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور المدرسة العليا للتجارة

42	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المدرسة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدرسة
	<u>المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة</u>
49	المطلب الأول: الدراسة الميدانية
51	المطلب الثاني: أجوبة المقابلة
60	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة والحلول المقترحة
63	خاتمة
65	خاتمة عامة
67	قائمة المراجع
70	الملاحق

فهرس الأشكال

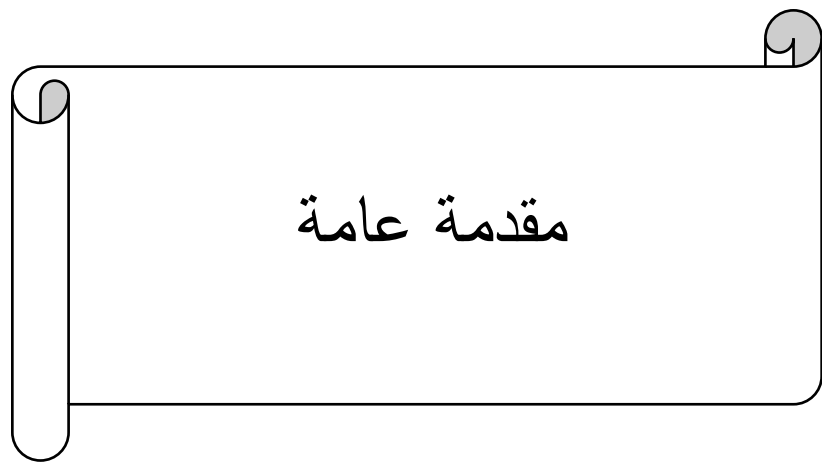
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الوحدات المختلفة لإدارة التخزين	01
29	مختلف المجالات للرقابة على المخزون	02
32	أنواع الجرد بطريقة مبسطة	03

فهرس المخططات

رقم الصفحة	عنوان المخطط	رقم المخطط
05	النقاط الأساسية في وظيفة الشراء	01
37	التنسيق بين إدارة الشراء وإدارة المخازن "إدارة المواد في التسميات الحديثة"	02

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان المخطط	رقم الملحق
71	التنظيم الداخلي للمدرسة العليا للتجارة	01
72	الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للتجارة	02
73	نموذج لسند الطلب	03
74	Facture proforma	04
75	جدول الاحتياجات	05
76	نموذج للتذكير بضرورة تحديد الاحتياجات من طرف المصالح المعنية	06
77	نموذج لاستشارة على مستوى المدرسة العليا للتجارة	07



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على السياسات الشرائية والتخزينية على مستوى المدرسة العليا للتجارة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المقابلة والملاحظة لجمع البيانات، ومن ثم تحليل نتائجها، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: تتبع المدرسة العليا للتجارة إجراءات محددة وواضحة في عمليتي الشراء والتخزين بدءاً من تحديد الحاجة إلى استلامها وتخزينها وفرض الرقابة الدورية عليها إلى حين إخراجها وتسليمها للجهات المستخدمة، مع مواجهة بعض المشاكل والمعوقات التي تحاول المدرسة معالجتها في أقرب وقت ممكن، تم اقتراح مجموعة من الحلول من بينها اللجوء إلى أنظمة المعلومات من أجل رفع كفاءة العمليتين وتسهيلهما وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بوظيفتي الشراء والتخزين لما لهما من أثر كبير على تحقيق الأهداف الفرعية للأقسام ومن ثم الهدف الكلي للمنظمة.

Résumé :

Cette étude vise à identifier les politiques d'achat et de stockage au niveau de l'École Supérieure de Commerce, et pour atteindre les objectifs de l'étude, on a utilisé l'entretien et l'observation comme outils pour collecter les données puis analyser les résultats. L'École supérieure de commerce suit des procédures spécifiques et claires dans les processus d'approvisionnement et de stockage, en commençant par identifier le besoin, recevoir les matières, les équipements et les machines, les stocker et les contrôler périodiquement jusqu'à ce qu'ils soient retirés et remis aux services concernés. L'école fait face à certains problèmes et obstacles qu'elle tente de résoudre dès que possible. Des solutions ont été proposées, y compris l'utilisation des systèmes d'information pour accroître l'efficacité et la facilitation des processus, l'étude a recommandé un intérêt accru pour les fonctions d'approvisionnement et de stockage parce qu'elles ont un impact significatif sur l'atteinte des sous-objectifs des services et donc l'objectif global de l'organisation.

مقدمة :

من أعز ما تستثمر فيه الدولة مواردها وقدراتها البشرية الجامعات والمدارس العليا، إذ تعد الخلية الأساسية لإخراج منتوجات فكرية مؤهلة، أما توفير مختلف الاحتياجات من أدوات تعليمية كتزويد قاعات المحاضرات بأجهزة عارض البيانات والمقاعد المريحة والإنارة إلى شراء المعدات والآلات الضخمة وغيرها واللازمة لممارسة أعمال كل الإدارات والأقسام التابعة للمنظمة فمن بديهيات التعليم العالي والبحث العلمي من أجل أداء وظائفها البيداغوجية والإدارية على أكمل وجه، تحصل هذه الاحتياجات من قبل وظيفة الشراء و يحتفظ بها بأماكن متخصصة داخل المنظمة وذلك من أجل ضمان استمرار تدفق السلع والخدمات حيث توجد داخل المنظمة وحدات متخصصة تهتم بالتخزين لتجنب حدوث انقطاعات تعطل القيام بالأعمال وأنشطة المؤسسة.

سوف نقوم في هذه البحث بدراسة تطبيقية على مستوى المدرسة العليا للتجارة-ESC- التي تأسست عام 1900 والمتوقعة الآن في القطب الجامعي بالقليعة تيبازة

الإشكالية

من هذا المنطلق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ماهي السياسات الشرائية والتخزينية التي تتبعها المدرسة العليا للتجارة لضمان التزويد المستمر للعمليات الإدارية والبيداغوجية بالمستلزمات الضرورية؟

وللإلمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات شرائية محددة وواضحة في عملية الشراء؟
- هل تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات تخزينية محددة وواضحة قبل وأثناء وبعد التخزين؟

فرضيات البحث

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن عرض الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات شرائية معينة في عملية الشراء بدءا من التحديد الدقيق للحاجة إلى الاستلام النهائي للمواد والوفاء بالعقد.

الفرضية الثانية: تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات تخزينية معينة وتنظيما محكما في عملية التخزين بدءا من الاستلام إلى الدخول إلى المخزن وتوجيهها إلى الاستهلاك النهائي.

منهج الدراسة وأدوات البحث

المنهج هو الاتجاه أو السبيل الذي يختاره الباحث لأجل إتمام بحثه، فهو مجموعة طرق وتقنيات تقود إلى الطريقة العلمية في البحث، واستنادا إلى طبيعة الدراسة الحالية سوف نعتد على دراسة نوعية، وانتهجنا:

- المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب، المذكرات، والأطروحات المتواجدة على مستوى مكتبة المدرسة والانترنت وكذا بالاعتماد على مواقع البحث الرسمية.
- والمنهج التحليلي من خلال دراسة حالة المدرسة العليا للتجارة، وذلك ووصف الظاهرة محل البحث واختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

أدوات الدراسة

من أجل تنظيم عملية جمع المعطيات للدراسة الميدانية وقصد الإحاطة بموضوع البحث والإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات، لذلك حاولنا استخدام مجموعة من الطرق لتسهيل ترجمة هاته المعطيات إلى معطيات مفيدة:

أولاً: المقابلة

قصد الحصول على معلومات موثوقة ذات مصداقية لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع ممتهمي وظيفتي الشراء والتخزين، وتتضمن المقابلة الأسئلة المحضرة سلفاً، ولقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع وظيفتي الشراء والتخزين والمشاكل التي تواجهها، حيث عملنا على أخذ أكبر قدر من المعلومات من الفئة المستجوبة.

ثانياً: تحليل الوثائق

حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بتحديد الحاجة للشراء في المدرسة، طرق الشراء، سجل الموردين وكيف يتم اختيارهم، استراتيجيات الشراء وغيرها، وذلك بهدف الاستفادة وتدعيم الأجوبة المقدمة من طرف المستجوبين ويكون التحليل أكثر دلالة.

ثالثا: الملاحظة

مرجعية الدراسة

لإمكانية إنجاز دراستنا وتبيان سياسات الشراء والتخزين اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الكتب التي تهتم بنفس الموضوع، مجالات علمية ومدخلات خاصة بالموضوع، الأطروحات ومذكرات التخرج، الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة المراجع، البحوث الجامعية، والمواقع الالكترونية الرسمية.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة التي حاولت معالجة هذا الموضوع أو جزءا منه ما يلي:

- حسين بن يحيى، نماذج تسيير المخزونات، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى، تخصص تسيير العمليات والإنتاج، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، السنة الجامعية 2004/2005.
- نصر الدين الشاذلي مصطفى الفكي، طرق وأساليب الشراء وأثرها في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في السودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2019.

أهداف الدراسة

من الجانب النظري تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد السياسات الشرائية في المدرسة العليا للتجارة.
- تحديد السياسات التخزينية في المدرسة العليا للتجارة.
- محاولة إبراز أهمية الطرق والنماذج العلمية والمنهجية في الشراء والتخزين.
- أما من حيث الدراسة الميدانية فنهدف إلى:
- القيام بدراسة تطبيقية على المدرسة العليا للتجارة فيما يخص وظيفتي الشراء والتخزين.
- استخراج أهم المشاكل التي تواجهها المدرسة في هاتين الوظيفتين، وإعطاء نصائح وتوجيهات للشركة لاقتلاع هاته المشاكل والتقليل منها ومن آثارها.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

- من الجانب النظري:

تبرز أهمية هاته الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للطالب وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي، وتوسيع آفاقه العلمية والمعرفية، تطوير مهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل، كما تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات أخرى أو في مجالات ذات علاقة بها.

• من الجانب التطبيقي:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد مدى اتباع السياسات شرائية وتخزينية واضحة من خلال العمل على تبين كل من الوظيفة الشرائية والتخزينية على مستوى إحدى المدارس العليا الوطنية ألا وهي المدرسة العليا للتجارة، كذلك محاولة التعرف على كيفية قيامها بشراء احتياجاتها وتخزينها وكيفية وضع واختيار سياساتها الشرائية والتخزينية بالطريقة الصحيحة لضمان تغطية الاحتياجات من السلع والخدمات اللازمة لحسن سير العمل والتي لا تجرأ إلى العواقب الوخيمة في حالة الممارسات السيئة.

مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- علاقة البحث بمجال التخصص والشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة قدر الامكان من الموضوع والاطلاع عليها تطبيقيا.
- توفر المؤسسة على مصالح هي محل دراستنا ووعي وظيفتي الشراء والتخزين في المؤسسة.
- محاولة لفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بوظيفتي الشراء والتخزين والأصول العلمية الخاصة بكليهما.

- محاولة إبراز أهمية الاختيار الصائب والموفق للسياسات الشرائية والتخزينية التي قد تترتب عنها عواقب وخيمة في حالة الممارسات السيئة وتأثيرها السلبي على نشاط المدرسة.
- إثراء المكتبة الجامعية نظرا لنقص الدراسات على إدارتي الشراء والتخزين.

حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تتحصر دراستنا على وظيفتي الشراء والتخزين دون غيرها من الوظائف المرتبطة بإدارة الإمداد والتمويل،
- الحدود المكانية: الحيز المكاني للدراسة كان في إحدى المدارس العليا الحكومية وهي المدرسة العليا للتجارة بالقلية - تيبازة - وليس مؤسسة اقتصادية،
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022، كما ارتبطت الدراسة التطبيقية بمجموعة من المعطيات، حيث أجريت المقابلة مع مجموعة من العمال من بينهم الأمين العام بالمدرسة، رئيس قسم الوسائل العامة... في شهر ماي 2022.

هيكل الدراسة

قصد دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

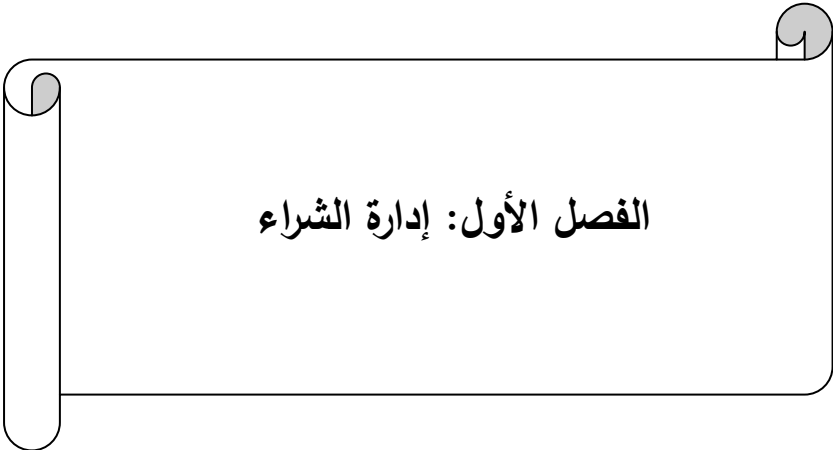
الفصل الأول: بعنوان إدارة المشتريات ويتضمن ثلاث مباحث كل مبحث مقسم إلى ثلاث مطالب في المبحث الأول سنتطرق لمدخل عام حول إدارة المشتريات من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة، في المبحث الثاني سنتحدث على الأصول العلمية للشراء أما المبحث الثالث فخاص بأنظمة الشراء والرقابة عليها.

الفصل الثاني: معنون بإدارة المخازن حيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث مقسم إلى ثلاث مطالب.

في المبحث الأول يتم التطرق إلى التأطير النظري لوظيفة التخزين، أما المبحث الثاني فيتناول العمليات الأساسية لوظيفة التخزين، ويتمحور المبحث الثالث حول الإجراءات السليمة لعملية التخزين.

الفصل الثالث: تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: سنقوم فيه بتقديم المدرسة العليا للتجارة-ESC- بإعطاء لمحة عن نشأتها ومراحل تطورها، ذكر أهميتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، كذلك قمنا بعرض الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للتجارة مقسمة على ثلاث مطالب.
- المبحث الثاني: في هذا المبحث سنجيب عن الإشكالية حيث سنقوم أولاً بعرض أجوبة الدراسة ومن ثم مناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة



الفصل الأول: إدارة الشراء

تمهيد:

يتوقف نجاح معظم المؤسسات بدرجة كبيرة على مدى قدرتها في توفير وإشباع احتياجات نشاطاتها إلى المواد والسلع والتجهيزات بالكميات والأثمان العادلة ، والجودة المطلوبة ،وفي الأوقات المناسبة للقيام بأداء نشاطاتها بالفعالية اللازمة والكفاءة الضرورية ،مما يقتضي إنشاء وظيفة الشراء كوظيفة أساسية كلما ارتفع حجم ومستوى المشتريات، وتخصيص لها هيكل تسييري يعرف بإدارة الشراء والتخزين أو مصلحة المشتريات والمخازن أو قسم المشتريات والمخازن ، تتسجم وتتجانس أهداف هذا الأخير وأساليب تسييره مع الأهداف العامة للمنظمة ومع أساليب وأنماط تسييرها ،فكثيرا ما اعتبر في أدبيات التسيير، الاستثمار في المواد والأجزاء، والآلات،

استثمارا استراتيجيا مفصليا يضمن تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

وعليه هذا الفصل يركز على إعطاء نظرة عامة حول وظيفة الشراء والأصول العلمية له وكيف يتم تقييمها والرقابة عليها من طرف إدارة المشتريات وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: في هذا المبحث سنتطرق لمدخل عام حول إدارة المشتريات من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة به من حيث ماهية الشراء ومهام موظفي الشراء، علاقة الشراء بالوظائف الأخرى، العوامل البيئية المؤثرة بوظيفة الشراء، أهداف وأهمية وظيفة الشراء، مقسمة على ثلاث مطالب.

المبحث الثاني: سنتحدث على الأصول العلمية للشراء وتكون مقسمة إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتطرق إلى المزيج الشرائي وضوابط الشراء، المطلب الثاني يتطرق إلى الخطوات الأساسية لوظيفة الشراء، المطلب الثالث يعالج مصادر الحصول على أنسب الأسعار و المفاضلة بين مصدر واحد أو عدة مصادر في عملية الشراء.

المبحث الثالث: خاص بنظم الشراء، استراتيجيات وطرق الشراء وفي الأخير نتحدث عن آليات الرقابة على وظيفة الشراء.

المبحث الأول: تأطير وظيفة الشراء

تعرف إدارة المشتريات بأنها الإدارة المتكاملة التي تتطلب جزءا كبيرا من الميزانية لتوليها مسؤولية التخطيط، وتقديم أوامر التوريد الخاصة بالشراء من أجل تلبية احتياجات المنظمة من مواد ومستلزمات، وصرفها للجهات الطالبة في الوقت المناسب، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى التأطير النظري لوظيفة الشراء، تعريفها، مهام موظفي الشراء، علاقة الشراء بالوظائف الأخرى والعوامل البيئية المؤثرة بها، أهداف وأهمية وظيفة الشراء.

المطلب الأول: ماهية وظيفة الشراء ومهام موظفي الشراء

خصصنا هذا المطلب للتعريف بوظيفة الشراء وأهم الوظائف التي يقوم بها المسؤولون عنها.

أولاً: ماهية وظيفة الشراء

ومن بين التعاريف التي تناولت وظيفة الشراء نذكر ما يلي:

- "يميز COLTON بين اصطلاحي الشراء Purchasing والتوريد Procurement إذ أن الأول يعني الحصول على السلع والخدمات ودفع الأثمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعداد المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود وضمانات التسليم، أما التوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف مثل الاستلام والفحص والرقابة على المخزون السلعي والتخزين والتخلص من الفائض".¹

- "أما Hodges فيميز بين ثلاثة مصطلحات: Buying وPurchasing وProcurement، إذ

يرى اصطلاح Buying يشير إلى التبادل البسيط للسلعة أو شيء مقابل بسعر متفق عليه وسواء كان هذا السعر معبراً عنه أو أي سلعة أخرى. أما اصطلاح Purchasing فيشير إلى التفاوض و الشراء والدفع، أما اصطلاح Procurement فهو حديث و قد كان نتيجة لتطور علم الإدارة، وقد أطلق في البداية اصطلاح الشراء المتتابع: Purchasing, Serialised ليصبح فيما بعد Procurement.

¹-صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص 18.

ويجمل Hodges ما أضيف إلى الأنشطة الأصلية للشراء على النحو التالي¹:

الخطوات المبدئية	الشراء	الخطوات التالية
<ul style="list-style-type: none"> • طلب الشراء • الجودة • الكمية • التسلم • الموردون • خط السير 	<ul style="list-style-type: none"> • التفاوض • الشراء • الدفع 	<ul style="list-style-type: none"> • المتابعة • التسلم • الفحص • التخزين • المخزون السلعي • البحوث

المصدر: صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص 18.

- "الشراء هو عملية اكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، في الوقت والمكان المطلوبين وبالسعر العادل من المورد المناسب."²
- مفهوم إدارة المشتريات: هي القوة البشرية أو المسؤولة عن توفير كل الاحتياجات المادية المناسبة للمنظمة، وذلك بالسعر والجودة والكمية المناسبة، ومن الأسواق المناسبة³.

وعليه نستنتج أن وظيفة الشراء تقوم بما يلي:

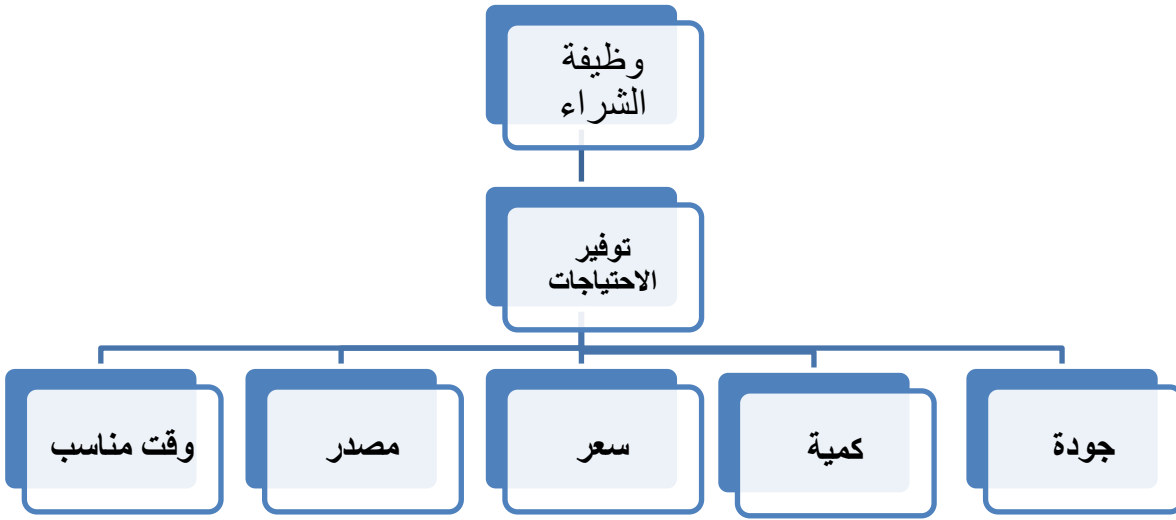
1. معرفة احتياجات مختلف الأقسام بالمنظمة من المواد وغيرها من المستلزمات من حيث المواصفات والكمية المطلوبة ووقت الحاجة،
2. اختيار المورد المناسب، وإصدار أوامر الشراء وإجراء المفاوضات وعقد الصفقات الشرائية بشأن المواد المطلوب شراؤها،
3. استلام المواد وفحصها للتأكد من مطابقتها مع المواصفات المطلوبة، وهذا ما يتطلب ضرورة وجود تنسيق بين إدارة المشتريات والإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة مثل إدارة أو قسم المخازن والإنتاج والتسويق والحسابات....

¹- صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مرجع سبق ذكره، ص19.

²-David Farmer and Arjanj.VanWeele (1995) Handbook of Purchasing Management Library of Congress Cataloging-in-Publication Data ،second edition page 16.

³-الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، إعداد خبراء المجموعة العلمية العربية للتدريب والنشر، 2012، ص14.

مخطط 1 يلخص النقاط الأساسية في وظيفة الشراء



المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة، كلية التجارة، 1993م)، ص5.

ثانياً: مهام موظفي إدارة الشراء

يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ✓ تدقيق ومراجعة بيانات طلبات الشراء الموجهة من رئيس القسم للتأكد من استيفائها قبل البدء في الإجراءات النظامية،
- ✓ الاتصال بالموردين وتلقي عروضهم ودراستها ومقارنتها والتأكد من مواصفات المواد ومطابقتها مع مواد المواصفات المدونة في طلب الشراء،
- ✓ متابعة التوريد بشأن الطلبات المتأخرة،
- ✓ المتابعة مع قسم المخازن بشأن إصدار سندات الإدخال الخاصة بالمواد المستلمة والعمل على تسديد فواتير الموردين في الوقت المناسب،
- ✓ الاحتفاظ بسجلات /ملفات في الحاسب الآلي عن مشتريات المنظمة وعن الموردين والأسعار والأصناف التي يتم التعامل فيها،
- ✓ إعداد التقارير الدورية عن مشتريات المنظمة.

¹-أحمد السيد كردي، إدارة المواد، من موقع <https://kenanaonline.com> تمت مراجعته في 2022/04/5 على 14:45.

المطلب الثاني: علاقة الشراء بالوظائف الأخرى والعوامل البيئية المؤثرة بالشراء

ترتبط الوظائف بالمؤسسة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا وتبنى بينها علاقة لا يمكن تجاهلها فلوظيفة الشراء مثلا علاقات محورية مع الوظائف الأخرى وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب إلى جانب العوامل المؤثرة او العوامل التي تؤثر على سيرورتها.

أولا: علاقة الشراء بالوظائف الأخرى

علاقة إدارة المشتريات بالوظائف الأخرى هي علاقة محورية تبادلية وإهمال هذه العلاقة ينعكس سلبا على أداء الوظائف المختلفة، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، إذ أن وظيفة الشراء توفر الاحتياجات الضرورية لهته الإدارات للقيام بعملها ويمكن تلخيص تلك العلاقة فيما يلي¹:

1. علاقة الشراء بوظيفة التخزين: إذ يعتمد الجزء الأكبر من نشاط الشراء على المعلومات الصادرة من المخزون وذلك حسب الموجودات بالمخزن كما تقوم وظيفة التخزين بتخزين كل المواد التي تشتريها المؤسسة.
2. علاقة الشراء بالإدارة المالية: يعد الشراء تكلفة من تكاليف المؤسسة، ولكي تقوم بوظيفتها يجب أن تعرف الإمكانيات المالية التي تتمتع بها المؤسسة والتي يجب توفيرها من طرف إدارة المالية لتسديد الفواتير.
3. علاقة الشراء بإدارة الموارد البشرية: والصلة هي الأفراد العاملين فاختيار القوى العاملة المطلوبة وتعيينهم وجعلهم جزءا من إدارة الشراء هي مهمة الموارد البشرية.
4. علاقة الشراء بوظيفة النقل: يجب على إدارة الشراء التأكد من استلام ووصول السلع المطلوبة إلى مخازن المنظمة، ولذلك تبقى على اتصال مع إدارة النقل وهناك من المنظمات من تسند وظيفة النقل إلى إدارة الشراء.

ثانيا: العوامل البيئية المؤثرة بوظيفة الشراء

هناك مجموعة من العوامل المحيطة بنظام الشراء والتي تؤثر فيه ويتأثر بها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ - <https://www.avoirplus.yolasite.com> تم الاطلاع عليه في 2022/04/23 على الساعة 00:05.

- عوامل اقتصادية: على القائمين بعمليات الشراء دراسة الوضع الاقتصادي والأسواق واستغلال الوضع الجيد أو تفادي الفترات الحرجة وغير الملائمة للشراء¹.
- عوامل سياسية وقانونية: على المؤسسات اتباع التشريعات ومعرفة حاجتي لا تقع في مشاكل قانونية تعرقل سير نشاطها وقد تكون السياسات القانونية في صالح المؤسسة فمثلا دعم الحكومات أين يتم تخفيف الإجراءات القانونية على الصفقات وتسهيل إجراءات إبرام عقود الشراء.
- عوامل تكنولوجية: على المؤسسات مسايرة التطورات التقنية إذ تعتبر عامل جد مهم في تحديد مواصفات المشتريات والموردين الذين يمكنهم توفير المشتريات بالتكنولوجيا المطلوبة² وإمكانية أداء الخدمات بصورة أفضل³.
- عوامل أخلاقية: أخلاقيات الشراء هي المعايير والقواعد والتسويات المرتبطة بالسلوك الشرائي للمنظمات، حيث أن الممارسات المخالفة للمسؤولية الأخلاقية لوظيفة الشراء تحيد عن مصلحة المؤسسة، ولذا فإن المؤسسة وكذا التشريعات الحكومية والعالمية تسعى لمحاربة هذه الممارسات الشخصية التي تضر بمصالح المؤسسة وأهدافها⁴.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية وظيفة الشراء

تعمل وظيفة الشراء على تحقيق أهدافها وأهداف أقسامها الفرعية وخص هذا المطلب بأهداف وأهمية وظيفة الشراء.

أولاً: أهداف وظيفة الشراء

- ✚ دراسة السوق والتعرف على الموردين المناسبين وتقييمهم واختيارهم،
- ✚ بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين الرئيسيين،
- ✚ التحكم في الانفاق على السلع والخدمات،
- ✚ ضمان استمرارية تدفق السلع والخدمات للمنظمة مع تقليل تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون،

¹-حسين يوسف محميد آل زويد، دور المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي، دراسة حالة مصنع اسفلت الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2008، ص42

²-حسين يوسف محميد آل زويد، مرجع سبق ذكره ص72.

³-أسس وأساليب الشراء الحديث، مرجع سبق ذكره، ص73.

⁴- حسين يوسف محميد آل زويد، مرجع سبق ذكره ص93.

✚ خلق التوليفة المثلى بين الجودة والسعر والخدمات الأخرى الضرورية،
✚ التخلص من الأصول المتهالكة والمتقادمة وإحلالها بأخرى أكثر فاعلية وإنتاجية.

ثانياً: أهمية وظيفة الشراء

- التوقيت السليم لعمليات الشراء،
- تدبير جميع احتياجات المنظمة من المستلزمات الخدمية والسلعية في المواعيد المناسبة لضمان عدم توقف نشاط المؤسسة¹،
- توفير المعلومات عن الأسعار والعرض والطلب على المواد ومصادر الشراء الجديدة،
- الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات الذي يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تقوم بترشيد الطلب والاستهلاك.

المبحث الثاني: الأصول العلمية للشراء

إن الشراء بالكمية المطلوبة والسعر العادل في الوقت المناسب وبالجودة الملائمة ضروري لكل منظمة، ويشكل ما يطلق عليه بالأصول العلمية للشراء، وكي تكون عملية الشراء أكثر كفاءة عليها أن تتقيد بمجموعة من الضوابط للحرص على السيرورة الجيدة للعملية لذلك سنتناول في هذا المبحث بالتفصيل الأصول العلمية للشراء أو المزيج الشرائي، ضوابط الشراء، الخطوات الأساسية لوظيفة الشراء، مصادر الحصول على أنسب الأسعار، المفاضلة بين مصدر واحد أو عدة مصادر في عملية الشراء.

المطلب الأول: المزيج الشرائي وضوابط الشراء

أولاً: المزيج الشرائي

للشراء أربع أصول علمية تسمى المزيج الشرائي وهي:

✚ الجودة: يقصد بها مدى ملاءمة جودة المنتج للغرض المشتري لأجله.²

✚ السعر: المقابل العادل والملائم والمناسب الذي يلقي رضا الطرفين وهو ليس بالضرورة أقل الأسعار³ يمكن التعرف على الأسعار من خلال قوائم الأسعار بسجلات المشتريات قوائم

¹- علي مضر عبد الباقي البكري، إدارة المواد والمخازن، مكتبة النور، ص23.

²- مهدي حسن زويلف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، 2007، ص40.

³- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد والشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2008، ص 56.

الأسعار لدى الموردين، القائمة التي ينشرها الوكلاء المتخصصون ومن خلال إجراء المناقصات.¹

الكمية: يجب ترشيد الكمية المطلوبة تقاديا لتبذير الأموال المستثمرة في غير الحاجة وتقاديا لأي نفاذ غير مسبق أيضا.

وقت ومكان التوريد: ليس المهم سرعة وصول المشتري بقدر وصوله في الوقت المناسب والمكان المناسب فوصول المشتريات قبل الموعد يترتب عنه تفاصيل إضافية للتخزين، وفي حالة الوصول المتأخر يترتب عنه تحمل تبعات هذا التأخير والأمر كذلك بالنسبة للمكان المحدد فأى اختلاف في مكان التسليم يؤدي لإعادة النقل وما ينجر عنه من أعباء وضياح للوقت.²

ثانيا: ضوابط الشراء

سميت ضوابط الشراء لأن عناصر المزيج الشرائي وحدها لا تكفي لتحقيق عملية شرائية ناجحة ما لم تلتزم بثلاثة أمور رئيسية هي:³

- المورد المناسب: هو المورد القادر على تحقيق أهداف إدارة المشتريات ويقدم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في السوق، وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق أرباح ممكنة تمكنه من الاستمرار في تقديم سلعته أو خدمته للجهة المشتري، والمورد الأفضل ليس هو بالضرورة صاحب أقل سعر ولكنه من يقدم مزيجا تسويقيا أفضل في المدى الطويل.
- اعتبار تكلفة دورة حياة المنتج الكلية: وهي مجموع التكاليف التي يتم تحملها خلال فترة ملكية المنتج وتشمل تكلفة الشراء، والتركييب والتشغيل والصيانة والتخلص أو الإحلال.
- تحقيق أفضل قيمة للنقود: إن مفهوم أفضل قيمة للنقود هو مزيج من جودة المنتج وتكلفة حياته الكلية لمقابلة احتياجات المستخدم النهائي، أي العلاقة بين التكلفة المدفوعة عن المشتري طيلة فترة حياته مع المنافع المحققة من استخدامه.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لوظيفة الشراء

¹-الماحي سليمان آدم سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث، الطبعة الثانية، بدون دار النشر، الخرطوم، بالسودان، 2010، ص 14.

²-الماحي سليمان آدم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³-الماحي سليمان آدم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تقوم وظيفة الشراء على مجموعة من الخطوات وقد اختلف الباحثون في حصرها وتحديدها، إلا أنه وبشكل عام يمكن ذكر الخطوات التي تم الاتفاق على مضامينها¹:

(أ) تقييم الاحتياجات: يتم فهم الاحتياجات وتحديدها وتقديرها بشكل صحيح، ثم إعدادها لتلبية تلك الاحتياجات من خلال عملية منسقة.

(ب) تحديد وصف دقيق للمادة المشتراة: أي فهم دقيق ومفصل لمواصفات المادة المحددة، وتحديد متطلبات الكمية والسعر والوظيفة ومستوى الجودة والجودة المطلوبة للغاية بينها وبين الوظائف الأخرى.

(ج) اختيار الموردين: كفاءة مصدر التوريد وقدرته على تزويد المنظمة باحتياجاتها في غضون الوقت المحدد، والمورد الجيد هو الذي يمكنه تصنيع منتجات عالية الجودة ولديه القدرة الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة.

(د) تحرير أوامر الشراء: يتم تحرير أوامر التوريد وإرسالها إلى الموردين المختارين، مع تزويد الوكالة بالمواد المتفق عليها من حيث الكمية والجودة والسعر والتوقيت تكون على شكل التزام تعاقدى ملزم لكل من البائع والمشتري إذا وافق المورد على الأمر.

(هـ) متابعة أوامر الشراء: أي متابعة أوامر الشراء لضمان التسليم في الوقت المحدد، تختلف المتابعة حسب نوع وأهمية المستلزمات وظروف المؤسسة.

(و) فحص الاستلام: بعد استلام المواد من المورد، يقوم قسم مستقل في قسم الشحن بمراجعة مجموعة الشحن الصادرة عن المورد مع إشعار التسليم، التأكد من جودتها ومستواها، وإعداد تقرير لإرساله إلى الجهة المختصة بالجهة.

(ز) تنظيم وحفظ السجلات والفواتير: يعتبر هذا الإجراء أحد الإجراءات المهمة لإنهاء أوامر الشراء، ويتم مراجعة الجوانب المالية من قبل الإدارة المالية من خلال مراجعة الفواتير الصادرة عن الموردين وقرارات الاستلام النهائي والمتعلقة بالجوانب المالية والنفقات وتهدف عملية المراجعة إلى:

- التأكد من أن نوع المواد المستلمة يطابق نوع المادة المستلمة ومن تطابق الكمية مع المادة المستلمة.

- التأكد من الخصائص والمواصفات ومستويات الجودة للمواد الواردة،

- التأكد من السعر المضمون لوحدة واحدة والسعر الإجمالي للمواد المستلمة،

¹-محادي عثمان، دور إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف/المسيلة، 2020، ص38.

بعد الانتهاء من المراجعة النهائية للفاتورة، والتحقق من صحة عملية الاستلام ودفع المبلغ المطلوب للمورد، سيتم إخطار المشرف على وظيفة الشراء بالإغلاق النهائي لأمر الشراء.

المطلب الثالث: مصادر الحصول على أنسب الأسعار والمفاضلة بين مصدر

واحد أو عدة مصادر

أولاً: مصادر الحصول على أنسب الأسعار

تتمثل مصادر الحصول على أنسب الأسعار فيما يلي¹:

- المناقصات: وهي من أحسن الطرق للتعرف على مصادر التوريد والأسعار وشروط الدفع والتسليم وتستخدم في حال الشراء بكميات كبيرة.
- الكتالوجات: وتشمل الكتالوجات على وصف للمواد من خلال رسوماتها وألوانها وأسعارها.
- المفاوضات: وتستخدم هذه الطريقة للاتصال مع الموردين مباشرة ومناقشتهم بالأسعار وشروط الدفع والتسليم وتتصف هذه الطريقة بالواجهة الشخصية بين البائع والمشتري وتتميز بالمرونة.
- رجال البيع: وهم ممثلي الموردين الذين يقدمون معلومات تتعلق بأسعار المواد والسلع لمن يمثلونهم.
- قوائم الأسعار: وتستخدم هذه الطريقة لمعرفة أسعار المواد المتكررة والنمطية بأشكالها المختلفة فيقوم الموردون بإرسال قوائم أسعار تبين كافة أصناف المواد التي يقوموا بإنتاجها وأسعار هذه المواد.
- أسعار السوق المعلنة: وهي الأسعار التي تصدر من خلال السوق ويتم النشر عنها إما بالصحف أو بنشرات خاصة وتعكس هذه الأسعار أوضاع السوق بشكل عام. **ثانياً:**

المفاضلة بين مصدر واحد أو عدة مصادر للشراء

وتتوقف عملية المفاضلة على مجموعة من العوامل منها أهمية الصنف والكمية المطلوب شراؤها والظروف المناسبة في السوق، تفضل بعض المنظمات الشراء من مصدر واحد وهو الشراء من مورد واحد يوفر كافة احتياجات المؤسسة للأسباب التالية¹:

¹-مرزاق خديجة، أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة على قرار اختيار المورد المناسب -دراسة حالة عينة من المؤسسات الإنتاجية بولاية المسيلة-،2019/2020.

1. خصم الكمية.
 2. صغر حجم الكمية المطلوبة.
 3. تخفيض تكاليف النقل.
 4. تقوية العلاقة مع مصدر الشراء وكسب ثقته.
 5. التسهيلات المالية في الدفع والإجراءات الخاصة بالتسليم غير معقدة عند شراء كمية قليلة.
- أما البعض الاخر من المنظمات تفضل الشراء من عدة مصادر ويكون الاختيار على أساس السعر والجودة والخدمة للأسباب التالية²:

1. لكيلا تقع المنظمة تحت ضغط مصدر واحد،
2. حرية اختيار المورد المناسب وذلك بعد القيام بدراسات العروض المقدمة وهذا ما يخلق تنافسية بين الموردين،
3. إمكانية تعرض المورد الوحيد لعوائق والتوقف عن التوريد،
4. تجنب الوقوع في الاحتكار من طرف الموردين والتحكم في الأسعار.

المبحث الثالث: أنظمة الشراء

تعمل نظم الشراء على ضبط التكاليف وترشيد الميزانية المستغلة، والعمل على تعزيز عمليات الشراء وإتمامها من التوريد حتى التسوية، ولا تقتصر على هذا فقط إنما تعمل على تحسينها أيضا فتخضع عملية الشراء للرقابة والتقييم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وهو خاص بأنظمة الشراء، طرق واستراتيجيات الشراء، وفي الأخير الإجراءات الرقابية على وظيفة الشراء.

المطلب الأول: استراتيجيات الشراء

"يمكن تعريف استراتيجية الشراء بأنها عبارة عن مجموعة من الخطط المطورة لتوفير المواد التي تحتاجها المنظمة للفترة المقبلة بالجودة، والكمية، والسعر والوقت المناسب، والتي ينتبأ فيها

¹-طارق سعدون أليات تدقيق دور التموين ودورها في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، 2016-2017.
²-<https://eccceg.com> تم الاطلاع عليه في 2022/04/25 على الساعة 16:09.

واضعوها بمجموعة متغيرات متوقعة، وطريقة التعامل مع تلك المتغيرات التي تهتدي بها المنظمة لاتخاذ قرار الشراء"¹.

وتتضمن هذه الاستراتيجية ثلاث عناصر هي²:

1. عقود الشراء: تميل معظم المنظمات إلى توقيع عقود سنوية أو أطول من ذلك مع الموردين لضمان توفير وشراء المواد الضرورية تصل في بعض الأحيان بنسبة 60% إلى نسبة 80% من موازنة إدارة المواد.
2. تقليل طلبات الشراء القصيرة: يميل الخبراء إلى الاستعانة بالطلبات الكبيرة وتقليل الشراء بكميات صغيرة لتقادي دفع الفوائد والفروقات على كل طلبية منفصلة.
3. إدارة المواد الوسيطة أو المساعدة: تعطي المنظمات جهداً واضحاً لبيان طرائق توفير والحصول على المواد المساعدة في تحضير وتوفير المواد المطلوبة من إدارة الشراء أو تسهل عملها.

وتوجد أربع استراتيجيات للشراء تتمثل فيما يلي:

- الشراء المقدم أو للتخزين: *advance purchasing* وهو شراء المواد والمستلزمات بكميات تزيد عن الحاجة الحالية لتغطية الحاجات المستقبلية³ وفي وقت مبكر عن الحاجة أو عن وقت الاستخدام (لا توجد حاجة فعلية لهته المستلزمات) تلجأ إليها المنظمة للحماية من الزيادة في أسعار هاته المواد أو عدم توفرها لمدة من الزمن من مساوئها زيادة الأعباء المالية للمؤسسة والزيادة في الاحتفاظ بتكلفة المخزون.
- الشراء في وقت الحاجة أو بالكميات الدنيا: وهو توجه الإدارة نحو توفير المتطلبات وفقاً لحاجة المؤسسة التي تكفي لاستمرار العمل في الوقت المناسب، دون اللجوء إلى طلب مواد إضافية وخبزنها وهي غير ضرورية للنشاط الحالي، من مزاياها تخفيض التكاليف كتكلفة النقل وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون واكتشاف القطع المعيبة بسرعة أما مساوئها فتكمن في احتمال رفع أسعار المواد وعدم الإفادة من خصم الكمية على طلبيات الشراء الكبيرة.

¹ - محمد العدوان علي المشاقبة هيثم الزعبي، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005، ص105

² - علي مضر عبد الباقي البكري، إدارة المواد والمخازن، مكتبة النور، ص40.

³ - دكتور حمد راشد غدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، زهران للنشر، ص95.

- الشراء بهدف المضاربة speculative purchasing: وتهدف إلى شراء كميات كبيرة تزيد عن احتياجات المؤسسة وبيعها عندما ترتفع أسعارها قصد تحقيق أرباح إضافية، من مزاياها الحصول على خصم الكمية عند شراء كميات كبيرة، ومن مخاطرها انخفاض أسعار المواد وعدم ارتفاعها مستقبلا والخروج عن الهدف الأساسي للمنظمة ألا وهو الشراء وتوفير المواد للنشاط الرئيسي.
- الشراء أو الصنع: أي أن المؤسسة تقوم بتصنيع متطلباتها من المواد وغيرها بنفسها داخل المنظمة، وهذا ما يجلب للمؤسسة تكاليف كثيرة كتكاليف مستلزمات التصنيع، الماء والكهرباء...، أما الشراء فيقصد به شراء المواد جاهزة من الموردين وبالتالي على المؤسسة المفاضلة بين السياستين ويكون الاختيار بعد حساب الجدوى الاقتصادية¹ فإذا كان الصنع أوفر يتم اتباعه وإذا كان مكلف تتبع الشراء.
- من مميزات سياسة الصنع توفير الربح الذي كان سيستفيد منه المورد، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف (تكاليف النقل والشحن....) والتصنيع يكون حسب شروط المنظمة ورغبتها مع إمكانية تعديل ما أردت، ومن مساوئها التكاليف العالية وعدم وجود الخبرات الكافية وبالتالي عدم التصنيع بالجودة المطلوبة وصعوبة تجهيز خطوط الإنتاج.

المطلب الثاني: طرق الشراء

تحدث عملية الشراء سواء عن طريق الشراء المباشر أو المناقصة.

أولا- الشراء المباشر:

ويتعلق بالشراء من مصدر واحد ودون مناقصة، من أجل الحصول على أفضل الأسعار والعروض، حيث يتم التفاوض مع المورد على المواصفات المطلوبة والشروط الخاصة بكل طرف ويتم التوقيع على عقود الشراء، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في الشراء في الحالات الآتية²:

- بعض المواد يكون لبائعها حق الامتياز وبراءة الاختراع فيتم الشراء من بائع هذه المواد مباشرة عند شراء مواد بقصد التجربة، وهذه المواد تكون كميات شرائها بسيطة وقيمتها

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة المواد والشراء والتخزين، مكتبة النور..
²-دكتور حمد راشد غدير، مرجع سبق ذكره، ص85.

منخفضة فإذا رأت المنشأة أن هذه المواد جيدة عند تجربتها فإنها ستقوم بشرائها مستقبلاً حسب الحاجة.

ثانياً- الشراء عن طريق الممارسة:

تتم عن طريق لجان شراء تضم غالباً مندوبين عن إدارة المشتريات، والإدارة المالية، والجهة الطالبة يقومون بالاتصال بمصادر التوريد مباشرة والطلب منهم تقديم عروضهم عن المواد المطلوبة ثم مناقشته، وفي الأخير اختيار أفضل العروض المقدمة، يفضل اللجوء إلى أسلوب الممارسة في الحالات التالية¹:

- في حال كون المواد مواد تكميلية، كقطع الغيار اللازمة لآلات سبق شراؤها،
- عند الحاجة المفاجئة والاضطرارية للمواد،
- في الحالات التي يكون فيها مجال المنافسة محدود وعدد قليل من الموردين.

ثالثاً- المناقصة:

تعرف بأنها مجموعة من الإجراءات النظامية التي تهدف إلى دعوة أكبر عدد ممكن من المناقصين، لتقديم عطاءاتهم وعروضهم تمهيداً لاختيار الأنسب من بينها، سواء يتعلق ذلك بجودة المادة المطلوب شراؤها أو بأسعارها أو بقية الشروط الأخرى المتمثلة بالكمية ووقت التجهيز وشروط الدفع والتسليم، وغيرها من الأمور التي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء هذه الوظيفة الهامة من وظائف المنشأة² وتكون في شكل:

- المناقصة العامة: وتتعلق بالمواد التي يكون مجال الشراء فيها مفتوح أو غير محدد وغير مقيد بعدد من الموردين بل تتوفر المواد المطلوبة لدى عدد كبير من الموردين³ وتتسنى لإدارة المشتريات فرصة اختيار المورد المناسب لطلبها تتميز ب⁴:
 - مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص إذ تعطي الفرصة لكل فرد أو مؤسسة تتوفر فيه الشروط.

- مبدأ العدالة في التعامل ومعاملة الجميع على أساس المساواة.

¹-دكتور حمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص84.

²-المناقصة (Tender (almohasb1.com).

³-دكتور حمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص79.

⁴-طرق الشراء (riadhkraiem.com)، 2022/05/، الساعة 10:15.

- العلنية إذ يجب الإعلان عنها في الصحف ووسائل الاعلام الأخرى.
- المنافسة إذ يجب أن تتوفر المنافسة بين الموردين.
- الشفافية عدم إخفاء أي معلومة عن الجمهور.
- المناقصة المحدودة: تقتصر هذه المناقصة على عدد محدد من الموردين والمنشآت والمؤسسات والأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات الفنية والمالية...الخ، حيث يتم الاتصال بهم مباشرة، دون الحاجة للنشر بوسائل الإعلان العامة¹.

المطلب الثالث: مجالات تقييم وظيفة الشراء

تشمل مجالات التقييم مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي²:

1. تقييم مدى إدارة المشتريات بمسؤولية الشراء من المورد المناسب:

ويكون التقييم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى وفاء الموردين بالالتزامات الخاصة بالشروط والضمانات المطلوبة وأيضا بالمواعيد وجداول التسليم المتفق عليها؟
- ما هو عدد المرات التي ألغيت فيها بعض أوامر التوريد بسبب إخفاق المورد في تنفيذ ما اتفق عليه؟
- ماهي قيمة الخسارة المتحملة عند عجز المورد عن التوريد في الوقت المناسب؟
- ماهي المساعدة التي يقدمها المورد في تحديد الجودة اللازمة وخاصة عندما لا تعرف المؤسسة ما تريد الحصول عليه؟
- ماهي المرونة التي يبديها المورد والاستعداد بتغيير الأصناف التي بها عيوب عند الاستخدام؟
- هل المورد يطور منتجاته؟
- هل تجاوب المورد يكون سريع في توريد الأصناف الطارئة في حالة الضرورة القصوى؟
- كيف يواجه المورد الشكاوى التي تقدمها المنشأة المشتريّة، وماهي السرعة التي تتم بها معالجة هذه المشاكل؟

¹دكتور حمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص83.

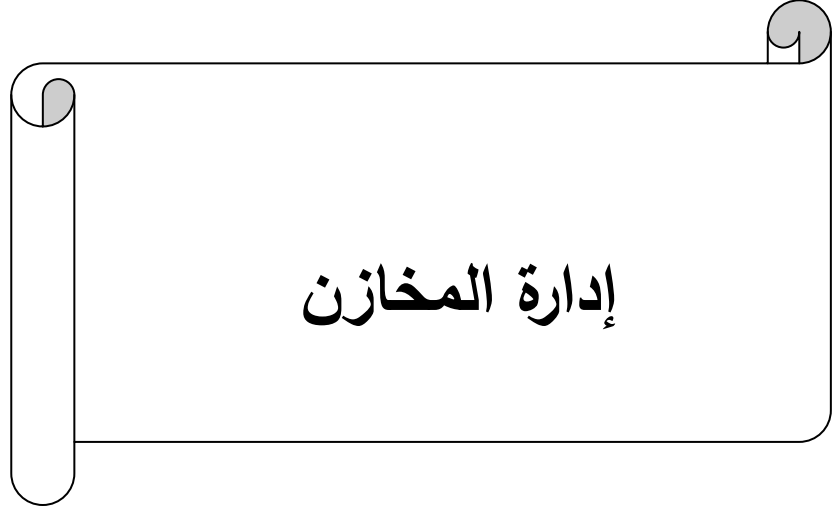
²صلاح الدين محمد عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر2000، ص205/206/207.

- هل يتعاون المورد مع المنشأة في تخفيف تكلفة المشتريات ومنح المنظمة أقل الأسعار وأحسن الخصومات وأحسن شروط الدفع والتسليم؟
 - 2. تقييم مدى قيام إدارة المشتريات بمسؤولية الشراء في الوقت المناسب:
 - هل يقوم المورد بالتوريد في المواعيد المتفق عليها؟
 - ما هو عدد المرات التي أدت إلى تعطل نشاط المؤسسة بسبب التأخير في التوريد؟
 - 3. تقييم مدى قيام إدارة المشتريات بمسؤولية الشراء بالكمية المناسبة:
 - هل تحصل إدارة المشتريات دوما على الكميات الصحيحة المطلوبة؟
 - ما مدى الخسائر الناتجة عن البضاعة التالفة أو القديمة والمكدسة بالمخازن دون استعمال؟
 - ما هو عدد المرات التي تطلب فيها طلبات عاجلة بسبب عدم وجود خطة للمشتريات؟
 - ما مدى استخدام الأساليب الحديثة لتحديد الحد الأمثل للمنظمة؟
 - 4. تقييم مدى قيام إدارة المشتريات بمسؤولية الشراء بالجودة المناسبة:
 - ما مدى مطابقة المواد والسلع التي قدمها المورد مع الجودة المحددة في أمر الشراء؟
 - ما مدى قوة وفاعلية أنظمة الفحص والتفتيش التي يطبقها المورد على المنتجات الواردة؟
 - ما هو عدد المرات التي تم فيها رفض الأصناف بسبب عدم مطابقتها للمواصفات؟
 - ما هو استعداد المورد على قبول رجوع الأصناف غير المطابقة للمواصفات؟
 - 5. تقييم مدى قيام إدارة المشتريات بمسؤولية الشراء بالسعر المناسب:
 - هل نجحت إدارة المشتريات في تنبؤاتها عن الأسعار؟
 - هل نجحت إدارة المشتريات في الحصول على خصومات مالية؟
 - هل تقوم إدارة المشتريات بمقارنة الأسعار التي تدفعها المنشأة للحصول على الاحتياجات وبين الأسعار السائدة في السوق؟
 - هل يقوم مندوب المشتريات بمقارنة السعر الذي يدفعه بالسعر الذي يدفعه المنافسون لنفس الصنف؟
- بالإضافة إلى طرح المنظمة للتساؤلات السابقة يجب على المنظمة إعداد تقارير المشتريات لها من دور هام في عملة التقييم ومشاركتها مع الإدارة العليا من أجل مناقشة مدى نجاعة السياسات الشرائية المتبعة.

خلاصة:

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء مفهوم دقيق لوظيفة الشراء وقد قسم لثلاث مباحث، كل مبحث به ثلاث مطالب

وبعد الدراسة الاستكشافية لوظيفة الشراء من ماهيتها إلى طرق تقييمها والرقابة عليها توصلنا أن عملية الشراء تستحوذ على الميزانية الأكبر في المنظمة قصد توفير الاحتياجات المادية واللامادية لكافة الأقسام والإدارات في المنظمة حسب الأهداف المقررة وذلك من أجل ضمان استمرارية النشاط وإظهار كفاءة أعلى.



الفصل الثاني: الأبعاد النظرية لإدارة المخازن

تمهيد

تلعب إدارة التخزين دورا هاما في مواجهة جميع متطلبات الإدارات الأخرى بالشكل والكمية المطلوبة والوقت المحدد من أجل ضمان سير عملها، وبالتالي ربح الوقت وإشباع حاجات المستعملين، وأيضا تقليل التكاليف، ولعل أن حاجة المنظمة المستمرة إلى الامداد المنتظم بالسلع والمواد لضمان استمرار نشاطها سواء كانت صناعية أو خدمية تستوجب وجود مخازن مخصصة ومهيأة للاحتفاظ بها حتى ولو لفترة وجيزة لحين الحاجة إليها، فتقوم وظيفة التخزين باستقبال المواد وغيرها من المستلزمات وترتيبها داخل المخازن والحفاظ عليها من أجل صرفها إلى جهات الاستخدام وفق الإجراءات النظامية المعتمدة. وعليه هذا الفصل يركز على إعطاء نظرة عامة حول إدارة المخازن وعلاقتها الجوهرية بإدارة الشراء حيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث مقسم إلى خمس مطالب.

المبحث الأول: في هذا المبحث يتم التطرق إلى تأطير لوظيفة التخزين مقسما لثلاث مطالب، المطلب الأول يدور حول ماهية المخزون، التخزين وإدارة المخازن ودورها، المطلب الثاني حول علاقة التخزين بالوظائف الأخرى، أهداف التخزين وأنواع المخازن، المطلب الثالث يتناول وحدات وعناصر المخزون. **المبحث الثاني:** يتناول العمليات الأساسية لوظيفة التخزين والمتمثلة في الرقابة على المخزون ومجالات وعملية الجرد، المطلب الأول يتناول الرقابة على المخزون، المطلب الثاني، مجالات الرقابة على المخزون، المطلب الثالث حول عملية الجرد.

المبحث الثالث: يدور المبحث الثالث حول طريقة توصيف المخزونات، التكاليف الناجمة عن وظيفة التخزين وفي الأخير يتم التأكيد على العلاقة الجوهرية بين الشراء والتخزين.

المبحث الأول: تأطير وظيفة التخزين

تحافظ المؤسسة على مشترياتها بعد استلامها بتخزينها في مخازنها لتكون صالحة للاستعمال عند الحاجة إليها، وتسهل عملية إدخال وإخراج السلع والمواد وفي هذا المبحث سنتناول المفاهيم المتعلقة بإدارة

المخازن مقسمة على ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول ماهية المخزون، وظيفته التخزين وإدارة المخازن ودورها، المطلب الثاني علاقة التخزين بالوظائف الأخرى، أهداف وأنواع المخازن، أما المطلب الثالث فيدور حول وحدات وعناصر المخزون.

المطلب الأول: ماهية المخزون، دوره

أولاً: ماهية ووظيفة التخزين

وتوجد تعاريف عدة للمخزون تختلف باختلاف وجهات النظر نذكر منها ما يلي:

- إن "مخزون مادة هو كمية تلك المادة الموجودة بالمخزن في وقت معين، وذلك بسبب توقع طلب المستعملين والمعبر عن حاجتهم لهذه المادة"¹.
 - وظيفة التخزين هي "عملية تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة على المخزون المناسب وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب ومراقبة كفاءة الأداء لخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن"².
 - "التخزين هو الاحتفاظ بالمواد والسلع داخل المخزن لحين الحاجة إليها"³.
 - حسب الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج APICS التخزين "هو إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع"⁴ ويعرف المخزون حسب المخطط المحاسبي الوطني بأنه "قيمة الوسائل التي اشترتها المؤسسة سواء لإعادة بيعها على حالتها أو تصنيعها وتحويلها إلى منتجات تامة"⁵.
- ويمكن تلخيص التعاريف السابقة فيما يلي: أن المخزون عبارة عن شيء مادي ذو قيمة ومواصفات محددة، يختلف حسب طبيعة ونشاط المؤسسة تحتفظ به بالاعتماد على وظيفة التخزين لضمان التدفق عند الطلب.

¹-Marcel g.D ،les stocks et les magasins ,volume4,Organisation industrielle,Édition Entreprise moderne,édition Paris,2004,P13.

²-إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام، المشتريات كأداة لتمويل المخازن وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية، القاهرة: دار المعارف، 2008م، ص7.

³-عليش محمد ماهر، إدارة المخازن الحديثة، القاهرة: دار الجيل للطباعة، 1979، ص21.

⁴-محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص12.

⁵-سعدان شياكي، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون تاويخ، ص66

ملاحظة

- هناك خلط بين إدارة المخزون وإدارة المخازن، وسنحدد الاختلاف من خلال ضبط تعريف كل منهما:
- تم تعريف المخزون سابقاً أنه هو المكان الذي يتم فيه حفظ المواد والسلع التي يتم استلامها من طرف المؤسسة وشمل كل الأماكن المستعملة لغرض الاحتفاظ بما تم استلامه.
- مفهوم إدارة المخازن: أصبح مصطلح الإدارة يتناسب مع كل وظائف المؤسسة وتتناول إدارة المخازن مراقبة وتخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، كذلك استلام وفحص المواد والسلع الواردة للمؤسسة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والسرققة والتلف والتشويه بغية صرفها للجهات التي تطلبها في داخل وخارج المؤسسة¹.
 - تختلف إدارة المخزون في مفهومها عن إدارة المخازن أو المستودعات فإدارة المخازن تهتم أساساً بالمساحات أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بمختلف الأصناف المشتراة من المواد التي تتعامل فيها وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب وترميز المواد داخلها، أعمال التسليم والحفظ أو الوقاية والصرف، وما يرتبط بها من سجلات ومستندات وأرشيف، وتوفير الكفاءات المناسبة (كما ونوعاً) للقيام بهذه الأعمال. أما إدارة المخزون فترتكز بصفة أساسية على الأنشطة المتعلقة بتخطيط ومراقبة المواد والسلع المخزونة، بما يضمن تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها عند البداية والمتبلورة حول الوفاء بضمان الإمداد المستمر باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة وعدم الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد.

ثانياً: دور إدارة المخازن

يكمن دور إدارة المخازن فيما يلي:

- تخطيط وتنفيذ عمليات الاستلام والحفظ والوقاية،
- الاهتمام بالأماكن والمباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل معها المؤسسة،
- تسيير الشحن،

¹رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني، إدارة مواد وسيطرة مخزنية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص11.

- تسجيل عمليات التفتيش والمراقبة.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المخازن بالوظائف الأخرى، أهداف وأنواع المخازن

أولاً: علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى

1. علاقة إدارة المخازن بوظيفة الشراء: تعتبر وظيفة التخزين الوظيفة المسؤولة على الحصول على المواد والأصناف بالجودة والكمية والسعر والزمن المناسبين ومن المصدر المناسب، واستلامها في المكان الملائم، وتكون أنشطة وبرامج وظيفة الشراء محددة طبقاً للطلبات التي ترد حسب تقديرات ونظام إدارة المخزونات، بالإضافة إلى أن سجلات المخازن تعتبر ضرورية لوظيفة الشراء ليس لأنها تحدد الكميات الموجودة فحسب، بل أيضاً تحدد وتسمح بمعرفة معدلات الصرف والاستخدام، وهذه المعلومات تعتبر ضرورية لإعداد سياسات وبرامج الشراء الخاصة بكل صنف كأحوال وظروف التخزين قبل وصول الشحنة، لما لذلك من تأثير في المحافظة على جودة البضاعة وذلك لكي يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على المواد وحمايتها من التلف لتفادي توقف الإمداد.
2. علاقة إدارة التخزين بالإدارة المالية: يوجد تبادل مستمر للمعلومات بين وظيفتي التخزين والتمويل، حيث تعطي وظيفة التمويل بالمؤسسة التفاصيل اللازمة للتحقق من القيود الدفترية للموجودات المخزنية، والمعلومات المتعلقة بتكلفة المخزون وكذا الرقابة على رأس المال المستثمر فيه، كما لا يمكن تسديد فواتير الموردين إلا بعد التأكد من وصول المواد واستلامها وبالعدد الصحيح والنوعية المطلوبة كما لا بد أن تتوفر لدى الإدارة المالية المعلومات الكافية من وجوديات المخازن للرقابة على المخزون بفاعلية¹، وتقوم إدارة التمويل في العادة بإرسال قوائم مالية دورية إلى وظيفة التخزين، توضح تكلفة العمل في المخازن، وتنصح بالاتجاه نحو الوفورات في نواح معينة².
3. علاقة إدارة المخازن بإدارة المبيعات: تقوم إدارة المخازن بتخزين السلع والمواد الجاهزة والاحتفاظ بها لحين أن تطلبها إدارة المبيعات عند تنفيذ بعض الصفقات، فتقوم إدارة المخازن بتجهيزها وتعبئتها بالطريقة السليمة وشحنها بالكميات وفي الموعد المحددين.

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة المواد والشراء والتخزين، ص271.

²- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شلويش، إدارة المواد والشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008، ص142.

4. علاقة إدارة المخازن بالصيانة: تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها إلى وظيفة (إدارة) الصيانة، وذلك بالاحتفاظ بقطع الغيار والمعدات في المخازن لحين الحاجة إليها أو عند الطلب، وتقوم وظيفة الصيانة بتصليح الأعطاب التي تحصل للآلات أو المعدات.

- إن تواجد هاته الإدارات أي إدارة الصيانة، إدارة الشراء، إدارة المالية يختلف باختلاف نوع المؤسسة وحجمها ونشاطها فالهيكل التنظيمي ليس موحد لجميع المنظمات.

ثانيا: أهداف إدارة المخازن وأنواع المخازن

هناك عدة أهداف فيما يخص وظيفة التخزين منها¹:

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة بطريقة مناسبة لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف والضياع،
 - الاحتفاظ بالمواد الموسمية فقد يكون إنتاج بعض المواد موسميا فيتعذر على المؤسسة الوصول إليها أو الدفع أكثر،
 - الوقاية من حالات نفوذ المخزون من خلال المتابعة والتعرف على مستويات المخزون في أي لحظة،
 - الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.
- أي أن إدارة المخازن تهدف إلى:
- ضمان تدفق المواد وتأمين احتياجات الإدارات المختلفة بتوفير مختلف الأصناف المطلوبة وضمان استمرارية النشاط،
 - توفير التكاليف والاستفادة من فروقات الأسعار إذ أن شراء المواد عند انخفاض الأسعار وتخزينها ثم استخدامها عند ارتفاع الأسعار يعتبر توفيراً،
 - تحقيق أرباح إضافية للمؤسسة من خلال تخفيض تكلفة المخزون.

• ¹ -باسي عبد الفتاح، دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017/2018، ص4.

المطلب الثالث: وحدات المخزون وعناصره

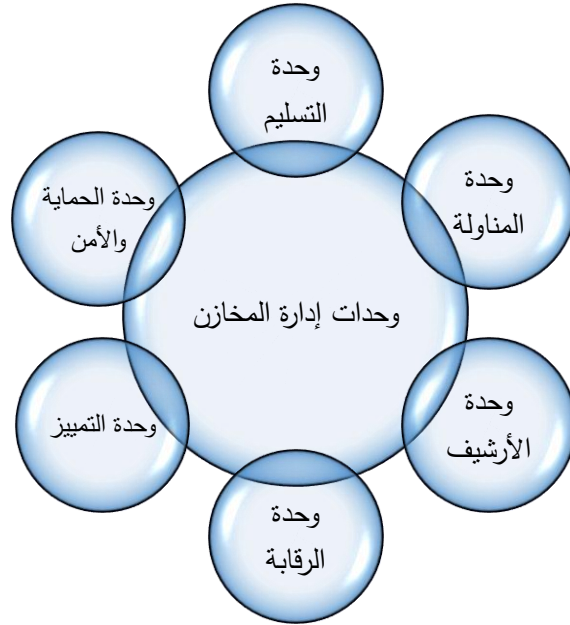
أولاً: وحدات المخزون

يمكن تقسيم إدارة المخازن إلى ست وحدات¹:

- وحدة الاستلام: ومهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في المشتريات لفحص الطلبات للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، والتوقيع على كشوف الاستلام مع توضيح وتثبيت النتائج ونتائج الفحص لتحديد المسؤولية في حالة عدم تطابق بعد الأصناف من حيث الجودة والكمية والتلف مع ما هو محدد.
- وحدة التمييز: ومهمتها تحديد وتثبيت مواصفات المخزون وإعطائه لرموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه.
- وحدة الحماية والأمن: ومهمتها وضع خطة لتنظيم وتخزين المخزونات في المخازن التي يجب على أمين المخزن تنفيذ مضمونها وهو ترتيب ووضع المواد في أماكن ملائمة، والعمل على توفير وشروط وحماية المخزون من التلف والسرقة، وإرشاد أمين المخزن على كيفية تطبيقها.
- وحدة المناولة: ومهمتها نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها لورشات العمل.
- وحدة الرقابة: ومهمتها الرقابة على إجراءات العمل المخزنية، ومراقبة حدود التخزين الدنيا وإبلاغ إدارة المشتريات للعمل على الشراء والقيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها.
- وحدة الأرشفة: ومهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعمليات التخزين

¹ -/493268/t/forum/www.4algeria.com، دروس خاصة بتسيير المخزونات، 2022/04/16، 14:30.

شكل 1 يوضح الوحدات المختلفة لإدارة التخزين من إعداد الطالبة مرابط سوسن



ثانياً: عناصر المخزون

لقد صنفت المخزونات حسب المخطط الوطني المحاسبي كما يلي:

- مواد ولوازم: هي المنتجات التي اشترتها المؤسسة وتستهلك من أجل صناعة المنتجات التامة وتدخّل في تركيبها إلى جانب ذلك تدخّل في سير المؤسسة حيث تلبي احتياجات دورة الاستغلال.
- البضائع: هي المنتجات التي اشترتها المؤسسة لإعادة بيعها على حالها دون إدخال أي تغيير عليها.
- منتجات نصف مصنعة: وهي عبارة عن منتجات وصلت إلى مرحلة معينة من التصنيع ويمكن إجراء عليها عمليات تحويل أخرى.
- منتجات وأشغال قيد التصنيع: وهي منتجات لا تزال تحت عملية التصنيع في نهاية الفترة المحاسبية.
- منتجات تامة الصنع: وتتمثل في المنتجات التي أنشأتها المؤسسة بهدف بيعها أو توزيعها.
- فضلات ومهملات: وهي الرواسب من أي طبيعة كانت لا تصلح للاستعمال أو التسويق العاديين.

- مخزون بالخارج: وهي السلع والمواد التي هي ملك للمؤسسة لكنها ليست بحوزتها أي في طريقها إلى المؤسسة ولم تصل بعد.

- المشتريات: يسجل فيها تكلفة شراء البضائع أو المواد واللوازم التي اشترتها المؤسسة من أجل بيعها على حالها أو إدماجها وتحويلها أثناء دورة الاستغلال.

إن عملية التخزين وظيفة أساسية في كل مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها، ومن المعلوم أن هدف كل المؤسسات بالرغم من اختلافها هو الاستمرارية، هذا ما أوجب عليها أن تكون على دراية بمخزونها كي تضمن الإمداد المستمر لعملياتها، وهذا لا يتحقق إلا باتباعها مجموعة من السياسات التخزينية، ما سيتم مراجعته في هذا المبحث حيث سنجد مدخل للرقابة على المخزون، مجالات الرقابة على المخزون، الإطار التعريفي لجرد المخزون، أنواع الجرد للمخزون، أما المطلب الأخير فيتمحور حول عملية توصيف المخزون.

المبحث الثاني: الرقابة على المخزون وعملية الجرد

يتعين على المؤسسات مراقبة كل العمليات المتعلقة بالتخزين من أجل تحديد النقائص وكشف عمليات السرقة والتحايل وغيرها، وذلك من خلال مقارنة ما هو موجود بما هو مسجل، ويعد الجرد طريقة من طرق الرقابة لضبط عملية التخزين والتأكد من دقة سجلات المخازن من خلال مراجعة كميات الموجودات بمخازنها وبمواقع الاستخدام وهذا ما سنعالجه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الرقابة على المخزون

تعتبر الرقابة على المخزون من الأنشطة الضرورية لإدارة المخازن لتحقيق أهدافها وترشيد أدائها ومعالجة أخطائها والانحرافات التي قد تترتب عنها، يتلخص مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية في قياس نتائج التنفيذ الفعلي للخطة ومقارنة تلك النتائج بالمعايير أو الأهداف المحددة مسبقاً، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت والعمل على تكرارها مستقبلاً¹.

أولاً: تعريف الرقابة على المخزون

وتوجد عدة تعاريف للرقابة على المخزون أهمها ما يلي:

¹ -بوعكاز عامر، دور الرقابة في تسيير المخزونات، دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2015/2016، ص10.

- الرقابة على جميع العمليات التي تتعلق بالطلب والاستلام والتخزين والتسليم¹،
 - هي مجموعة الأنشطة التي تزاولها المستويات الإدارية المختلفة في مشروع معين أو مؤسسة معينة لتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في شتى المجالات وتقييم الانحرافات وتقصي أسبابها ومحاولة تصحيحها في حالة وجودها².
- وعليه فإن الرقابة على المخزون هي وسيلة تضمن الاحتفاظ بمختلف المواد والسلع بالكميات المطلوبة حتى تفي باحتياجات الأنشطة المختلفة للمؤسسة وتتفادى كل عبء استثماري ضخم قد يقع على عاتقها.

ثانيا: أهداف الرقابة على المخزون

تسعى وظيفة مراقبة المخزون إلى تخفيض تكلفة التخزين وذلك عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن وعلى الأخص تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون،
- توفير الحماية اللازمة للموجودات المخزنية ومراعاة المناخ المادي السليم للمخزون،
- حساب الحجم الأمثل لكمية المخزون وعدد دفعات الشراء وفترات التوريد وشراء الاحتياجات ذات الاستهلاك المتغير ومتوسط التخزين واحتياطي الطوارئ...⁴،
- معرفة ما يجري داخل المخزن عن طريق الاحتفاظ بسجلات كافية ودقيقة تبين مكان كل مخزون وكيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة،
- الاحتفاظ بالمواد المخزنة من الأصناف المختلفة بالكميات المناسبة لظروف الإنتاج بالمؤسسة أو بمعنى آخر تحقيق الموازنة في المواد المخزنة⁵،
- التأكد من أن الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة جيدة حتى تصبح عملية الرقابة المخزنية سهلة والنتائج جيدة.

¹- علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة، القاهرة، 1984، ص15.

²-MouhamedSaidbelacel, la gestion des stocks, Edition gestion, alger, 1999, p09.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص352.

⁴-صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار الحنفي، ص327.

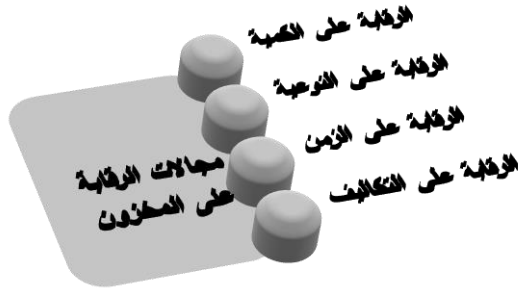
⁵-Vincent.G, Gestion de la production et des flux ,Ed economica, France, 2003, P632.

المطلب الثاني: مجالات الرقابة على المخزون

وهي الأنشطة التي تتم مراقبتها فهناك مجالات عديدة ومختلفة أهمها فيما يلي¹:

- الرقابة على الكمية: تتم الرقابة على الكميات المشتراة هل هي مطابقة للكميات المطلوبة، كما تتم الرقابة على كميات المخزون الموجودة في المخازن ومدى مطابقتها مع الأرصدة الدفترية أو كشوف الجرد،
- الرقابة على النوعية: تتضمن درجة مطابقة المواد المشتراة في المواصفات ودرجة صلاحيتها للعمل، إذن فهي تشمل وصف المواد لتفادي أخطاء في عملية استعمال المواد،
- الرقابة على الزمن: نقصد به تحديد وقت الرقابة الدورية وفترات التوريد والانتظار، ووقت الفحص والاستلام والصرف وزمن النقل والتخزين ومراجعة المستندات وزمن ركود بعض الأصناف،
- الرقابة على التكاليف: أي الرقابة على تكاليف التخزين والشراء وتكاليف النفاذ وتقوم الرقابة بتشغيل هذه التكاليف بعد حصرها والتعرف على أسباب زيادتها².

شكل 2 يوضح مختلف مجالات الرقابة على المخزون من إعداد الطالبة مرابط سوسن



¹-بوعكاز عامر، دور الرقابة في تسيير المخزونات، دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي التخصص اقتصاد وتسيير بترول، 2015/2016.

● ²-زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مع دراسة حالة الشركة الوطنية للزليج الخزفي بالرمشي CERAMIR، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، ص119، 120، 121.

المطلب الثالث: جرد المخزونات

أولاً: مفهوم الجرد

الجرد عملية محاسبية وإدارية¹ ويلعب دوراً هاماً في ضمان السيرورة الحسنة للمواد المخزنة والمحافظة من خلال تدقيق الرصيد الدفترى والتأكد منها كما ونوعاً بصورة فعلية.

• يعرف المخزون على أنه مراجعة كميات المخزون من الأصناف المختلفة التي تتم بطريقة منتظمة أو بين فترة وأخرى².

• تعرف الشركة الوطنية للمحاسبة جرد المخزون بأنه يشمل على إحصاء وعد شامل لجميع السلع والمواد واللوازم، منتج نصف مصنع، قيد الإنجاز، منتج تام في حدود دورة أي من أجانفي إلى 31 ديسمبر³.

تكون عملية الجرد إما⁴:

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

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

ثانياً: أنواع جرد المخزون

يمكننا التمييز بين أربعة أنواع رئيسية هي:

- الجرد الدفترى: ويقصد به مجموعة الإجراءات التي تتناول مراجعة أرصدة المخزون من واقع السجلات والمستندات الموجودة في قسم مراقبة المخزون مع مثيلاتها في سجلات المخازن التابعة للمؤسسة، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها أو اكتشاف الانحرافات فيما بينهما نتيجة الخطأ في القيد أو التسجيل⁵.

¹- شمشام محمد ضياء الدين، تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة عطابوشوبار لصناعة البلاط، 2021/2020، ص36.

²- حاسم ناصر حسين، الأصول العلمية في التخطيط ورقابة المخزون، مطابع التعليم العالي، بغداد 1990، ص365.

³- SNC, séminaire sur la prise d'inventaire physique des stocks, 1997, Alger, p06.

⁴- محمد سلطان حمو، إدارة الشراء والتخزين، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص24.

⁵- موجب ماجدة، تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حوض الحمراء - حاسي مسعود، تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي التخصص فحص ومراقبة ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص7.

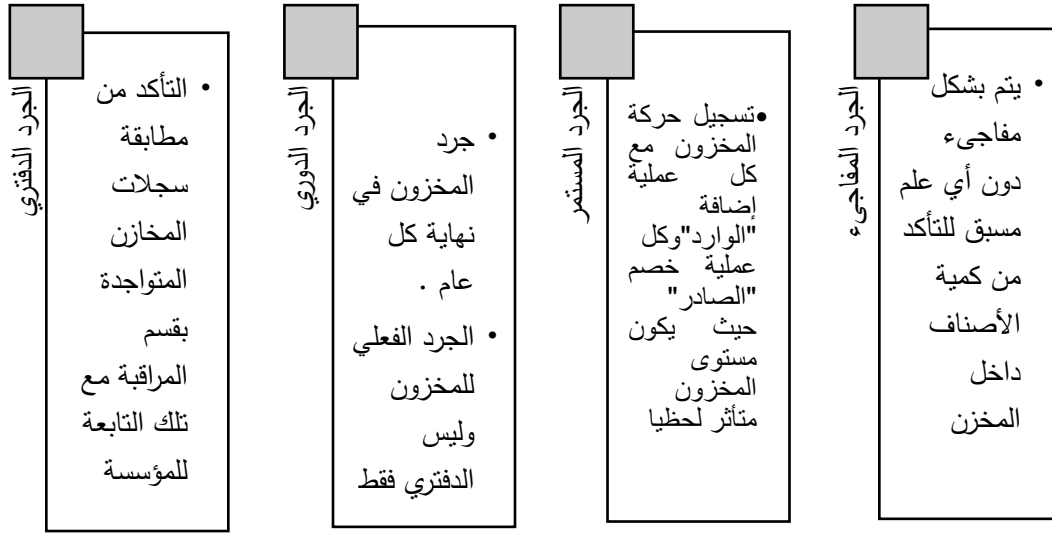
- الجرد الدوري: يقصد به الحصر الشامل لجميع الأصناف الموجودة في المخازن في تاريخ معين وعادة ما يكون هذا التاريخ في نهاية السنة المالية، وغالبا ما يستغرق هذا الجرد فترة تتراوح ما بين أسبوع وأسابيع وتتوقف خلالها جميع عمليات الصرف والاستلام في المخازن وذلك لضمان دقة الجرد، يناسب الجرد الدوري المخازن الصغيرة ومتوسطة الحجم، أو تلك التي تحتوي على عدد محدود من الأصناف، وذلك نتيجة ما يتطلبه القيام بهذا الجرد من وقت طويل نسبيا، ما يستلزم من جهود وخبرات في تقييم الأصناف المخزنة، وتحليل أسباب الفروق بين الأرصدة الفعلية والدفترية إن وجدت¹.
- الجرد المستمر: يتم هذا النوع من الجرد على مدار السنة طبقا لبرنامج زمني محدد للمجموعات المختلفة من الأصناف المخزنة، على أن يراعي الانتهاء من جرد جميع الأصناف مع قرب انتهاء السنة المالية للمؤسسة، ويمتاز هذا الأسلوب في الجرد عن الجرد الدوري في أنه لا يتطلب إيقاف العمل بالمخازن أثناء الجرد، حيث يمكن اختيار أوقات الركود على الطلب من بعض الأصناف لجردها، وغالبا ما يكون هناك بعض الوقت أمام القائم بالجرد لمراجعة أرصدة المخزون أكثر من مرة إن اقتضى الأمر، مما يزيد من احتمالات دقة النتائج والتعرف على أسباب الانحرافات².
- الجرد المفاجئ: من طرق الرقابة على المخزون التي تكون في يد المسؤول الأول في المنشأة، بحيث لا ترتبط هذه الطريقة بوقت محدد، وإنما إذا قرر المدير إجراء هذا النوع من الجرد فإنه لا يعلن عن وقت إجرائه بشكل مسبق من المخازن لإخفاء أي نقص أو اختلاف في أرصدة بعض المواد أو أية تجاوزات³.

¹-خلفي نسرين، غنين جهيدة، أهمية الجرد الدوري في الوصول إلى القيمة العادلة للمخزون دراسة حالة مؤسسة BATIMETAL-MONTAG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في المحاسبة والتدقيق تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجبالي بونعامه خميس الملبانة، 2020/2019، ص12.

²-زدون جمال، مرجع سبق ذكره، ص84.

³-بودونة بدره وآخرون، أساليب الجرد وفعاليتها داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، ص16

شكل 3 يوضح مختلف أنواع الجرد بشكل مبسط من إعداد الطالبة مرابط سوسن



المبحث الثالث ترميز المخزون، تكاليف المخزون والعلاقة الجوهرية بين وظيفتي الشراء والتخزين

إن وظيفة الشراء مكملة لوظيفة التخزين والعلاقة بينهما وثيقة إذ أن الجزء الأكبر من عملية الشراء ينبج عن تقديرات وطلبات إدارة التخزين، وتعمل المؤسسة على ترميز المواد المشتراة من أجل تسهيل عملية التعرف عليها بأصنافها المختلفة ومعرفة مكان التخزين بدقة. تصاحب عملية التخزين مجموعة من التكاليف كتكلفة تخزين وحفظ المخزون وفي هذا المبحث سنتطرق بوضوح إلى هاته النقاط.

المطلب الأول: ترميز المخزون

يتضمن مخزون أي منظمة مجموعة من المواد والسلع المختلفة ولتمييزها عن بعضها البعض تلجأ المنظمة لترميزها، ويقصد بترميز المواد استخدام الأرقام او الحروف أو الرسوم أو العلامات أو الجمع بين اثنين أو أكثر لتميز المواد المختلفة داخل المنشأة¹ تهدف عملية تصنيف المخزون وترميزه إلى سهولة التعرف على المواد والمنتجات بأصنافها المختلفة وسرعة الوصول إليها عند الحاجة كذلك تخزين أماكنها بدقة للتعامل معها في الإدخال والإخراج وتختلف الأسس التي يتم على أساسها تصنيف الأصناف المخزونة من منظمة لأخرى، ولترميز مجموعة من المزايا نذكر منها ما يلي²:

- تجنب استعمال اصطلاحات مطولة،

¹ محمد العدوان وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 47.
² محمد عبد الباقي صلاح الدين وعبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 223.

- سرعة وسهولة التعرف على مكان الصنف مما يساعد على سهولة عمليات المناولة والصرف وتجنب الأخطاء في هذه العمليات،
- تسهيل عمليات التقييد في الدفاتر،
- تسهيل عمليات الجرد.
- وترتب كل أنواع المخزون في دليل التوصيف بطريقة منطقية حيث يتم تجميع المواد المتشابهة ذات الطبيعة الواحدة مع بعضها ولا يمكن إعطاء نفس الترميز لمادتين مختلفتين ويمتاز هذا الدليل بعدة خصائص نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ تغطية كافة أنواع المواد والأصناف المستخدمة أو التي يحتم استخدامها في المستقبل،
- ✓ مجموعات من المواد والأصناف المتشابهة التي تقابل احتياجات المؤسسة،
- ✓ يجب أن تكون الحروف والأرقام المستخدمة للتعبير عن المواصفات محددة وثابتة،
- ✓ تنظيم الأرقام والرموز في دليل بحيث يسمح بإضافة أنواع جديدة دون تغيير الأرقام الحالية،

- ✓ أرقام وحروف واحدة عن صنف واحد ولا يكمن تكرار تلك الحروف،
- ✓ كتابة المواصفات بجانب هذه الرموز للتعبير بدقة عن مضمونها،
- ✓ سهولة الفهم والاستعمال والتطبيق.

يمكن تقسيم أنظمة الترميز إلى ثلاثة فئات هي²:

- الترميز المعبر أو التحليلي،
- الترميز البسيط،
- الترميز المختلط.

أولاً-الترميز المعبر (التعبيري) أو التحليلي:

في هذا النوع من الترميز، يستعمل كل حقل لوصف صفة أو سمة من سمات المواد (المواد الخام، المادة تم شراؤها أو تصنيعها، الصنف أو الفئة وفقاً لمعايير مختلفة، الخصائص الفيزيائية مثل الطول والقطر واللون...)، فإن الرمز وضع وفقاً لمعايير محددة، فبنية تتقرر عن طريق

¹-محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص381/382.

²-Alain Courtois, et al, gestion de production, quatriemeedition ; éditions d'organisation ; paris ; 2003, p177/179.

التتالي في ترتيب محدد مسبقا، بغض النظر عن الميدان، أو عن طريق التسلسل كالشجرة (على سبيل المثال، محطة الشحن، القسم، الفرع والآلة).

ولهذا النوع من الترميز العديد من المزايا نذكر منها:

- من السهل تذكر الرموز،

- إمكانية التصنيف والتجميع.

وأهم عيوبه تتمثل فيما يلي:

- رموز غير مرنة لذلك من الصعب استمرارية هذا النظام،

- رموز طويلة في كثير من الأحيان.

ثانيا- الترميز البسيط:

في هذا النوع من الترميز يتم استعمال الأرقام المتجانسة وبلا معنى يمكن منحها بطريقة عشوائية وفقا لقائمة محددة مسبقا بلا أي ارتباط بين العناصر، يمكن أيضا تعيينه بطريقة متسلسلة، يتم تسجيل المواد واحدة تلو الأخرى. ولهذا النوع من الترميز مجموعة من المزايا نذكر منها ما يلي:

- الإنشاء السريع للرمز،

- رمز قصير،

- الاستفادة القصوى من استمرارية النظام.

ومن أهم عيوبه:

- خطر الاستعمال المزدوج للرمز،

- لا توجد إمكانية للتجميع أو التصنيف،

- من الصعب التذكر.

ثالثا- الترميز المختلط:

الرموز تشمل على جزء بسيط كما في النوع الثاني وجزء آخر أو أكثر يتكون من عدة حقول تعبيرية أو تحليلية، عموما هذا النوع من التعبير هو المختار من قبل المؤسسات لتحديد المواد، والمطلوب فيه توخي الحذر عند اختيار الجزء التعبيري بحيث لا تتداخل مستقبلا.

ومن أمثلة هذا النوع: سواء كانت صناعية أو خدمية

رمز في مؤسسة مكونة من عدة ورشات F091245.01

ال قسم F: قسم أو جزء تحليلي

091245: متسلسلة

01: الإصدار

ولتحديد الرمز فإنه يتعين اتباع الخطوات التالية¹:

الخطوة الأولى: إحصاء وعد العناصر أو المواد المراد ترميزها،

الخطوة الثانية: تصنيف العناصر أو المواد المراد ترميزها،

الخطوة الثالثة: التفكير في إنشاء الرمز من خلال تحويل المواد إلى رموز،

الخطوة الرابعة: تحديد بنية الرمز.

المطلب الثاني: تكاليف وظيفة التخزين

الاقتصاد في تكاليف التخزين أصبح أمرا ضروريا ومن أهم التكاليف التي قد تنتج عن وظيفة التخزين نذكر ما يلي:

- تكلفة التوريد أو تكلفة إصدار أمر التوريد: عند إصدار أمر التوريد فإن المؤسسة تتحمل إلى جانب ثمن البضاعة مجموعة من التكاليف منها تكاليف العمالة التي تعمل لتحديد المواصفات ودراسة وطرح المناقصة ومراسلة الموردين وما إلى ذلك من تكاليف النقل وتكاليف الفحص.
- تكلفة حفظ المخزون: لكي نقوم بتخزين مختلف المواد والسلع فإن المنظمة تتكبد تكاليف تخزينها، هذه التكلفة تشمل إيجار المخزن في بعض الأحيان وتكلفة العمالة المشرفة على التخزين وتكلفة الإضاءة ووسائل النقل داخل المخزن ومصارييف الحفاظ على المخزون من تدفئة أو تبريد أو ما شابه ليبقى سليما وتزيد هذه التكلفة مع زيادة المخزون.

¹-Javel Georges, organisation et gestion de la production, quatrième édition, dunod, paris, 2010, p34.

- تكلفة هلاك المخزون أو تقادمه: المخزون قد يعاني التلف من طول التخزين أو ربما سوء التخزين ما يجعل المخزون عديم القيمة ويسبب خسارة للمؤسسة وتكون الخسارة عالية في حالة المنتجات المرتبطة بتطورات تكنولوجية سريعة والمنتجات المتغيرة بتغير الأذواق وتسمى أحيانا بتكلفة المخاطرة.
- تكلفة نفاذ المخزون: يقع نفاذ المخزون في الفترة التي تفصل بين استلام طلبيتين متتاليتين إذا ارتفع الاستهلاك أو الطلب عن المخزون الموجود أو الحاضر وهذا عند ارتفاع معدل الاستهلاك أو عند تأخر المورد في تسليم البضاعة أي الطلبية المنتظرة¹، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة تلبية الطلب وبالتالي حدوث خسائر مادية ومصاريف إضافية على عاتق المؤسسة أي خسارة العائد الذي كان يمكن أن يتحقق.
- تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية: توفر المخزون يتسبب في التغاضي عن الأخطاء في العملية الإنتاجية وعدم تحليل المشاكل بجدية للقضاء على جذورها، فعندما تتسبب الأخطاء في تأخير تلبية طلبات العميل فإن هذه الأخطاء يتم الاهتمام بها ومحاولة القضاء عليها، أما عندما يكون لدينا الكثير من مخزون المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فوارد ولكنها لا تتسبب في تأخير تلبية الطلبات، هذا الأمر يحدث كذلك في مشكلات الصيانة فعندما تحدث مشكلة وتكرر ويكون لدينا مخزون كبير من قطع الغيار لمواجهة هذه المشكلة المتكررة فإن المشكلة لا تلقى الاهتمام الكافي لأن العملية الإنتاجية لم تتوقف، أما عندما يكون المخزون قليلا فإن أي مشكلة تلقى اهتماما كبيرا لأن أي مشكلة ستسبب في توقف الإنتاج².

المطلب الثالث: العلاقة الجوهرية بين وظيفتي الشراء والتخزين

هناك مجموعة من التعاريف الحديثة التي دمجت بين الشراء والتخزين في إدارة موحدة وسميت بإدارة المواد أو إدارة الامدادات فكما أن للمشتريات علاقة بالمخازن فإن للمخازن علاقة بالمشتريات أي أن هناك علاقة تكاملية بين الإدارتين لما يوجد بينها من تنسيق وتبادل للمعلومات وتعرف إدارة الشراء والتخزين بأنها الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع ويتضمن ذلك تخطيط الاحتياجات

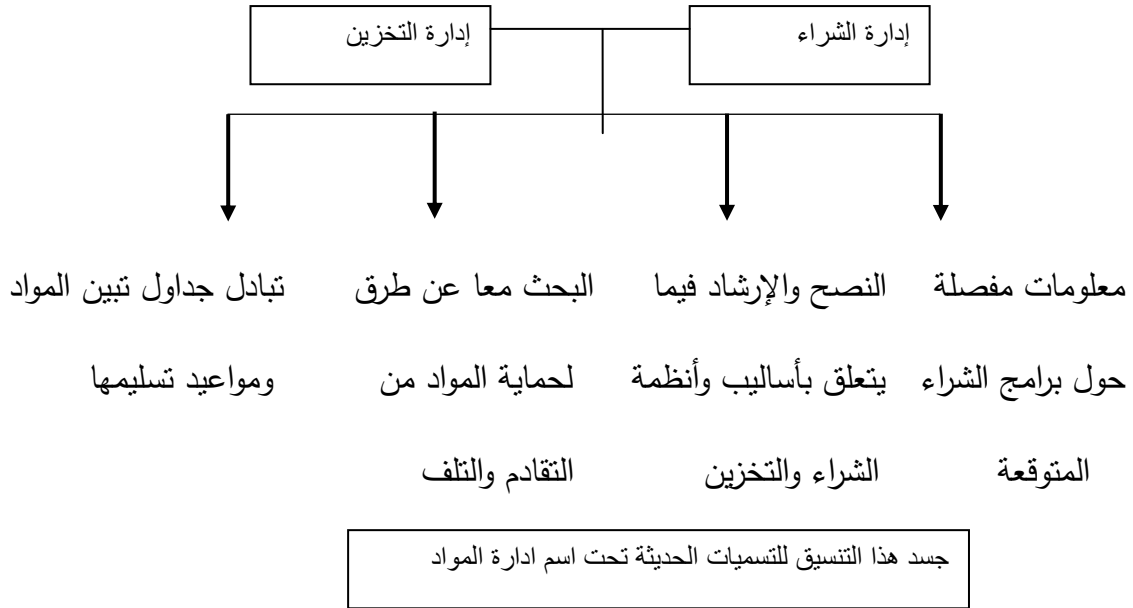
¹ - www.zehi.yolasite.com تمت مراجعته يوم 2022/04/24 على 23:00.

² - http://samehar.wordpress.com تمت مراجعته 2022/04/24 على 00:06.

وشروطها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمشروع¹ ونميز الآتي:

- تقديم إدارة الشراء المعلومات الوافية والمفصلة المتعلقة ببرامج الشراء المتوقعة لإدارة المخازن،
- التعريف بأساليب الشراء وأنظمة التخزين السليمة وطرق الرقابة على المخزون الملائمة وتقديم النصح والإرشاد بكل ما يتعلق بها،
- قيام إدارة الشراء بالتنسيق مع إدارة المخازن والبحث عن طرق فعالة لحماية المواد من التآكل والتلف،
- عمل إدارة الشراء على تقديم جداول مستمرة تبين مواعيد تسليم المواد إلى المخازن.

مخطط 2 يوضح التنسيق بين إدارة الشراء وإدارة المخازن "إدارة المواد في التسميات الحديثة" من إعداد الطالبة مرابط سوسن.



¹-محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية (عمان: دار النشر والتوزيع، 2014م)، ص20.

خلاصة

إن نشاط المؤسسة يتطلب الوجود الدائم للمواد وبالكميات الكافية التي يتم الاحتفاظ بها عن طريق التخزين في مخازن المؤسسة إلى حين استعمالها كما يضبط تدفقها إلى مختلف الإدارات عند الطلب، تختلف طبيعة المخازن من منظمة لأخرى ففي المنظمات الخدمية كالجامعة، البريد... الخ تكون عبارة عن قسم أو إدارة لحفظ مستلزمات النشاط الخدمي كالأدوات المكتبية والأثاث وغيرها من المواد الاستخدمية، أما في المنظمات الإنتاجية فتتمثل المخازن إدارة رئيسية إذ تعتبر حلقة أساسية في العملية الإنتاجية ويغلب عليها طابع التخصص سواء من حيث الأنشطة أو المواد، لكن ويغض النظر على طبيعة المؤسسة لا يمكن الاستغناء عن وظيفة التخزين .

تشهد المؤسسات في بعض الأحيان نقصا غير مبرر في مخازنها، الاسراف في استعمال المواد وبعض أشكال الانحراف والتسيب ما يتطلب منها وضع نظام للرقابة على المخزون وتعليمات واضحة محددة لعمليات الاستلام والصرف وكل نشاط يتعلق بالمخزون، يعتمد هذا النظام بشكل كبير على توصيف المخزونات بإرفاقها رموزا معينة خاصة بكل صنف، هذا الترميز مهما كان يسهل عملية الجرد ويخفض تحمل المنظمة لتكاليف إضافية تضر بها كتكلفة المواد المفقودة على سبيل المثال وهذا ما تم التطرق إليه بشكل تفصيلي في هذا الفصل.



دراسة حالة المدرسة العليا للتجارة

مقدمة

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم إدارة الشراء ومفهوم إدارة التخزين ارتأينا أن نخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية والتي كانت بالمدرسة العليا للتجارة بالقليعة ومن خلال ما أتيج لنا من معلومات سنقوم باختبار ما تم تناوله وإسقاط الجزء النظري على أرض الواقع حيث سيتم تحديد إجراءات عملية الشراء والوقوف على أساليب وسياسات الشراء وكذلك التخزين ومدى مساهمتهما في استمرارية نشاط المدرسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: سنقوم فيه بتقديم المدرسة العليا للتجارة-ESC- بإعطاء لمحة عن نشأتها ومراحل تطورها، ذكر أهميتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، كذلك قمنا بعرض الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للتجارة مقسمة على ثلاث مطالب.
- المبحث الثاني: في هذا المبحث سنجيب عن الإشكالية حيث سنقوم أولاً بعرض أجوبة الدراسة ومن ثم مناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة.

المبحث الأول: تقديم عام للمدرسة العليا للتجارة-ESC-

توفر المدرسة العليا للتجارة للطلبة تكوينا أساسيا في العديد من تخصصات التدرج في الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية والعلوم المالية، في هذا المبحث سنقوم بتقديم الإطار النظري للشركة بإبراز مراحل تطورها ونشأتها، عرض مختلف أهدافها وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور المدرسة العليا للتجارة

تأسست المدرسة العليا للتجارة الحكومية -Ecole Supérieure de Commerce-ESC- مولود قاسم نايت بلقاسم (وكانت هذه التسمية بمناسبة الاحتفال بذكرى ثورة التحرير الجزائري خلال يوم 10/11/2014 تكريما للمجاهد مولود قاسم نايت بلقاسم من الولاية الثالثة التاريخية) عام 1900 من طرف الإدارة الفرنسية، وفي 8 فيفري 1966 وتبعاً للمرسوم الوزاري رقم 66-43 ألحقت المدرسة بجامعة الجزائر.

استقلت المدرسة العليا للتجارة عن جامعة الجزائر استناداً إلى المرسوم الوزاري رقم 168-85 الصادر في 18 جوان 1985 وأصبحت تابعة مباشرة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يتمثل الهدف الرئيسي للمدرسة في تكوين الإطارات العليا في العلوم التجارية والمالية للمؤسسات العمومية والخاصة، الوطنية والأجنبية وكذلك للإدارة تجاوبا مع تطورات العصر والمجالات التجارية.

الموقع

تمركزت المدرسة العليا للتجارة بمنحدر صالح غربي آغا الجزائر العاصمة وتحتل موقعا جغرافيا هاما نتيجة محاذاتها لوزارة المالية وبورصة الجزائر من جهة وتواجدها بالقرب من أهم شبكة نقل بالعاصمة كمحطة الجزائر للسكك الحديدية (آغا) والمحطات البرية من جهة أخرى وفي عام 2013 تم نقلها إلى مدينة القليعة في ولاية تيبازة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المدرسة

تهدف المدرسة العليا للتجارة إلى تكوين رجال أعمال ورؤساء وإطارات ومسيرين في الإدارة ومختصين في تسيير المؤسسات والشركات الكبرى من مختلف الدول الإفريقية والعربية لخدمة الأمة ورفع مستوى البلاد.

رسالة ورؤية المدرسة

تهدف المدرسة العليا للتجارة إلى التكوين الأكاديمي والتطبيقي للإطارات العليا المكلفون بالتسيير التجاري والمالي للمؤسسات والإدارات.

التكوين

توفر المدرسة العليا للتجارة للطلبة تكوينا أساسيا في العديد من تخصصات التدرج في الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية والعلوم المالية. ومن بين هذه التخصصات:

- محاسبة ومالية
- مالية ومؤسسات
- إدارة وتنظيم الشركات
- التسويق والاتصال
- نقود، مالية وبنوك
- المراقبة والتسيير

فرص العمل:

هذا المدرسة قديمة وعريقة فهي أخرجت إطارات كبيرة في الدولة ويعتبر طلابها القدماء الأكثر حظا في الحصول على مناصب عمل باعتبار أن تلك الفترة كانت الدولة بحاجة الى إطارات كخريجي هذه المدرسة أما حاليا فلا يوجد ضمان للعمل أي أن حالها كحال من يدرسون في الجامعة يبقى فقط اسم المدرسة والدبلوم هما من يشكل الفرق ومن الفرص المقترحة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا للتجارة

الهيكل التنظيمي للمدرسة

منذ التحاق المدرسة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اتبعت الهيكلية التنظيمية للمعهد الوطني للدراسات العليا للعلوم التجارية والمالية الخاصة بالمرسوم 543-83 الصادر في 24 سبتمبر 1983. ويتلخص هذا التنظيم كما يلي¹:

¹-الوثائق الداخلية للمدرسة.

مدير المدرسة ويساعده كل من:

- مدير الدراسات
 - مدير مكلف بالبحوث العلمية
 - نائب مدير مكلف بالإدارة العامة
- تتوفر بالمدرسة الهياكل التالية:

1-مصلحة شؤون الطلبة :

مكلفة بالتسجيلات وعملية التحويلات وتخطيط برامج استعمال أماكن التدريس

2-مصلحة الدراسات و التربصات :

مكلفة بمتابعة الدراسات (الدروس) والبرامج البيداغوجية و كذلك برامج الامتحانات والسهر على حسن سيرها و انتقاء و معالجة المعلومات البيداغوجية و متابعة برامج التربصات المؤقتة و الحرص على تأمين المتابعة الجيدة للتربصات المنظمة .

3-مصلحة ما بعد التدرج:

مكلفة بتسيير التسجيلات والسهر على تحويلات ملفات الطلبة فيما بعد التدرج و المتابعة البيداغوجية و تحضير برامج الامتحانات و حسن سيرها و تحضير أعمال لجنة التحكيم في مصلحة ما بعد التدرج.

4-مصلحة إعادة تأهيل الأساتذة و العلاقات مع الجامعات:

و هي مكلفة بطرح المشاريع لتجديد و إعادة تأهيل الأساتذة و كذلك وضع برامج الحصول على أجهزة علمية خاصة بالمدرسة و متابعة خطط البحوث العلمية و تدوين الميزانية و تنظيم علاقات المدرسة مع بقية الجامعات و المعاهد الوطنية و الأجنبية و إعداد ملتقيات وطنية و دولية .

كما تحتوي المدرسة على مصالح أخرى:

1. مصلحة الموظفين،
2. مصلحة الميزانية والوسائل العامة،
3. مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية،
4. مصلحة التخطيط والإحصاء،
5. مصلحة المحاسبة،
6. المكتبة،
7. قاعة الأنترنت،

8. دائرة الإعلام الآلي،
9. الدوائر البيداغوجية: دائرة تنظيم وإدارة الشركات، دائرة المحاسبة، دائرة المراقبة والتسيير، دائرة التسويق،
دائرة المالية

أهم المجالس بالمدرسة

المجلس العلمي:

زيادة على مهامه الإدارية، يقوم المجلس بإعطاء مقترحاته في تنظيم ومحتوى الدروس وتقييم النشاطات العلمية والبحوث على مستوى المدرسة، كذلك يقوم المجلس فيما يخص دراسات ما بعد التدرج بفتح وغلق وإعادة برمجة الشعب، عدد الأماكن وتقديم حوصلة عن ذلك. يساهم المجلس العلمي في تطوير وترقية البحوث السهر على حسن التأطير البيداغوجي وتنفيذ البرامج على مستوى التدريس المقدم.

مجلس الإدارة:

إن المهمة الأساسية لمجلس الإدارة تكمن في ضمان ومتابعة السير الحسن لمختلف نشاطات المدرسة ويدرس كل المسائل التي تمس بسيرها. يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول على حسن سير المدرسة ويساعده في ذلك نائب مدير مكلف بالإدارة العامة، نائب مدير مكلف بالدراسات ونائب مدير مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

المجلس البيداغوجي:

يجتمع المجلس البيداغوجي للمدرسة مرة واحدة كل أسبوع من أجل دراسة كل المسائل المتعلقة بالبيداغوجيا. يحضر الاجتماع كل من مدير المؤسسة، نائب المدير المكلف بالدراسات ورؤساء الدوائر. الهدف الرئيسي لهذا المجلس هو توفير الشروط الأساسية التي تضمن التنظيم البيداغوجي الأمثل الذي يسمح للأساتذة بتأدية مهامهم على الوجه الصحيح من جهة ويسمح للطلبة من مزاولة دراستهم بكيفية تتناسب مع تطلعاتهم من جهة أخرى.

الهيكل

تتوفر المدرسة العليا للتجارة على وسائل بيداغوجية تتمثل في 5 مدرجات، حوالي 42 قاعة للدروس، 03 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين للمطالعة، ومن أجل تسهيل أعمال البحوث للأساتذة والتوفير لهم أحسن الظروف القيام بأعمالهم على أحسن وجه، يوجد بالمدرسة مخبر للإعلام الآلي يحتوي على قاعتين، واحدة مخصصة للبحوث التطبيقية في العلوم التجارية وعلوم التسيير والأخرى للإنترنت، من جهة أخرى تتوفر المدرسة على مكتبة توفر بها حاليا حوالي 15.000 عنوان باللغات الثلاث، عربية، فرنسية

وإنجليزية، كذلك عدد مهم من المجالات المتخصصة في المجال وعلى مختلف التخصصات المتواجدة بالمدرسة.

التنظيم الإداري للمدرسة العليا للتجارة وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها

إن الوزير الأول ووزير المالية ووزير التعليم العالي والبحث العلمي وبمقتضى مجموعة من المراسيم الرئاسية والتنفيذية يقررون ما يأتي:

يساعد مدير المدرسة كل من:

-مدير مساعد مكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل،

-مدير مساعد مكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية،

-مدير مساعد مكلف بأنظمة الاعلام والاتصال والعلاقات الخارجية،

-الأمين العام،

-مدير المكتبة،

-رئيس القسم،

المديرون المساعدون:

- يكلف المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل بما يأتي:
 - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الأقسام مع مخطط تنمية المدرسة،
 - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول والإجراء في مجال تسليم الشهادات،
 - متابعة وتقييم سير التعليم والترقيات،

-ترقية نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة إطارات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية بالعلاقة مع مجال أو مجالات تخصص المدرسة والتنسيق مع اللجان البيداغوجية للمدرسة أو مع اللجان الوطنية.

• يكلف المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطور التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية بما يأتي:

-جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تقوم بها المدرسة،

-ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمدرسة، وتنسيق نشاط اللجان العلمية للقسم،

-المبادرة بأنشطة ترقية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى في مجال التعليم والبحث،

• يكلف المدير المساعد المكلف بأنظمة الاعلام والاتصال والعلاقات الخارجية بما يأتي:

-ضمان إدماج الهياكل القاعدية والشبكات المعلوماتية وترقية الرقمنة، نشر كل معلومة تتعلق بالمدرسة بوسائل تكنولوجيات الاعلام والاتصال،

-تصميم وإنجاز دعائم الاتصال (نشرات المدرسة والمواقع الالكترونية...)

الأمين العام:

يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية، ونائب مدير المالية والوسائل ويكلف بما يأتي:

-ضمان متابعة برامج إنجاز الهياكل واقتناء التجهيزات،

-السهر على تزويد هياكل المدرسة ومصالحها التقنية بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة،

-تحضير مشروع ميزانية المدرسة ومتابعة تنفيذها.

• يساعد نائب مدير المالية والوسائل كل من:

-رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث،

-رئيس مصلحة الصفقات والتجهيزات،

-رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف،

-رئيس مصلحة النظافة وصيانة الممتلكات.

ويكلف بما يأتي:

-ضمان تنفيذ برامج تجهيز المدرسة،

-ضمان تنفيذ الميزانية والمسك اليومي لسجلات الجرد،

-متابعة تمويل أنشطة البحث لمخابر ووحدات البحث،

مدير المكتبة:

يساعد مدير المكتبة كلا من:

-رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة،

-رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية،

-رئيس مصلحة الاستقبال والتوجيه،

ويكلف بما يأتي:

-اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،

-تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق الملائمة للمعالجة والترتيب، والمسك اليومي لجردها.

رئيس القسم:

ويكلف رئيس القسم بما يأتي:

-وضع تحت تصرف الأساتذة والطلبة الوسائل التعليمية الضرورية للتكوين،

-السهر على السير البيداغوجي والإداري للقسم.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يدور هذا المبحث حول الدراسة التطبيقية على مستوى المدرسة العليا للتجارة، ومناقشة نتائجها، التحليل الشخصي لها، عرض النتائج وذكر المشاكل مع اقتراح الحلول المناسبة.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مناقشة النتائج التي توصلنا إليها فيما سبق من خلال تحليلها وتفسيرها وربطها بالفرضيات ومقارنتها.

منهجية الدراسة: إن الأسلوبين المتبعين في الجانب التطبيقي هما أسلوب المقابلة الجماعية ذات أسئلة مفتوحة بالإضافة إلى الملاحظة، قمنا بثلاث مقابلات، تمحورت كل مقابلة حول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بوظيفتي الشراء والتخزين مدرجة في استمارة الأسئلة.

خطوات الدراسة الميدانية:

المرحلة الأولى: تم اختيار المدرسة العليا للتجارة لكونها الأقرب بالمنطقة وكونها أيضا تتوفر على وظيفتي الشراء والتخزين وبالتالي قدرتنا على تطبيق دراستنا.

المرحلة الثانية: تم إعداد دليل المقابلة حيث ستكون متناسبة مع تساؤلات الدراسة، مع تحديد مواعيد معينة مع عينة الدراسة، واختيار الوقت المناسب.

المرحلة الثالثة: سيتم فيها تحليل بيانات المقابلة، والدراسة والتعليق.

سير عملية المقابلة:

تمت المقابلة يوم 2022/05/17، و 2022/05/18، 2022.

المكان: مكتب الأمين العام ورئيس قسم الوسائل العامة ومصالحة الصفقات العمومية.

المدة: ساعة مع الأمين العام وساعة ونصف مع رئيس قسم الوسائل العامة.

الظروف: كانت الظروف التي أجريت فيها المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد، والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.

تمت إجراء المقابلة مع هؤلاء المسؤولين وذلك لدرابتهم التامة بالموضوع وخبرتهم في مجالي الشراء والتخزين وبالتالي يمكنهم الإجابة بشكل يخدم الموضوع جيدا.

للتأكد من صحة الفرضيتين المطروحتين في البداية، تم طرح مجموعة من الأسئلة على الفئة المستجوبة، والجدول التالي يوضح أسئلة المقابلة التي أقيمت مع كل من السيد الأمين العام، والسيد رئيس قسم الوسائل العامة، والسيد مساعد رئيس قسم الوسائل العامة، والسيدة بمصلحة الصفقات العمومية والسيد أمين المخزن والسيد المسؤول عن الجرد من أجل الرد على تساؤلاتنا.

أسئلة المقابلة حول إدارة الشراء

الرقم	الأسئلة
01	ماهي مهام قسمي الشراء والتخزين بالمدرسة العليا للتجارة؟
02	ماهي أنواع المشتريات في المدرسة العليا للتجارة؟
03	ماهي طرق الشراء الأكثر اعتمادا؟
04	أتعتمد المدرسة العليا للتجارة على مركزية الشراء أم على لامركزية الشراء؟ ولماذا؟
05	ماهي مراحل الشراء في المدرسة؟
06	ماهي استراتيجيات الشراء الأكثر اتبعا؟
07	هل تعتمد المدرسة الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر؟
08	وماهي مصادر الحصول على أنسب الأسعار؟
09	ماهي شروط الشراء وكيف تقسم الأولويات في المدرسة العليا للتجارة؟
10	ماهي السجلات الرئيسية التي تستعمل في عملية الشراء؟
11	ماهي العوامل المؤثرة على السياسات الشرائية في المدرسة العليا للتجارة؟
12	هل يفرض الموردون بالالتزامات الخاصة بالشروط والضمانات المطلوبة وأيضا بمواعيد التسليم المتفق عليها؟

13	ماهي الأصول العلمية للشراء التي تبني عليها المدرسة العليا للتجارة قراراتها الشرائية؟
----	--

أسئلة المقابلة حول إدارة المخازن:

01	أنواع المخازن التي تعتمد عليها المدرسة العليا للتجارة؟
02	ماهي مجالات الرقابة على المخزون؟
03	كيف تقوم المدرسة بترميز عتاها؟
04	ماهي طريقة الجرد الأكثر استعمالا؟
05	ماهي أبرز المشاكل التي تعاني منها المدرسة في الشراء والتخزين وكيفية التعامل معها؟

المطلب الثاني: أجوبة أسئلة المقابلة

سنحاول في هذا المطلب ترجمة أجوبة المسؤولين على التساؤلات المطروحة في المقابلات والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة سابقا والتي نذكرها على سبيل التذكير:

الفرضية الأولى: تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات شرائية معينة في عملية الشراء بدءا من التحديد الدقيق للحاجة إلى الاستلام النهائي للمواد والوفاء بالعدد.

الفرضية الثانية: تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات تخزينية معينة وتنظيما محكما في عملية التخزين بدءا من الاستلام إلى الدخول إلى المخزن وتوجيهها إلى الاستهلاك النهائي.

كانت إجابات المسؤولين كالتالي:

أجوبة المقابلة حول إدارة الشراء:

- وظائف إدارتي الشراء والتخزين بالمدرسة العليا للتجارة:
 - التخطيط للشراء،
 - تحديد الحاجة للشراء،
 - إصدار أمر للشراء،
 - التفاوض مع الموردين،

- متابعة وصول أمر الشراء،
- تنفيذ الشراء واستلام المواد،
- إعداد السياسات العامة واللائمة للتخزين،
- استلام وفحص المشتريات، حفظ المشتريات وصيانتها، والقيام بعملية الجرد الدوري والرقابة على المخزون.
- تحتفظ إدارة المشتريات بالمدرسة العليا للتجارة بسجل الأصناف وهو سجل خاص بالمواد المشتراة حيث تخصص فيه لكل مادة أو خدمة بطاقة تشمل بصفة أساسية الوصف العام للمادة أو الخدمة، وتصنف المواد المشتراة حسب التصنيف المعروف:
- المواد الاستهلاكية "غير المعمرة" التي تفقد صلاحية استخدامها واستغلالها في وقت قصير مثل الأوراق، رزم الأوراق والأدوات القرطاسية، أدوات التنظيف المكاتب، الكراسي، السبورات، الحبر، الغراء... الخ
- المواد الدائمة "المعمرة" تستمر لفترة زمنية طويلة دون أن تفقد قيمتها مثل أجهزة الإعلام الآلي، أجهزة عارض البيانات...
- خدمات مثل: شعار المدرسة العليا للتجارة، الاتصالات السلكية واشتراكات الانترنت.....
- أكثر طرق الشراء استعمالا في المدرسة الشراء المباشر أو الشراء عن طريق الممارسة أو القيام باستشارات.
- الشراء المباشر يكون في حالة في حالة شراء المستلزمات المطلوبة من مصدر أو مورد واحد على سبيل التجربة والاختبار دون اللجوء إلى عدة موردين، كذلك في الحالات الطارئة لتوفير الاحتياجات على سبيل السرعة أما الحالة الأخيرة إذا كانت مصادر شراء تلك السلعة محدودة.
- الشراء عن طريق الممارسة وهي الاتصال بمجموعة من الموردين ومناقشتهم حول عروضهم، ثم المفاضلة بينها حتى ولو لم يكونوا الأنسب سعرا ولكن ما يقدمونه ذا جودة.
- الاستشارة وتخص عمليات الشراء التي لم تلحق سقف المناقصة وتتراوح قيمتها بين 1000000.00 و 6000000.00، تقوم المدرسة بالإعلان عن الاستشارة عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها www.esc;alger.dz ولوحات الاشهار الخاصة بالهيئات والمؤسسات الإدارية المختلفة وفي الإعلان يحدد موضوع الاستشارة كاستشارة متعلقة باقتناء أدوات ومستهلكات الاعلام الآلي أو استشارة لأدوات النظافة والتطهير وغيرها، يمكن للمؤسسات المهمة

والمتوفرة على الشروط القانونية اللازمة سحب دفتر الشروط من مصلحة الصفقات والتجهيزات بالمدرسة تودع العروض بمصلحة الصفقات والتجهيزات في اليوم الأخير من الاستشارة أي في اليوم العاشر من الإعلان وتختلف الفترة الزمنية من مؤسسة لأخرى، يجب على كل مترشح وضع كل من ملف الترشيح، العرض التقني والعرض المالي في أطرفه منفصلة ومقفلة بإحكام يبين كل منها تسمية المؤسسة ومرجع الاستشارة وموضوعها، إضافة إلى عبارة "ملف الترشيح" عرض تقني "عرض مالي" حسب الحالة، ثم توضع الأطرف الثلاثة في ظرف آخر مقفل بإحكام ومبهم يحمل العبارة التالية: "لا يفتح إلا من طرف لجنة فتح الأطرف وتقييم العروض" وتحتوي العروض على الوثائق التالية والتي يجب أن تكون سارية المفعول والنسخ المصورة واضحة:

ملف الترشيح	العرض التقني	العرض المالي
- تصريح بالترشيح	- التصريح بالاككتاب (مملوء)	- رسالة التعهد (مملوءة،
- تصريح بالنزاهة	- مختوم وممضى)	- مختومة وممضاة)
- نسخة من السجل التجاري	- دفتر الشروط مملوء وممضى ويكتب في آخر صفحته بخط اليد "قرأ وقبل"	- جدول الأسعار الوحديوية (مملوء ومختوم وممضى)
- جدول الضرائب لا يتعدى ثلاثة أشهر		- الكشف الكمي والتقديري (مملوء ومختوم وممضى)

بعد فتح المظاريف الفنية والتقنية وتقييم المقترحات حسب المعايير الثلاث المعروفة: أقل تكلفة، جودة عالية، وفي الوقت المناسب، يكون المعيار الذي يتم على أساسه اختيار المورد المناسب هو العرض التجاري أي اختيار العرض الأقل سعرا.

بالنسبة للتقييم التقني: يتم من خلاله تقييم الجودة، وزمن التوريد ومعايير أخرى حسب متطلبات المدرسة. أما التقييم التجاري: ويكون بعد التقييم التقني لما تم قبوله من عروض ويكون المعيار الأساسي فيها هو التكلفة إذ يقع الاختيار على العروض الأقل تكلفة.

- تتبع المدرسة مركزية الشراء أي إدارة واحدة تقوم بشراء مستلزمات كل مصلحة على مستوى المدرسة فبعد استلام هاته المصالح لجدول الاحتياجات في إطار تنفيذ الميزانية للسنة المعنية وملئها بما تحتاجه، تسلم من جديد إلى مكتب السكرتارية العامة ليتم فيما بعد مراجعتها ومناقشة أمر تنفيذها، يتم الاعتماد على المركزية في الشراء لأن المدرسة ليست بمؤسسة كبيرة ذات فروع

كبيرة ومتعددة لذلك من الأفضل تجنب الازدواجية في الجهد المبذول للشراء وتقليل التكاليف كتكاليف النقل....، أيضا حين تجمع الطلبات في طلبية واحدة تستفيد المدرسة وحسب المورد من خصومات كمية أو سعرية.

• مراحل الشراء في المدرسة:

1. تحديد الاحتياجات والمستلزمات بالكمية والنوعية سواء حسب الموجودات بالمخزن والبحث في إمكانية استخدامها وتاريخ صلاحيتها قبل شراء مواد جديدة أخرى كما تحدد أيضا من طرف رئيس كل مصلحة بالمدرسة مرتبة حسب الأولوية في جدول يسمى بجدول الاحتياجات في إطار تنفيذ الميزانية للسنة المعنية (الملحق) فلا يعني حتمية الشراء عند ظهور الحاجة، ثم يقوم قسم المالية وتحديدًا مصلحة الميزانية بالموافقة على طلب الشراء.
 2. التواصل مع الموردين على الأقل موردين اثنين من أجل الحصول على الفاتورة الشكلية وهي تقدير أو عرض أسعار للسلع والخدمات التي سيلتزم المورد بتوريدها (facture pro-forma) من أجل الاطلاع عليها.
 3. اختيار المورد النهائي حسب السعر والجودة والتسهيلات التي تحقق هدف المدرسة ومن ثم التعاقد معه.
 4. تحضير الوثائق القانونية اللازمة لتمرير الطلبية كسند الطلب والفاتورة النهائية من أجل تمرير أمر التوريد أو ما يسمى أمر الشراء.
 5. استلام وفحص المواد كما ونوعا وتسليمها للمخزن.
 6. مراجعة الفواتير لتفادي نزاعات مستقبلية.
- استراتيجيات الشراء الأكثر اتباعا في المدرسة هي الشراء المقدم أو للتخزين أي أن المدرسة تقوم بشراء مستلزماتها في وقت يسبق الحاجة الفعلية عند توفر الميزانية لمقابلة احتياجات المدرسة بالكمية وفي الزمن المطلوبين وفي بعض الأحيان يتحقق الشراء عند الحاجة وذلك في وقت استلام الميزانية وتصادفها الحاجة في نفس الوقت مثلا تم استلام الميزانية والمدرجات التي يدرس فيها الطلبة تخربت هنا تظهر الحاجة إلى الإصلاح بمجرد استلام المال.
 - تفضل المدرسة الشراء من عدة مصادر حسب الخدمة أي التوريد في الوقت المناسب والسعر والجودة والتسهيلات المقدمة ذلك لتنوع احتياجاتها وتفادي الوقوع تحت رحمة مورد واحد

وتقليل الأضرار في حالة تقصيره أي أنه عند اتباع الشراء من مصادر متعددة فستكون هناك منافسة بين الموردين وبالتالي الحصول على خدمة أفضل سعرا وجودة.

- مصادر الحصول على أنسب الأسعار: تصدر المؤسسة طلبات عروض أسعار تقديرية devis quantitatif et estimatif أو ما يعرف بقوائم الأسعار وهي عبارة عن مستندات تقدم من المدرسة إلى الموردين المحتملين لتحصل على قوائم الأسعار المفصلة للسلع المقدمة للمحاولة على الحصول على أفضل العروض ويتم إرسالها إلى قائمة الموردين عبر البريد الإلكتروني.
- شروط الشراء في المدرسة العليا للتجارة:

حسب الميزانية الموجودة لتسيير المخطط التمويلي للمدرسة وتقسّم الأولويات تبعا للجانب البيداغوجي (الأستاذ والطالب) وحسب الاحتياجات المطلوبة في المدرسة ولا تعني الحاجة ضرورة الشراء بل حسب الأولوية.

✓ السجلات الرئيسية المستعملة في عمليتي الشراء والتخزين:

تعتمد المدرسة العليا للتجارة على مجموعة من السجلات لضمان السيرورة الجيدة والقانونية لعمليتي الشراء والتخزين وتصدر عدة نسخ منها تسلم لكل الجهات المعنية ممضاة مع التأكد من وضع الختم والتأشير عليها ومن أهم هذه الوثائق ما يلي:

- مستند أمر الشراء: وهي وثيقة تسجل فيها كافة المعلومات الخاصة بعملية الشراء لأي مادة أو خدمة لأمر المورد.
- الفاتورة: هي وثيقة تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بالمواد المرسلّة من أسعار، شروط التسليم، الكمية، المبلغ الصافي بالأرقام والحروف.
- وصل استلام المواد: وهي وثيقة تسجل فيها كل البيانات الخاصة باستلام المواد ودخولها للمخزن والمتمثلة فيه نوع السلعة، الكمية، السعر الوحدوي، اسم المورد، رقم وتاريخ الفاتورة، تاريخ الاستلام ...
- موصل الخروج: وتدون فيه المعلومات التالية: لمن حرر هذا الوصل وتوقيعه، رمز المادة المخرجة وغيرها من المعلومات.

- سجل الموردين: يحرص قسم الوسائل العامة على الاحتفاظ بسجل الموردين، لكي يستفاد منه عند البحث عن المصادر المناسبة للمشتريات حيث تخصص لكل مورد بطاقة يدون عليها الاسم، العنوان، الأرقام، الهاتف وأسماء المسؤولين عن نشاط البيع.
 - سجل أوامر التوريد: يفيد هذا السجل في سرعة تقصي البيانات العامة بشأن نشاط الشراء مما يفيد في إعداد ملخصات إحصائية لخدمة أغراض المدرسة. وغيرها من الوثائق الضرورية لاستكمال العملية.
 - العوامل المؤثرة على السياسات الشرائية:
- تعد العوامل القانونية والعوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيراً على عملية الشراء في المدرسة العليا للتجارة.
- العوامل القانونية: إذ تخضع المدرسة لقانون الصفقات العمومية ولا يمكن للمدرسة تجاوز التشريعات القانونية أو مجرد جهلها به قد يوقع المدرسة بمشاكل تعرقل نشاطها.
 - عوامل اقتصادية: من خلال متابعة الوضعية الاقتصادية للسوق، ارتفاع الأسعار وانهيائها وتوفر بدائل، دخول موردين جدد وأي تغيير يطرأ على السوق سواء مباشر أو غير مباشر ويؤثر على القدرة والرغبة الشرائية في المدرسة.
 - تقييم المدرسة مورديها حسب التعاملات الماضية معها سواء من حيث السعر أو الالتزام بالمواصفات المطلوبة، الالتزام بتاريخ التوريد أي المزيج الشرائي بصفة خاصة وحسب نتائج المقابلة هناك بعض الموردين يفون بكل الالتزامات سواء الخاصة بالشروط أو الضمانات المطلوبة المتفق عليها وتصدر لهم المدرسة شهادة لحسن التعامل لصالحهم وهناك بعض الموردين في حالات قليلة لا يلتزمون فيتأخرون عن مواعيد التسليم أو تقديم الفاتورات في الوقت المحدد وغيرها من التعطيلات.
 - الأصول العلمية التي تركز عليها المدرسة أثناء اتخاذ قرار الشراء بكثرة هي الجودة ومواصفات الأداء كدرجة التحمل للآلات وسرعة الصيانة للسلع والمواد فطبيعة نشاط المدرسة وخاصة نشاط الطاقم البيداغوجي يتطلب ضرورة التأكيد على الجودة كجودة الأدوات المكتبية والورق وكراريس الامتحانات وغيرها أما السعر فعلى المدرسة الوصول إلى السعر المناسب في حدود القدرة الشرائية لها المحددة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مقابل الحصول على المنفعة

المرغوبة وذلك لكونها مقيدة بميزانية محددة لذلك الجودة/السعر قيدين لا يمكن للمدرسة التنازل عنهما.

- تقدر المدرسة احتياجاتها بالطرق التقليدية فلو أخذنا على سبيل المثال تقدير استعمال المدرسة للورق أو كراريس فيحسب بالطرق التقليدية وبعد معرفة عدد الطلاب يقدر الطالب. الأجوبة المتعلقة بأسئلة التخزين:

- ✓ تعتمد المدرسة العليا للتجارة على مخازنها الخاصة ولا تلجأ إلى أي مخازن أخرى حيث نجد المخزن المركزي الذي يحتوي على العتاد والمعدات الكبيرة ومخازن أخرى صغيرة الحجم كمخزن المكتبة يضم الإنتاج الفكري للمدرسة مثل أطروحات الدكتوراه ومذكرات التخرج، كتب علمية... الخ، مخزن العيادة وغيرها.....
- ✓ تكون الرقابة على العتاد كمية إذ يعد أمين المخزن تقريراً سنوياً على الموجودات بالمخزن وكمياتها وبيان حالتها ثم المطابقة بين ما هو مسجل في النظام الآلي وما هو موجود فعلياً من طرف مسؤولي الجرد.
- ✓ عملية ترميز التجهيزات في المدرسة العليا للتجارة: تضم المدرسة العليا للتجارة مجموعة من التجهيزات والمواد المختلفة ما وجب تخطيطها وبرمجتها بشكل يسهل معرفتها وقابلية البحث عليها ولهذا تعتمد المدرسة الترميز العددي حيث تكون الرموز في شكل أرقام ترتيبية متسلسلة مثال 0121/2014 أي العتاد رقم 121 المقتنى سنة 2014 ولتحديد الرمز فإنه يتعين اتباع الخطوات التالية¹:

الخطوة الأولى: إحصاء وعد العناصر أو المواد المراد ترميزها،

الخطوة الثانية: تصنيف العناصر أو المواد المراد ترميزها (عتاد، ورق...)

الخطوة الثالثة: التفكير في إنشاء الرمز من خلال تحويل المواد إلى الرموز،

الخطوة الرابعة: تحديد بنية الرمز.

وقد بدأت المدرسة في عملية الترميز عن طريق الرمز الشريطي (code bar) بمساعدة مختصين وذلك من أجل تسهيل عمليات الجرد وجعلها أوتوماتيكية.

¹-Javel Georges, organisation et gestion de la production, quatrième édition, dunod, paris, 2010, p34.

✓ عملية الجرد في المدرسة العليا للتجارة:

الجرد في المدرسة العليا للتجارة أو أي مؤسسة تربوية هو إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة من بناءات وتجهيزات وأثاث وأدوات تم اكتسابها عن طريق الشراء أو الهبات أو التجهيز وهو وسيلة تسمح في كل وقت لمصالح التسيير لتبرير كل الممتلكات المكتسبة والمستعملة سواء كانت تتعلق بحركتها، بإصلاحها، بتحطيمها أو فقدانها ومن جهة¹.

الأشياء الخاضعة للجرد: كل الأشياء القابلة للتسجيل في الجرد العام التي تتجاوز قيمتها 500.00 دج كالممتلكات العقارية وكل شيء غير قابل للتحويل والمقولة كالكراسي والطاولات ماعدا الأشياء القابلة للاستهلاك بالاستعمال الأول كالورق، مواد التنظيف وغيرها (تخضع لعملية تكفل).

سجل الجرد العام: يحتوي سجل الجرد على ثمانية أعمدة:

رقم التسجيل	تاريخ التكلفة بالتسجيل	تعيين الشيء المجرود	مصدره	قيمته	تخصيصه	خروجه	ملاحظة
أرقام مرتبة غير منقطعة ترفق بكل مادة تسجل	تاريخ دخول الشيء إلى المؤسسة	وصف الشيء المجرود	مثلا مصدره ميزانية 2019....	ثمن شرائه	مكان تواجده (المكتبة...قاعة الاجتماعات...)	خروجه من الجرد مع الوثائق المطلوبة	الملاحظات التي يكون من المفيد إثباتها

أما الكتب فتجرد بسجل مشابه للسجل السابق مع توسيع خانة تعيين الشيء المجرود أين يوضع عنوان الكتاب، مؤلفه، الناشر رقم الطبعة والسنة ويقوم بمسكه العون المكلف بالمكتبة.

بطاقات جرد المحل: يسجل فيها كل العتاد الذي تفوق قيمته 500.00 دج ما يجعل كل موظف مسؤول عن العتاد الموجود بمكتبه تكون موقعة من المستغل، المسير المالي والمدير.

¹تدابير عملية لمسك جرد المؤسسات التعليمية

الجرد الدائم: وهو التكفل بكل المواد والمستلزمات التي لا يشملها الجرد العام والموجهة التي تستهلك من أول استعمال كالورق والأقلام.... ولها سجل مشابه بسجل الجرد العام.

وتنتهي عملية الجرد بتقرير شامل يتضمن الملاحظات والتوصيات حول الفروقات التي تم إيجادها ثم التشاور عليها يحتفظ مسؤول الجرد بنسخة منها وتوجه باقي النسخ إلى الجهات المعنية.

✓ من خلال الملاحظة وطرح الأسئلة حول وضعية المخازن لاحظنا ما يلي:

- يقسم مخزن المدرسة إلى وحدات صغيرة إذ نجد وحدة مخصصة لمواد التنظيف، وحدة مخصصة للورق والأدوات المكتبية
 - عند استلام المواد وتفريغها يقوم أمين المخزن بمراجعتها كما ونوعا من أجل وضعها في الوحدات الخاصة بها، ويتم إدخالها بوصل دخول ولا يتم إخراجها إلا بوصل خروج ماعدا الحالات المستعجلة ككراريس الامتحانات، مع تسجيلها بسجل خاص من أجل تسوية الامر لاحقا،
 - كما يتوفر المخزن على فتحات للإضاءة والتهوية الطبيعية المناسبة، ويمنع التدخين داخله، وتوفر معدات الإطفاء وأجهزة الإنذار في حال حدوث حرائق،
 - ربما من الأمور الملفتة أيضا غياب لائحة مخزن امام باب المخزن وقلة منهم يعلموا موقعه وذلك للتقليل من عمليات السرقة، كذلك امتلاك مفاتيح المخزن إلا من طرف أمين المخزن ومساعديه.
 - هناك بعض المشاكل تم ملاحظتها في مخزن المدرسة منها تعرضه لأشعة الشمس الحارقة التي قد يكون لها أثر كبير على المواد المتواجدة هناك على سبيل المثال المنظفات والأدوات المكتبية (غراء) أو التآكل التدريجي للآلات ، سقف المخزن متلف ما يؤدي إلى تسرب المياه إلى الداخل وبالتالي تلف بعض المواد وبالرغم من قيام أعوان التخزين بإبعادها فقد يستمر تآكل السقف وبالتالي خسائر مادية مكلفة يمكن تفاديها من البداية، كذلك المواد المخزنة لا تحتوي على ترميز ما قد يسهل التحايل في التصريح بالكميات المتواجدةلكن ومن الجيد تحاول المدرسة دراسة هاته المشاكل قصد معالجتها فقد تم توظيف أمين مخزن جديد، وتعتزم شراء برنامج لتسهيل إدارة المخازن وفرض الرقابة اللازمة لعمليتي الدخول والخروج من المخازن.
- ✓ المشاكل التي تواجهها المدرسة أثناء عمليتي الشراء والتخزين

لاحظنا أن المدرسة تواجه مجموعة من المشاكل سواء في الشراء أو التخزين نذكر أهمها:

- الأخطاء المتكررة من الموردين منها اللغوية في الفواتير كنسيان تاريخ الفاتورة NIS، NIF، RIB ، عدم وضع ختم وتأشيرة المسؤول عن العملية على الفواتير، الخطأ في صياغة المبلغ الإجمالي بالحروف فبالأرقام يقصد مبلغا وبالحروف مبلغا آخر،
- قلة التمويل لعمليات الشراء ما يجعلها تتسم بالبطء وصعوبة اتخاذ القرار الشرائي،
- توريد مواد مدة صلاحيتها منتهية أو وجود نقائص في المواد الموردة من حيث الكمية،
- تسرب المياه داخل المخازن عند هطول الأمطار،
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة إذ تشهد المدرسة قلة في فرص التدريب والتأهيل،
- عدم وجود برنامج آلي للقيام بعملية الجرد وإدخال السلع،
- استياء بعض الموردين من تأخر المدرسة في الدفع،
- التقيد بأجال محددة وضيقة مع المحاسب والمراقب المالي من أجل تسوية عملية الشراء كلية كدفع الفواتير للمحاسب مثلا،
- عدم توفر نظم إحصائية دقيقة عن استهلاك الفترات السابقة وتقدير الاحتياجات مما يجعل الطلب غير عقلاني إن صح القول،
- كثرة وتنوع احتياجات المدرسة وبالتالي تعدد الموردين مما يزيد تعقيد الأمور وكثرة الفواتير والإجراءات.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة والحلول المقترحة

التحليل الشخصي:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المدرسة العليا للتجارة واستنادا إلى الجانب النظري في المذكرة توصلت إلى ما يلي:

- ✓ أثبتت المقابلة أن مشتريات المدرسة العليا للتجارة متنوعة كثيرا ما أدى إلى تعدد مصادر توريدها، كما تتبع المدرسة مجموعة من الخطوات الأساسية خلال عملية الشراء ابتداء من الإقرار بوجود الحاجة إلى غاية الحصول عليها وسدادها والتي سنعيد ذكرها بإيجاز:

1. تحديد الحاجة إلى السلعة أو الخدمة إما من إدارة المخازن أو من الهيئة المستخدمة (هنا الطاقمين البيداغوجي والإداري)،
 2. تحديد مواصفات وكميات المواد المطلوبة بشكل كامل،
 3. يتم الموافقة على الطلب من طرف مصلحة الميزانية،
 4. اختيار المصدر المناسب للتوريد وتقييم البدائل المتاحة للتوريد في حال وجودها، ومن ثم التعاقد معه وإصدار أمر الشراء في ضوء الاعتمادات المالية المتاحة،
 5. استلام وفحص المواد والمستلزمات الموردة، وتسليمها للمخازن أو الجهة المعنية،
 6. محاسبة المورد عما تم توريده والموافقة على فواتير الاستلام.
- ✓ تعتمد المدرسة على المركزية في الشراء والتخزين، إذ تتركز عمليات الشراء في مصلحة واحدة كون المدرسة مؤسسة صغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وذلك من أجل المفاوضة بشكل أفضل مع الموردين، وترك مهمة اختيارهم للمختصين في مصلحة الشراء، والحصول على تسهيلات أثناء عمليات الشراء كالاستفادة من خصومات كمية ونقدية، وتعتمد المدرسة على مخازنها الخاصة التابعة لها فمن الأفضل لها الاستثمار فيها لتقليل التكاليف والأعباء الإضافية التي لا لزوم لها، وأكثر من ذلك تكمن إيجابية المركزية في زيادة الرقابة على نشاطي الشراء والتخزين.
- ✓ تتبنى المدرسة استراتيجيات خاصة بها لتخطيط الشراء وتسيير على هديها من أجل سد احتياجاتها دون انقطاع فتلجأ في أغلب الأحيان للشراء المقدم أو للتخزين.
- ✓ الأصول العلمية التي تركز عليها المدرسة بشكل كبير في عملية الشراء هي الجودة والسعر.
- ✓ تتم عملية الشراء في المدرسة إما عن طريق الشراء المباشر، الشراء عن طريق الممارسة، أو القيام بالاستشارات.
- ✓ يتم اختيار الموردين من خلال المقارنة والمفاضلة بينهم وتقييم أدائهم ومدى وفائهم بالتزاماتهم سواء من حيث الجودة أو الأسعار والكميات ومواعيد التسليم وكل ما يتعلق بالتوريد.
- ✓ قرار الشراء بالمدرسة العليا للتجارة يتأثر بمجموعة من العوامل أكثرها ذات طبيعة قانونية كونها تخضع لقانون الصفقات العمومية ولا يمكن لها الخروج عما ورد فيه إذ أنه يحدد الإطار العام الذي يسلكه قرار الشراء فيها.
- ✓ تراقب المدرسة العليا للتجارة مخزوناتا والمعدات والأجهزة في مواقع الاستخدام كميًا ونوعيًا بشكل دوري وسنوي مع إعداد تقارير مفصلة توضح حالتها، عدد الآلات المتقادمة أو التي لا

تعمل، النقائص الغير المبررة في المخزون وغيرها عن طريق الجرد لذلك ومن أجل سهولة التعرف على المواد والوصول إليها عند الحاجة إليها، وإحصائها بدقة، ترفق المدرسة بكل واحدة منها رمز خاص بها.

✓ تعاني المدرسة مجموعة من النقائص والمشاكل لكنها تعمل جاهدة على تداركها وجعل العملية آلية أكثر من أجل ربح الوقت وتقليل التكاليف وتحقيق أهدافها.

بناء على أجوبة المقابلة والتحليل الشخصي وبالرغم من النقائص والمشاكل والمعوقات التي تعرقل السيرورة الجيدة والمتقنة لعمليتي الشراء والتخزين في المدرسة نجد أنه وبصفة عامة أن:

- ✓ المدرسة العليا للتجارة تتبع سياسات شرائية واضحة ومحددة في حدود القانون بدءا من التحديد الدقيق للحاجة إلى الاستلام النهائي للمواد والوفاء بالعقد،
- ✓ كما تتبع المدرسة العليا للتجارة سياسات تخزينية منظمة ومحددة بطريقة واضحة بدءا من إعداد الطلب إلى الدخول إلى المخزن ثم التوجيه إلى الاستهلاك النهائي.

الحلول المقترحة:

- التركيز أكثر على إدارتي الشراء والتخزين لما لهما من علاقة وتأثير كبير على باقي الإدارات،
- زرع ثقافة تنظيمية متلائمة أكثر مع هدف المدرسة،
- تقدير جهود اليد العاملة سواء بتحفييزات مادية أو معنوية،
- العاملين في إدارة الشراء والتخزين في المدرسة أقل من حيث المؤهل العلمي لذلك على المدرسة القيام بالاستثمار في مواردها البشرية أكثر وتدريبهم بشكل مستمر في مجالي الشراء والتخزين من أجل زيادة كفاءة وفعالية الشراء ومواكبة التطورات التي يشهدها مجال الأعمال،
- إقامة ورش عمل ودورات للموظفين العاملين بها لتنمية قدراتهم حول سياسات الشراء وتكريس الفهم الجيد لهذه الإجراءات والسياسات،
- يجب على المدرسة تطبيق سياسات شرائية أكثر صرامة فعلى سبيل المثال عدم انتظام وصول المستلزمات المطلوبة في الوقت المناسب يؤدي إلى انخفاض الكفاءة العملية التعليمية في المدرسة،
- تعميم استخدام التقنيات الحديثة في كل مراحل عمليتي الشراء والتخزين من أجل تحسينهما كبرامج تسيير المخزونات وبرامج إدارة العلاقة مع الموردين،

- العمل على التنسيق مع إدارة المالية للحصول على التمويل اللازم في الوقت المناسب من أجل شراء الأصناف المطلوبة،
- التقسيم العادل والعقلاني للميزانية على مختلف الاحتياجات،
- اتباع طريقة الجرد المستمر والذي يلعب دور كبير في اكتشاف النقائص داخل المخازن،

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية حيث تم إسقاط الجانب النظري على واقع السياسات الشرائية والتخزينية على مستوى المدرسة العليا للتجارة، وحاولنا معرفة صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث بغرض الإجابة على الإشكالية، وذلك من خلال الاعتماد على الملاحظة وتحليل أجوبة المقابلة التي أقيمت مع عينة من المختصين، وتوصلنا في الأخير إلى معرفة السياسات الشرائية والتخزينية بشكل تفصيلي بالمدرسة العليا للتجارة ومجمل المشاكل التي تعيقها مع اقتراح حلول لها تغنيها عنها وعن التكاليف الإضافية الناجمة عنها التي تثقل القدرة المالية للمدرسة.

خاتمة عامة:

تعتبر وظيفتي الشراء والتخزين من أهم وظائف المنظمة مهما كان نشاطها، حجمها، وطبيعتها، فأهدافها مرتبطة مباشرة بأهداف المؤسسة، كما تقومان بتنفيذ جميع الأهداف الفرعية لمختلف أقسام المنظمة بطريقة غير مباشرة مما يزيد من كفاءة وفعالية نشاط المؤسسة وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارتي المشتريات والمخازن على مستوى المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ولقد تطرقنا إلى وظيفتي الشراء والتخزين، أهدافهما، أهميتهما، مهامهما، العوامل المؤثرة والمحددات التي تحدد اتخاذ القرار بشأنهما، المراحل العامة التي تسلكها هتني الوظيفتين، ومجالات الرقابة عليهما وكل ما يتعلق بهما، وبينت لنا الدراسة النظرية أنه لا يمكن لها الاتفاق مع الواقع وخاصة بالنسبة لواقع المؤسسات العمومية فلا بد من وجود نقائص، أو معيقات تعرقل التطبيق الحرفي التام لها.

لقد ابتدأت هذه المذكرة انطلاقاً من الإشكالية التالية: ماهي السياسات الشرائية والتخزينية التي

تتبعها المؤسسات مع دراسة حالة المدرسة العليا للتجارة؟ وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: بالنسبة للجانب النظري: خلال دراستنا النظرية للموضوع حصلنا على النتائج التالية:

- تقوم إدارتي الشراء والتخزين بمجموعة من العمليات والإجراءات توفر من خلالها المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة، لاستمرار نشاطها وذلك بالكمية المطلوبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ومن المصدر المناسب، بالإضافة إلى استلام المواد وتخزينها ومتابعتها بعد نقلها إلى المخازن ومن ثم توزيعها على المصالح المعنية.
- بالنسبة للجانب التطبيقي: بينت الدراسة الميدانية على مستوى المدرسة العليا للتجارة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تتمتع وظيفتي الشراء والتخزين بأهمية بالغة وتحاول المدرسة العليا للتجارة اتباع سياسات واضحة قدر الإمكان من أجل جعل العمليتين أكثر كفاءة وفعالية والوصول إلى أهدافها،
- يجب على المدرسة العليا للتجارة إعطاء الشراء والتخزين المزيد من الاهتمام لكونهما رئتي المؤسسة ولما لهما من أثر بالغ على نشاطها،
- تختلف المكانة التنظيمية لإدارتي الشراء والتخزين من مؤسسة لأخرى باختلاف حجم وطبيعة نشاط المؤسسة،

- تستجيب المدرسة العليا للتجارة إلى الأصول العلمية للشراء وتعتبر الجودة والسعر معيارين لا يمكن الاستغناء عنهما،
- يتأثر قرار الشراء والتخزين بمجموعة من العوامل خاصة القانونية أين تتعامل المدرسة وفق قانون الصفقات العمومية، كذلك بالنسبة لعملية الجرد تتبع قوانين الجرد في المؤسسات التربوية،
- تعمل المدرسة العليا للتجارة على تحسين عمليتي الشراء والتخزين من خلال فرض المتابعة المستمرة لهما ومحاولة الاستثمار في الموارد المادية والبشرية من أجل رفع كفاءتهما.

التوصيات والاقتراحات:

بعد دراستنا للسياسات الشرائية والتخزينية في المدرسة العليا للتجارة خرجنا بالتوصيات والاقتراحات التالية حول هذا الموضوع:

- زيادة الاهتمام بوظيفتي الشراء والتخزين لأن أي ثغرة بهما قد تكون نقطة ضعف في المؤسسة بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، حيث أنهما تأخذان قيمة كبيرة من ميزانية المؤسسة ما يتوجب إنفاقها بعناية وبالتالي تسهيل تحقيق أهداف المدرسة،

الآفاق المستقبلية للبحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع وعرضنا للنتائج والاقتراحات والتوصيات فإن الآفاق المستقبلية لاهتماماتنا تتمثل في تفسير بعض النقاط التي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة نذكر منها ما يلي:

- تأثير وظيفة الشراء ووظيفة التخزين على تقييم الأداء في المؤسسة.
- ترشيد قرارات الشراء والتخزين داخل المؤسسة.
- التدقيق الداخلي لوظيفتي الشراء والتخزين.
- أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاج وربحية المؤسسة



قائمة المراجع

قائمة الكتب

الكتب باللغة العربية

- إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام، المشتريات كأداة لتمويل المخازن وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية، القاهرة، دار المعارف، 2008.
- الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، إعداد خبراء المجموعة العلمية العربية للتدريب والنشر، 2012.
- حاسم ناصر حسين، الأصول العلمية في التخطيط ورقابة المخزون، مطابع التعليم العالي، بغداد 1990.
- دكتور حمد راشد غدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، زهران للنشر.
- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني، إدارة مواد وسيطرة مخزنية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- سعدان شباكي، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون تاريخ.
- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، إدارة المواد والشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008.
- صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
- علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة، القاهرة، 1984.
- علي مضر عبد الباقي البكري، إدارة المواد والمخازن، مكتبة النور.
- عليش محمد ماهر، إدارة المخازن الحديثة القاهرة: دار الجيل للطباعة، 1979.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة المواد والشراء والتخزين، مكتبة النور.
- الماحيسليمان آدم سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث، الطبعة الثانية، بدون دار النشر، الخرطوم، السودان، 2010.
- محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعبي إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، عمان، دار النشر والتوزيع، 2014م.
- محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن الناشر دار المعارف.
- محمد سلطان حمو، إدارة الشراء والتخزين دار الراجحة للنشر والتوزيع، طبعة 2010.
- محمد عبد الباقي صلاح الدين وعبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- مهدي حسن زويلف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، 2007.

الكتب باللغة الإنجليزية

- Alain Courtois, et al, gestion de production, quatriemeedition ; éditions d'organisation ; paris ; 2003.
- David Farmer and Arjanj.VanWeele (1995) Handbook of Purchasing Management Library of CongressCataloging-in-Publication Data, second edition.
- Javel Georges, organisation et gestion de la production, quatrième édition, dunod, paris, 2010.
- Marcel G. D, les stocks et les magasins, volume4, Organisation industrielle, Edition Entreprise moderne, édition Paris, 2004.
- MouhamedSaidbelacel, la gestion des stocks, Edition gestion, alger, 1999.
- Vincent.G,Gestion de la production et des flux ,Ed economica,France,2003,P632-SNC,séminaire sur la prise d'inventaire physique des stocks,1997,Alger.

قائمة الأطروحات والمذكرات

الأطروحات والمذكرات باللغة العربية

- باسي عبد الفتاح، دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.
- بودونة بدر، أساليب الجرد وفعاليتها داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر.
- بوعكاز عامر، دور الرقابة في تسيير المخزونات، دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي التخصص اقتصاد وتسيير بترولي، 2016/2015. التسيير، 2013/2012.
- حسين يوسف محميد آل زويد، دور المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي، دراسة حالة مصنع اسفلت الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2008.
- خليفي نسرين، غنين جهيدة، أهمية الجرد الدوري في الوصول إلى القيمة العادلة للمخزون دراسة حالة مؤسسة BATIMETAL-MONTAG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في المحاسبة والتدقيق تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجبالي بونعامة خميس المليانة، 2020/2019.
- زدون جمال، الأمتلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مع دراسة حالة الشركة الوطنية للزليج الخزفي بالرمشي CERAMIR، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر

بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة.

- شمشام محمد ضياء الدين، تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة عطايبوشوبار لصناعة البلاط، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، 2021/2020.
- طارق سعدون آليات تدقيق دور التموين ودورها في تخفيض تكايف منتجات المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2016-2017.
- محادي عثمان، دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف/المسيلة، 2020/2019.
- مرزاق خديجة، أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة على قرار اختيار المورد المناسب - دراسة حالة عينة من المؤسسات الإنتاجية بولاية المسيلة-، 2020/2019.
- موجب ماجدة، تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حوض الحمراء - حاسي مسعود، تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي التخصص فحص ومراقبة ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

قائمة القوانين والقرارات

- الجرد في المؤسسة التربوية
- دليل إعداد وتنفيذ استشارات في المؤسسات
- قانون الصفقات العمومية

المواقع الإلكترونية

- المناقصة ([Tender\(almohasb1.com\)](http://Tender(almohasb1.com)))
- طرق الشراء (riadhkraiem.com)
- <https://kenanaonline.com>.
- <https://www.avoirplus.yolasite.com>.
- <https://eccceg.com>.
- <http://samehar.wordpress.com>.
- www.zehi.yolasite.com.



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1439 الموافق 25 فبراير سنة 2018، يحدد التنظيم الإداري للمدرسة العليا وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها.

إن الوزير الأول،

ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-242 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1438 الموافق 15 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-243 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1438 الموافق 17 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا، لا سيما المادة 23 منه،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 5 رمضان عام 1428 الموافق 17 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد التنظيم الإداري للمدرسة خارج الجامعة وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري للمدرسة العليا وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها.

المادة 2 : يساعد مدير المدرسة كل من :

- مدير مساعد مكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل،

- مدير مساعد مكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية،

- مدير مساعد مكلف بأنشطة الإعلام والاتصال والعلاقات الخارجية،

- الأمين العام،

- مدير المكتبة،

- رئيس القسم،

الفصل الأول

المديرون المساعدون

المادة 3 : يساعد المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل، كل من :

- رئيس مصلحة التعليم والترقيات والتقييم،

- رئيس مصلحة التكوين المتواصل أو الأولي،

- رئيس مصلحة الشهادات،

ويكلف بما يأتي :

- متابعة وتقييم سير التعليم والترقيات،

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الأقسام مع مخطط تنمية المدرسة،

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وتوجيه وإعادة توجيه الطلبة،

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول والإجراء في مجال تسليم الشهادات،

- متابعة سير التكوين في القسم التحضيري ،

- التنسيق مع اللجان البيداغوجية للمدرسة أو مع اللجان الوطنية،

- ضمان مسك البطاقيّة الاسمية للطلبة وتعيينها،

- ضمان التكوين الأولي لطلبة المدارس العليا للأساتذة،

- ترقية نشاطات التكوين المتواصل وتحسين أُنْمُسْتَوَى وتجديد المعارف لفائدة إطارات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية بالعلاقة مع مجال أو مجالات تخصص المدرسة.

المادة 4 : يساعد المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية، كل من :

- رئيس مصلحة التكوين في الطور الثالث،

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه،

- المبادرة بانشطة ترقية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى،
- تشجيع مرافقة الطلبة في مساهم المهني،
- ترقية علاقات المدرسة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، والمبادرة ببرامج الشراكة،
- ضمان متابعة وتنظيم التظاهرات العلمية (الندوات والمؤتمرات إلخ...).

الفصل الثاني

الأمين العام

- المادة 6 :** يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي، كل من :
- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية،
 - نائب مدير المالية والوسائل.
- ويكلف بما يأتي :
- السهر على متابعة تسيير الحسار المهني لمستخدمي المدرسة،
 - السهر على السير الحسن للمصالح التقنية،
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة البحث لوحدة ومخابر البحث،
 - اقتراح برامج الأنشطة الثقافية والرياضية وترقيتها،
 - ضمان متابعة برامج إنجاز الهياكل واقتناء التجهيزات،
 - ضمان متابعة مخطط الأمن الداخلي للمدرسة،
 - السهر على تزويد هياكل المدرسة ومصالحها التقنية بوسائل السير، وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة،
 - السهر على مسك سجلات الجرد،
 - تحضير مشروع ميزانية المدرسة ومتابعة تنفيذها،
 - متابعة القضايا محل النزاع أمام الجهات القضائية.
- المادة 7 :** يساعد نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية، كل من :
- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة،
 - رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح،
 - رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية،
 - رئيس مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

- رئيس مصلحة الابتكار وترقية المقاولاتية.
- ويكلف بما يأتي :
- تنظيم ومتابعة سير التكوين في الدكتوراه، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،
 - المساهمة في ترقية سياسة البحث للمدرسة وتنشيطها،
 - متابعة نشاطات البحث في مخابر ووحدات البحث في الأقسام،
 - القيام بكل نشاط من شأنه تجميع نتائج البحث،
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بانشطة البحث التي تقوم بها المدرسة،
 - ضمان متابعة برامج تكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة، والسهر على انسجامها،
 - ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمدرسة، وتنسيق نشاط اللجان العلمية للقسم،
 - المبادرة بانشطة ترقية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى في مجال التعليم والبحث،
 - الاستجابة لحاجيات المؤسسات والهيئات الوطنية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
 - تشجيع تطوير الابتكار والمقاولاتية.
- المادة 5 :** يساعد المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والاتصال والعلاقات الخارجية، كل من :
- رئيس مصلحة الإعلام والاتصال،
 - رئيس مصلحة اليقظة، الإحصاء والاستشراف،
 - رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.
- ويكلف بما يأتي :
- تصميم وإنجاز دعائم الاتصال (نشرات المدرسة والمواقع الإلكترونية...)،
 - ضمان إدماج الهياكل القاعدية والشبكات المعلوماتية وترقية الرقمنة،
 - وضع آليات وإجراءات تسمح بجمع المعلومة داخل المدرسة ومعالجتها ونشرها،
 - نشر كل معلومة تتعلق بالمدرسة بوسائل تكنولوجيايات الإعلام والاتصال،
 - ضمان توفير الخدمات عبر الإنترنت لفائدة الطالب،
 - مسك البطاقة الإحصائية للمدرسة،
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،

ويكلف بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين،
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح،
- ضمان تسيير تعداد المستخدمين، والسهر على توزيعهم المنسجم بين الأقسام،
- إعداد و وضع حيز التنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية،
- وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية،
- متابعة الملفات القانونية والمنازعات.

المادة 8 : يساعد نائب مدير المالية والوسائل، كل من :

- = رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث،
- رئيس مصلحة الصفقات والتجهيزات،
- رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف،
- رئيس مصلحة النظافة وصيانة الممتلكات.

ويكلف بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لتحضير المشروع التمهيدي للميزانية،
- ضمان تنفيذ الميزانية ومسك محاسبة المدرسة،
- متابعة تمويل أنشطة البحث لمخابر ووحدات البحث،
- المشك اليومي لسجلات الجرد،
- ضمان نظافة وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة،
- ضمان تنفيذ برامج تجهيز المدرسة.

المادة 9 : عندما تشمل المدرسة على هياكل للخدمات الجامعية، يساعد الأمين العام رئيس مصلحة الخدمات الجامعية، ويتكفل بما يأتي :

- ضمان شروط الإيواء والإطعام ونقل الطلبة،
- ضمان سير مصلحة المنح.
- تضم مصلحة الخدمات الجامعية الفرعين الآتيين :
- فرع الإيواء والإطعام والنقل،
- فرع المنح.

المادة 10 : المصالح التقنية للمدرسة العليا هي :

- مركز الطبع والسمعي البصري،
- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،
- البهو التكنولوجي للمدارس التي تضمن التعليم في ميادين العلوم والتكنولوجيا وعلوم الطبيعة والحياة، وعلوم المادة والرياضيات والإعلام الآلي،
- مزرعة الإنتاج والمحطات التجريبية بالنسبة للمدارس التي تضمن التعليم في ميدان علوم الطبيعة والحياة.

المادة 11 : يكلف مركز الطبع والسمعي البصري، بما يأتي :

- طبع كل وثيقة إعلامية حول المدرسة،
- طبع كل وثيقة ذات استعمال بيداغوجي تعليمي وعلمي،
- الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والتعليمي.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع الطبع،
 - فرع السمعي البصري.
- المادة 12 :** يكلف مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد، بما يأتي :

- استغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها،
- استغلال وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي في مجال التسيير البيداغوجي،
- متابعة وتنفيذ المشاريع المتعلقة بالتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،
- الدعم التقني في إعداد وإنتاج الدروس عبر الإنترنت،
- تكوين وتأطير المساهمين، في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية :

- فرع الأنظمة،
- فرع الشبكات،
- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

الفصل الثالث

مدير المكتبة

المادة 13 : يساعد مدير المكتبة كل من :

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و/أو الموجهة.

المادة 16 : تكلف مزرعة الإنتاج والمحطات التجريبية للمدارس التي تضمن التعليم في ميدان علوم الطبيعة والحياة، بما يأتي :

- الدعم التقني للأقسام في تنظيم وسير الأعمال التطبيقية،

- القيام، في إطار التنظيم المعمول به، بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم البيطرة والعلوم الفلاحية،

- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والبحث في علوم البيطرة والعلوم الفلاحية،

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية،

- ضمان وضع ومتابعة الإنتاج وكذا المحصول وتخزين وبيع المنتج،

- ضمان صيانة ومحافظة وتجديد المساحات الخضراء. وتشمل الفروع الآتية :

- فرع مزرعة الإنتاج،

- فرع المحطات التجريبية،

- فرع المساحات الخضراء.

المادة 17 : تلغى أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 5 رمضان عام 1428 الموافق 17 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد التنظيم الإداري للمدرسة خارج الجامعة وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها.

المادة 18 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 جمادى الثانية عام 1439 الموافق 25 فبراير سنة 2018.

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي

طاهر حجار

وزير المالية

عبد الرحمان راوية

عن الوزير الأول

وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري

بلقاسم بوشمال

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة،

- رئيس مصلحة البحوث البيبلوغرافية،

- رئيس مصلحة الاستقبال والتوجيه.

ويكلف بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،

- تسيير التوثيق في ميدان اختصاص المدرسة،

- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات للطور الثاني والثالث،

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق الملائمة للمعالجة والترتيب، والمسك اليومي لجردها،

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة، ومساعدتهم في بحوثهم البيبلوغرافية.

الفصل الرابع

رئيس القسم

المادة 14 : يساعد رئيس القسم، حسب الحالة، كل من :

- رئيس مصلحة التكوين في القسم التحضيري أو الطور الثاني،

- رئيس مصلحة التكوين في الطور الثالث ونشاطات البحث العلمي،

وعند الاقتضاء، مديرو المخابر و/أو وحدات البحث. ويكلف بما يأتي :

- السهر على السير البيداغوجي والإداري الحسن للقسم،

- وضع تحت تصرف الأساتذة والطلبة، الوسائل التعليمية الضرورية للتكوين،

- تخطيط وتنسيق نشاطات القسم، لاسيما بعقد اجتماعات بيداغوجية منتظمة،

- ضمان المتابعة والتقييم البيداغوجي للتعليم،

- السهر على مواظبة الطلبة والسير الحسن للتعليم.

الفصل الخامس

المصالح التقنية الخاصة ببعض المدارس العليا

المادة 15 : يكلف الجهو التكنولوجي للمدارس التي تضمن التعليم في ميادين العلوم والتكنولوجيا وعلوم الطبيعة والحياة وعلوم المادة والرياضيات والإعلام الآلي، بما يأتي :

- الدعم التقني للأقسام في تنظيم وسير الأعمال الموجهة و/أو الأعمال التطبيقية،

الملحق 03: نموذج لسند الطلب

Espace réservé au Service du contrôle financier.

A.....

Le.....

(Cet espace est réservé pour le service du contrôle financier qui appose son cachet visa pour un meilleur contrôle et suivi)

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce Koléa

BON DE COMMANDE

N°

Identification de service contractant

-Dénomination : Ecole supérieure de commerce Koléa
-Code Gestionnaire (ordonnateur): 18263
-Adresse : Pôle universitaire Koléa Wilaya de Tipaza
-Téléphone et Fax : 024 38 00 52/ Fax 024 38 00 43

Identification du prestataire

-Nom et prénom :
-Ou raison social (mentionner la forme juridique) :
-Agissant pour le compte de :
-Adresse :
-Téléphone et Fax :

N° R.C :

N.I.F :

N° d'agrément :

N.I.S :

RIB(ou RIP) :

Caractéristiques de la commande

Travaux
 Fournitures
 Services

Dépenses de
 Fonctionnement
 Dépenses d'équipement
 Autre

Objet de la commande (Détaillé) :

N°	Désignations	U	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Montant en HT					
Montant de la TVA (19%)					
Montant en TTC					

Arrêté le présent bon de commande à la somme de (en lettre) :

- Le prestataire s'engage à exécuter la présente commande selon les conditions arrêtées.
- La source de financement : Budget de fonctionnement
- Le délai de livraison ou d'exécution est estimé à (10) jour à compter de la date de signature de présent bon de commande.

A Kolea le

- Conformément aux dispositions notamment de l'article 20 du décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
- L'établissement de la facture par le prestataire doit correspondre à la description de la présente commande et, à ce titre, il y a lieu de reprendre les références du présent bon de commande sur ladite facture.

Fourniture de bureau

Demande de proforma

réf	désignation	quantité	Prix unitaire	montant
1	Rame de Papier Extra Blanc (A4 210x297mm-80gr)	1300		
2	Ram de Chemises dossier (32x48mm -180gr) 100F	50		
3	Ram de Sous Chemises (60gr 32x48mm) 250F	80		
4	Stylos à bille bleu de bonne qualité	800		
5	Stylos à bille noir de bonne qualité	100		
6	Stylos à bille rouge de bonne qualité	20		
7	Registre 2 mains	50		
8	Registre 4 mains	30		
9	Registre 5 mains	30		
10	Gomme	50		
11	Bloc-notes GM	100		
12	Bloc-notes PM	100		
13	Rouleau de scotch PM	200		
14	Porte stylos	50		
15	Règle de 30 cm	100		
16	Classeur Chrono	30		
17	Effaceurs	100		
18	Surligneurs	150		
19	Boite d'archive en plastique	200		
20	Boite d'archive PM	150		
21	Parafeurs 12v	20		
22	Ram Bristol uni Blanc (A4-180gr-100F)	50		

الملحق 06 : نموذج للتذكير بضرورة تحديد الاحتياجات من طرف المصالح المعنية

2020/09/21

مصلحة الوسائل العامة و الجرد و الارشيف

الرقم: لو.ع.ج.ا.م.ع.ت/2020

الى السادة: رؤساء المصالح

الموضوع : تذكير

يرجى منكم موافاتنا بقائمة الاحتياجات من تجهيزات المكتب
في اقرب الآجال لاتخاذ الاجراءات اللازمة

و شكرا

رئيس المصلحة

الملحق 07: نموذج لاستشارة على مستوى المدرسة العليا للتجارة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
El Moudjahed - Mouloud Kacem Nait Belkacem
Pôle Universitaire - Kolea

Tél.: 00 213 (0)24 38 00 42 Fax : 00 213 (0)24 38 00 43



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

المجاهد - مولود قاسم نابت بلقاسم -
القطب الجامعي - القليعة

الهاتف : 00 213 (0)24 38 00 42 الفاكس : 00 213 (0)24 38 00 43

رقم التعريف الجبائي: 47020000420134

إعلان عن استشارة رقم 21/04 المتعلقة باقتناء ادوات ومستهلكات الاعلام الالي

لفائدة المدرسة العليا للتجارة

عملا بأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام لاسيما المادتين 13 و 14 منه، تعلن المدرسة العليا للتجارة عن إجراء استشارة رقم 21/04 المتعلقة باقتناء ادوات ومستهلكات الاعلام الالي لفائدة المدرسة العليا للتجارة.

يمكن للمؤسسات المهتمة والمتوفرة على الشروط القانونية اللازمة سحب دفتر الشروط من مصلحة الصفقات والتجهيزات بالمدرسة العليا للتجارة الكائن مقرها بالقطب الجامعي القليعة، ولاية تيبازة .

حددت مدة تحضير العروض بعشرة (10) أيام ابتداء من أول تاريخ لصدور هذا الإعلان في الموقع الرسمي للمدرسة ولوحات الإشهار الخاصة بالهيئات والمؤسسات الإدارية المختلفة، تودع العروض بمصلحة الصفقات والتجهيزات في اليوم الأخير للاستشارة الموافق لـ: 2021.04.22 قبل الساعة الثانية عشر (12:00 سا)

يجب على كل مترشح وضع كل من ملف الترشيح والعرض التقني والعرض المالي في أظرفة منفصلة ومقفلة بإحكام يبين كل منها تسمية المؤسسة ومرجع الاستشارة وموضوعها، إضافة إلى عبارة "ملف الترشيح" "عرض تقني" "عرض مالي" حسب الحالة، ثم توضع الأظرفة الثلاثة في ظرف آخر مقفل بإحكام ومبهم يحمل العبارة التالية:

" لا يفتح إلا من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض "

استشارة رقم 21/04 المتعلقة باقتناء ادوات ومستهلكات الاعلام الالي

يجب أن تحتوي العروض على الوثائق التالية:

العروض المالي	العروض التقني	ملف الترشيح
- رسالة التعهد (مملوءة، مختومة وممضاة) -جدول الأسعار الوحدوية (مملوء ومختوم وممضى) -الكشف الكمي والتقديري (مملوء ومختوم وممضى)	- التصريح بالاكنتاب (مملوء، مختوم وممضى) - دفتر الشروط (مملوء وممضى ويكتب في آخر صفحته بخط اليد " قرأ وقبل")	- تصريح بالترشيح - تصريح بالنزاهة - نسخة من السجل التجاري - جدول الضرائب لا يتعدى ثلاثة (03 أشهر) - رقم التعريف الجبائي NIF - رقم التعريف الإحصائي NIS - شهادة أداء المستحقات (CNAS -CASNOS)

يبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم مدة ثلاثة أشهر (03) أشهر زائد مدة تحضير العروض وذلك ابتداء من تاريخ

إيداع العروض.

يمكن للمعارضين حضور جلسة فتح الأظرفة المزعم إقامتها بمقر المدرسة بتاريخ: 2021.04.22 على الساعة الواحدة (13:00) زوالاً، إذا صادف هذا التاريخ يوم عطلة أو يوم راحة قانونية فإن عملية الفتح تؤجل إلى غاية يوم العمل المفتوح الموالي في نفس المكان والزمان.

ملاحظة: الوثائق المرفقة بالعروض يجب أن تكون سارية المفعول والنسخ المصورة واضحة.

24 ماي 2021

القليعة في:

مدير المدرسة العليا للتجارة
المدير

البروفيسور: كمال بوصافي

