

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت ENSM

القطب الجامعي قليعة تيبازة



المدرسة الوطنية العليا
للمناجنت
Ecole Nationale Supérieure de
Management

مذكرة تخرج

ماستر إدارة الإمداد

دور الرقابة في تسيير المخزونات

دراسة حالة مؤسسة سونطراك حوض حمراء - حاسي مسعود

الفترة 2016-2019 -

تحت إشراف :

د. مداحي عثمان

من إعداد :

حورية حاج مختار

2021_2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت ENSM

القطب الجامعي قليعة تيبازة



مذكرة تخرج

ماستر إدارة الإمداد

دور الرقابة في تسيير المخزونات

دراسة حالة مؤسسة سونطراك حوض حمراء - حاسي مسعود

الفترة 2016-2019

تحت إشراف :

من إعداد :

د. مداحي عثمان

حورية حاج مختار

2021_2020

الملخص:

دور الرقابة في تسيير المخزون

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة في تسيير المخزون المؤسسة سونطراك حوض الحمراء للفترة (2016-2019) من خلال المحاولة على الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى أهمية عملية الرقابة في المؤسسة النفطية ودورها في تسيير المخزونات، حالة مؤسسة سونطراك حوض الحمراء؟ وعليه اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وذلك بهدف معرفة تأثير عملية الرقابة في تسيير المخزون، بالاعتماد على نموذج التحليل الثلاثي بواسطة برنامج معالج الجداول Excel2007.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل على نظام متكامل بين كل المصالح لتفعيل المتطلبات من المخزون، بحيث لا يوجد لديها احتياج أو نقص في المخزون لأهمية النشاط الذي تعمل فيه، غير أنه لوحظ أن المؤسسة تعاني من نقص في عدد العمال حيث يوجد عجز في العمالة مما يضعف في إنجاز بعض المهام.

الكلمات المفتاحية: مخزون ، رقابة ، تسيير ، نموذج التحليل الثلاثي، احتياج .

Résumé:

Le rôle du contrôle dans la gestion des stocks

Cette étude a pour objectif de mettre en évidence le rôle du contrôle dans la gestion des stocks pour Sonatrach Haoud El-Hamra pour la période (2016-2019) en essayant de répondre à la problématique suivante: Quelle est l'importance du processus de contrôle dans l'institution pétrolière et son rôle dans la gestion des stocks, le cas de Sonatrach Haoud El-Hamra ? Ainsi, nous nous sommes appuyés sur l'approche de l'études de cas, dans le but de connaître l'effet du processus de contrôle sur la gestion des stocks, en nous appuyant sur le modèle de triple analyse utilisant le tableur Excel 2007.

L'étude a conclu que l'institution travaille sur un système intégré entre tous les services pour activer les besoins du stock, afin qu'elle n'ait pas besoin de stock ou d'une pénurie de l'importance de l'activité dans laquelle elle opère, tout fois on remarque que l'entreprise connaît un manque du nombre de travailleurs pour qu'il y a pénurie de main-d'œuvre, ce qui affaiblit l'achèvement de certaines tâches.

Mots clés : Stock, contrôle, gestion, modèle de triple analyse, besoin

الإهداء

إلى أئلى ما أأا فى الوجود صأبى الفضل الكبىر أأال الله فى عمرهما ومنجهما الله دوام الصأة
والعافىة وجعلهما أأا فوق رأسى .

أمى التى أأأأأأى فكان حأنا دفنا وإشفاقا وحنا ، وربأى فكانت تربىتها نبلا وقيما وأأأا.

أبى الكرىم الذى علمنى أن الاستقامة هى أقصر طرىق للسعادة فى الدنيا والأأرة .

إلى كل إأأى ، إلى الغالى صالح

إلى كل أهلى وأقاربى .

وإلى كل من أسهم بجسده وعمله ودأانه لإأتمام هذه المأأرة .

إلى كل صأىأأى وزملاأى كل بأسمه .

شكر وعرفان

{ اللهم أعني على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك }

الحمد لله الذي

ب نعمته تتم الصالحات والصلاح والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين.
أشكر الله العليّ القدير الذي وفقني لإنهاء هذا العمل وسخر لي من عباده من يعينني على
إنجازه، أخص منهم بالذكر الدكتور مداحي عثمان، مكاسي مراد على ما قدموه لي من
معلومات وتوجيهات.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قراءتهم
للمذكرة وقبولهم مناقشتها، ومن خلالهم إلى أساتذتي في المراحل التعليمية المختلفة، راجيتا من
الله أن يبلغهم الجنة ويرزقهم من فضله وينزلهم مراتب الأنبياء، وإلى الوالدين الكريمين على
دعمهما ومساندتهما لي طيلة مشواري العلمي فيا رب اجزم عني خير الجزاء.
إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل ولم يتسع المجال لذكرهم.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الملخص

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XII	قائمة الإختصارات والرموز
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الدراسات السابقة والإطار النظري
1	تمهيد
2	المبحث الأول :الدراسات السابقة
2	المطلب الأول :تقديم الدراسات السابقة
2	الفرع الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع على المستوى الوطني
4	الفرع الثاني :الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع على مستوى العربي
6	الفرع الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع على المستوى الدولي
8	المطلب الثاني :المقارنة بين الدراسة و الدراسات السابقة
9	المطلب الثالث :مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

قائمة المحتويات

10	المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير المخزون وعملية الرقابة
10	المطلب الأول: مفهوم ، أنواع ، أهمية ودوافع الاحتفاظ بالمخزون
10	الفرع الأول: مفهوم المخزون
10	الفرع الثاني: أنواع المخزون
12	الفرع الثالث: أهمية المخزون
13	الفرع الرابع: دوافع الاحتفاظ بالمخزون
14	المطلب الثاني: مفهوم ، أهمية وأهداف تسيير المخزون
14	الفرع الأول: مفهوم تسيير المخزون
14	الفرع الثاني: أهمية تسيير المخزون
15	الفرع الثالث: أهداف تسيير المخزون
15	المطلب الثالث: مفهوم ، أهمية ، أهداف ومسؤوليات وظيفة التخزين
15	الفرع الأول: مفهوم وظيفة التخزين
16	الفرع الثاني: أهمية وظيفة التخزين
17	الفرع الثالث: أهداف وظيفة التخزين
17	الفرع الرابع: مسؤوليات وظيفة التخزين
19	المطلب الرابع: مفهوم ، أسباب ، أهداف ، مجالات وطرق الرقابة على المخزون
19	الفرع الأول: مفهوم الرقابة على المخزون

قائمة المحتويات

20	الفرع الثاني : أسباب الرقابة على المخزون
20	الفرع الثالث : أهداف الرقابة على المخزون
21	الفرع الرابع : مجالات وطرق الرقابة على المخزون
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني :الإطار النهجي للدراسة
25	تمهيد
26	المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة
26	المطلب الأول : المدخل المنهجي
26	المطلب الثاني : المنهج المتبع في الدراسة
26	المطلب الثالث :أدوات تجميع البيانات
27	المبحث الثاني: مجتمع، متغيرات وأدوات الدراسة
27	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
27	المطلب الثاني : المتغيرات والأدوات الإحصائية
27	الفرع الأول : متغيرات الدراسة
27	الفرع الثاني :الأدوات الإحصائية المستخدمة
27	الفرع الثالث :تحديد متغيرات الدراسة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونطراك - حوض الحمراء-

قائمة المحتويات

30	تمهيد
31	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية سوناطراك للمديرية الجهوية للنقل والاستغلال -حوض الحمراء
31	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الوطنية سوناطراك المديرية الجهوية للنقل والاستغلال - حوض الحمراء -
34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
41	المطلب الأول: النتائج المتحصل عليها
49	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
49	الفرع الأول: تفسير النتائج والتحليل
49	الفرع الثاني : ربط النتائج بالفرضيات
50	الفرع الثالث :استنتاجات الدراسة
51	خلاصة الفصل
52	خاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	الفرق بين الدراسات السابقة	(1)

35	الكميات المخزنة في المؤسسة	(2)
38	المواد المستعملة في المؤسسة	(3)
41	ترتيب الأصناف حسب القيمة وحساب الإستخدام السنوي	(4)
45	كيفية تسيير المخزون عن طريق التحليل الثلاثي (ABC)	(5)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	أدوات تجميع البيانات	(1)
29	موقع حوض حمراء	(2)

30	هيكل التنظيمي للمؤسسة	(3)
31	هيكل تنظيمي لمصلحة النقل والتموين	(4)
44	منحنى تمثيل تقسيم ثلاثي ABC	(5)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
57	تعريف الرموز	1
58	تعريف الرموز	2

59	وصل الخروج	3
60	بطاقة المخزون	4
61	وصل إستلام	5
62	بطاقة الجرد	6

رقم الصفحة	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	الرمز / الاختصار
ب	طريقة التكاليف على أساس الأنشطة	Activity based costing	ABC
3	نموذج الكمية الاقتصادية للطلب	Economic order costing	EOQ

قائمة الاختصارات والرموز

6	تخطيط الإنتاج	material requirement planning	MRP
17	الإنتاج في الوقت المحدد	Juste_à_temps	JAT
27	النقل بواسطة الأنابيب	Transport par canalization	TRC

المقدمة

تعتمد المنظمات في تحقيق نجاحاتها على قدرتها في توفير السلع والخدمات لطالبيها بالكمية والوقت المناسبين وبالمقابل ضمان عملية النمو والاستمرار من خلال زيادة إيراداتها المالية، ولتحقيق سرعة الاستجابة يتطلب الأمر استخدام بعض الأساليب الكمية والعلمية التي تحقق لها الاحتفاظ بكمية معقولة لمواجهة احتياجاتها وضمان استمرار التجهيز وعدم توقف عملياتها الإنتاجية والبيعية.

حيث وجب على المؤسسات إحداث تغييرات في إدارة مختلف وظائفها، ولأن وظيفة تسيير المخزونات وظيفة جد حساسة استوجب ذلك منحها الأهمية البالغة دون التقصير في الوظائف الأخرى، فهي تضمن الاحتفاظ بالمواد و المستلزمات بكميات اقتصادية تسمح بتمويل مختلف المصالح و الأقسام من خلال سياسة تسييرية وتخزينية محكمة باستخدام أساليب علمية تتلاءم مع طبيعة المخزونات وحاجة المؤسسة .

ومن هنا تتضح لنا أهمية التخزين وما يتطلب من تسيير جيد لإدارته عن طريق تقويمه، محاسبته، مراقبته وتوفير الموارد لخطوط الإنتاج والمشاريع الصناعية، ترجع أهمية الدراسة في معرفة قدرة الشركة على التحكم في تسيير المخزون والحفاظ على القدرة التخزينية وكيفية التحكم فيها وبالتالي تحديد المشاكل التي تطرأ على المخزون، حيث تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة، والمسيرين بصفة خاصة.

وحتى لا تكون قرارات تسيير المخزون محاولة للتجربة والخطأ، يستوجب على المديرين أن يولوا اهتماماً كبيراً بهذا الأصل من خلال إتباع بعض الطرق العلمية في الرقابة عليه.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في :

- ما مدى أهمية عملية الرقابة في المؤسسة النفطية ودورها في تسيير المخزونات، حالة مؤسسة حوض الحمراء؟

يمكن تقسيم الإشكالية العامة إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

- كيف تتم عملية الرقابة على المخزونات في المؤسسة النفطية؟
- ما هي الأنظمة المتبعة لمراقبة تسيير المخزون؟
- هل يساعد البرنامج المتبع في مؤسسة حوض الحمراء على تقليل التكاليف؟
- هل بإمكان مؤسسة استعمال نموذج باريتو كطريقة لمراقبة عملية تسيير المخزونات في حوض الحمراء؟

● الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الموضوع نعتد على الفرضيات التالية:

- عمليات الرقابة في المؤسسة تتم على كافة الدفاتر عند كل مرحلة من مراحل الإدخال والإخراج للمخزونات ؛
- للمؤسسة القدرة على التحكم في تسيير المخزونات مما ينعكس إيجاباً على تكاليف التخزين وذلك من خلال تطبيق نظام لرقابة تسيير المخزون ؛
- لا يمكن للبرنامج الآلي لوحده أن يساعد في تقليل التكاليف؛
- الرقابة الدائمة للمخزون تسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف المتعلقة بعملية التخزين لأدنى حد ومعرفة السلع المتحركة ذات القيمة المرتفعة وهذا ما يحققه طريقة التحليل الثلاثي لباريتو ABC لمعرفة درجات الرقابة.

● أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على جملة من الاعتبارات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

العوامل الذاتية:

- الميولات الشخصية للمواضيع المتعلقة بالتسيير؛
- الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع الجديدة للاستفادة منها في الحياة العملية؛
- إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع.

العوامل الموضوعية:

- محاولة إعطاء دراسة جديدة تساهم في توضيح دور الرقابة في تسيير المخزون خاصة في الشركات البترولية؛
- نقص الدراسات المعدة من طرف الطلبة في هذا المجال.

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعرف بشكل أكبر على طرق تسيير المخزون في المؤسسة البترولية؛

✓ معرفة كيفية عملية الرقابة في المؤسسة النفطية والأنظمة المتبعة فيها؛

✓ إيجاد وبناء طريقة من أجل الرقابة على المخزون؛

✓ دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

• حدود الدراسة:

الحدود المكانية : تناولنا موضوع هذا البحث على المستوى المحلي في مؤسسة اقتصادية لولاية ورقلة، وهي مؤسسة سونطراك _حوض الحمراء.

الحدود الزمانية : اعتمدنا في هذه الدراسة على البيانات المالية والتقارير لمؤسسة سونطراك حوض الحمراء (2017_2019) على مدى 3 سنوات.

• منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة المتبناة في البداية وتساؤلاتها وإثبات أو نفي فرضيات الموضوع، فإننا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات المختلفة لمصطلح تسيير المخزون والرقابة وكذا أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع لتتمكن من خلالها بتدعيم الأسس النظرية، أما بالنسبة لجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يوافق طبيعة موضوع البحث.

• صعوبات البحث :

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل في إعدادنا لهذه الدراسة ومن بينها نذكر :

– صعوبة الحصول على المعلومة الدقيقة من مصادرها الرسمية ؛

– قلة المراجع التي تعالج موضوع تسيير المخزون البترولي؛

– كثرة المخزون السلعي حيث بلغ 40000 سلعة وعدم إعطائنا المعلومات اللازمة حول هذه السلع.

• هيكل الدراسة:

تبعاً للأهداف المرجوة من الدراسة، ومعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضمنت تلخيص عام للموضوع، وعرض للنتائج التي توصلنا إليها في الأخير قدمنا التوصيات التي رأينا أنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول تحت عنوان الدراسات السابقة و الإطار النظري خصص هذا الفصل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالمخزون والرقابة على المخزونات من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يضم تقديم الدراسات السابقة للموضوع . أما المبحث الثاني فيتعلق بالإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة .

الفصل الثاني فهو بعنوان الإطار المنهجي للدراسة حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين الأول منهج وأدوات الدراسة والثاني مجتمع، متغيرات وأدوات الدراسة .

الفصل الثالث بعنوان دراسة الحالة ومناقشة النتائج، حيث قمنا بدراسة دور الرقابة في تسيير المخزون بمؤسسة سونطراك حوض الحمراء، تطرقنا فيه إلى تقديم والتعريف بمؤسسة سونطراك وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مناقشة النتائج .

الفصل الأول :
الدراسات السابقة والإطار النظري

تمهيد

عملية التخزين، هذه الظاهرة الضاربة بأصولها في القدم، فقد مارستها حضارات عديدة وعلى مر العصور ودافعهم كان الاحتياط من أجل البقاء، واستغلال عنصر الموسمية لتخزين المواد في وقت توافرها إلى وقت ندرتها، ولا يهم إن حافظت المواد على شكلها الأساسي أو تم تغييرها باستعمال مواد أخرى كما يتم في عمليات التصبير والعصر.

ومع الثورة الصناعية الأوروبية وتوسع الأسواق ظهرت الحاجة الشديدة والملحة إلى عملية التخزين والاهتمام بالمخزون من مدخلات ومخرجات عمليات التصنيع، ويعتبر المهندس الأمريكي ويلسن 1930 رائدا في هذا المجال، فهو أول من وضع نموذجا علميا ينظم المخزون ويحدد كميته الاقتصادية (حجم الطلبية) وفترة إعادتها، ومنذ ذلك الحين زاد الاهتمام بهذا الموضوع كما غزرت المؤلفات العلمية التي تعنى بشأته .

ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذا الفصل توضيح مفاهيم أساسية حول المخزون، كما يهدف إلى التطرق إلى مفهوم، طرق وأهداف عملية الرقابة، وتسعى أيضا لتقديم بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع لمعرفة أهدافها وطريقة معطياتها وأهم النتائج التي توصلت إليها.

المبحث الأول : الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث عرض لجملة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في خلال تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب أولها تم فيه تقديم هذه الدراسة من خلال ثلاث مستويات الوطني، العربي والدولي، وبعدها تم الانتقال إلى المطلب الثاني الذي يتعلق بعرض الفرق بين الدراسة والدراسات السابقة وأخيرا في المطلب الثالث تم توضيح مكانة الدراسة من الدراسات السابقة .

المطلب الأول : تقديم الدراسات السابقة

الفرع الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع على مستوى الوطني (الجزائر)

سنتطرق في هذا الفرع إلى عرض عينة من الدراسات السابقة على المستوى الوطني (المحلي) المتعلقة بالموضوع ومن أهمها نذكر كالتالي :

1) دراسة تلي خولة (تلي، 2013/2014)

كانت إشكالية الدراسة هل بإمكان نماذج تسيير المخزون أن تساهم في تقليل تكاليف تخزين الوقود؟ تم تطبيق في هذه الدراسة النماذج الكمية كأساليب علمية منظمة، واستخدمت النموذج الساكن بطلب عشوائي مع إمكانية النفاذ، وتمت الدراسة في مؤسسة NAFTAL لتوزيع المواد البترولية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي تحديد المخزون الأمثل الذي يجب الاحتفاظ به الذي من شأنه أن يدي تكاليف التخزين إلى حدها الأدنى حيث قدرت نسبة الاحتفاظ في التكاليف ب 5.10% بالنسبة للبنزين العادي، 17.20% بالنسبة للمازوت.

التعليق:

تهدف هذه الدراسة إلى تدنية التكاليف إلى حدها الأدنى للمخزون النفطي المتمثل في وقود السيارات والشاحنات من بنزين عادي ومازوت، لكن عند استخدام الباحث النموذج توصل إلى تباعد في النتائج المتحصل عليها والجانب الواقعي، وهذا لعدم وجود تقييم ورقابة للمخزون في المؤسسة .

(2) دراسة (جمال، 2009_2010)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد محتوى مفهوم الأمثلة الاقتصادية لتسيير المخزون ومدى مساهمتها في حل مشكل المخزون محاولة إيجاد الكيفية الناجحة لتسيير المخزون وتمت الدراسة من خلال الإشكالية التالية: ما هي الأساليب والطرق المثلى لتحقيق الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون على مستوى المؤسسة الصناعية للحصول على مخزون اقتصادي بأقل التكاليف؟ من خلال الدراسة عمل الباحث إلى إيجاد حل لمشكلة المخزون وإيجاد الكيفية الناجحة لتسيير المخزون باستخدام بعض نماذج تسيير المخزون وقسمها إلى نماذج تقريبية وأخرى احتمالية ونماذج أخرى وكانت دراسة الحالة بمؤسسة سيراميك لصناعة الزجاج الخزافي ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-انعدام إستراتيجية واضحة للتخزين بالنسبة للمؤسسة؛ وأن نموذج ويلسون هو النموذج الأقرب لتسيير المخزون؛

-وأن تحقيق الأمثلة في تسيير المخزون يكون من خلال نموذج ويلسون والمحاكاة.

التعليق:

شملت هذه الدراسة عدة نماذج؛ حيث تطرق الباحث إلى تجربتها وإعطاء النموذج الأمثل للتسيير الأحسن للمخزون وتقليل التكاليف إلى حدها الأدنى بمراقبة كافة مخزونات مؤسسة دراسة الحالة وقد توصل الباحث إلى أن التحقيق في تسيير المخزون من خلال طريقة ويلسون لكن لكل مؤسسة إستراتيجية ونموذج في تسيير مخزونها لإختلاف بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية والصناعية.

(3) دراسة (حسين ب.، 2008_2009)

هدفت هذه الدراسة إلى ترشيد القرارات باستخدام نموذج EOQ؛ حيث كانت إشكالية الدراسة تتمثل في أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة؛ حيث توضح أهمية المخزون للمؤسسة وكذا أهم قرارات تسري المخزون و أثر النماذج الكمية في ترشيد القرارات المرتبطة بالمخزون من خلال تطبيق أحد نماذج المخزون القياسية وهو النموذج الإحتمالي للكمية الاقتصادية للطلب EOQ وقارنه مع الأثر الناتج في استخدامه وقد توصل في دراسته أنه عند استخدامه لنموذج بكميات ثابتة نقطة إعادة الطلب. يمكن تخفيض في التكاليف التخزين الكلية بنسبة 25.36 % وتمثل نسبة جيدة إن استخدام نموذج EOQ أدى إلى ترشيد قرارات تحويل مواقع الهدر إلى مواقع الوفرة في الموارد وكذلك معرفة الأساس الذي بني عليه القرار والاستفادة منه والعمل به.

التعليق:

هدفت هذه الدراسة إلى ترشيد القرارات باستخدام نموذج EOQ لكن النتيجة التي توصل إليها الباحث أدت إلى تخفيض إلا ربع من تكاليف التخزين الكلي والمتمثلة في 25% وهذا ما يدل أن هناك ضعف في اتخاذ القرارات أدى إلى تقليص التكلفة

إلى درجة متوسطة وليس بالدرجة المرغوبة من طرف المؤسسة وكان يمكن للباحث أن يضيف درجة الرقابة على النموذج في تطبيق قرارات المؤسسة من أجل تدنية التكاليف إلى الحد الأدنى والتوصل إلى نتائج مرجوة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع على مستوى العربي

ستتطرق في هذا الفرع إلى عرض عينة من الدراسات السابقة على المستوى العربي المتعلقة بالموضوع؛ ومن أهمها نذكر الآتي :

(1) دراسة (نور الهاني، 2015_2016)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العوامل المؤثرة على اختيار طرق تقييم المخزون في المنشأة الصناعية، حيث تطرق الباحث في دراسته للإشكالية التالية: ما هي العوامل المؤثرة على اختيار طريقة تقييم المخزون السلي في المنشآت الصناعية في غزة؟ ولقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالمشاكل المحاسبية هو الاختيار البدلي من بدائل قياس تقييم المخزون السلي على أداء وتكاليف المنشآت، وكانت الدراسة على مجموعة من الشركات الصناعية في المنطقة وتم التوصل إلى أن هناك 86.1% من المنشآت تقوم بالإفصاح عن المخزون السلي لديهم وهذا يدل أن هناك اهتمام من قبل المنشآت بعنصر المخزون السلي وكذلك أوضحت النتائج أن 43.7% من المنشآت تستخدم الحاسب الآلي والبرامج المحاسبية في نظام سجلات المخازن ما نسبته 57.7% من المنشآت تطبق إحدى الطرق المحاسبية في تقييم المخزون السلي وما نسبته 42,3% لا تطبق الطرق المحاسبية وهي نسبة كبيرة يجب الاهتمام بها وتم إجراء هذه الدراسة على 4115 شركة في المنطقة.

التعليق:

تطرقت الباحثة إلى الجانب المحاسبية من خلال التقييم للمخزون والقياس لكن الاهتمام بالجانب التسييري للمخزون يمكن التوصل إلى نتائج ممتازة من خلال تطبيق النماذج التسييرية على المخزون السلي من خلال التكاليف والأداء وكذلك الجانب الرقابي له تأثير على تقييم المخزون عن طريق الجرد والرقابة عليه.

(2) دراسة (حسين ، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإجراءات التحليلية في مراجعة المخزون من خلال إشكالية الدراسة التالية: مدى مساهمة الإجراءات التحليلية في مراجعة المخزون؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الإجراءات التحليلية الواجب إتباعها من قبل المدققين في مراجعة المخزون ورفع كفاءة المدققين في فهم كيفية الاستفادة من المراجعة التحليلية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على شركة أكبيطرة محددة المسؤولية وتحليل بياناتها المتعلقة بالمخزون سواء مخزون المنتجات الجاهزة للبيع أو مخزون المواد الأولية أو مخزون المواد نصف المصنعة كما ثملت نتائج البحث التطبيقية في أنه على شركة أكبيطرة وضع إجراءات أكثر حزماً لكل من المشتريات والمبيعات والإنتاج والمخازن وتوضيح صلاحية كل قسم مع ضرورة

التزام موظفي الشركة بهذه السياسات والإجراءات وعدم مخالفتها وعلى الشركة تشكيل مخصصات لمواجهة الخسائر المحتملة من خسارة قيمة المواد الراكدة نتيجة انتهاء صلاحيتها.

التعليق:

تطرق الباحث في دراسته إلى الاهتمام بالبيانات المالية المتعلقة بالمخزون وأهم دورها في دراسته على المخازن من أجل التوصل لنتائج مضبوطة ويمكن الأخذ بها.

3) دراسة بوقرة و فريد (بوقرة ، 2009)

الهدف من هذه الدراسة تحقيق الاستخدام الرشيد و الأمثل للموارد باستخدام الطرق الكمية لمحاكاة المشاكل التشغيلية و بالتالي إيجاد حلول مثلى لمشاكل المخزون، و مجال تطبيق الدراسة كان على إحدى أهم المؤسسات التي تعاني من مشاكل تخزين المواد الأولية (مادة القمح) المتمثلة في مؤسسة مطاحن الحظنة مسيلة خلال سنة واحدة، و تم الاعتماد في الدراسة على نموذج الساكن بطلب عشوائي مع إمكانية النفاذ و التي توصلت إلى النتائج التالية : إيجاد الكمية الاقتصادية المثلى التي تدنأ تكاليف تسيير المخزون إلى حدها الأدنى مهما كان نوع الطلب على السلعة بعد تطبيق نموذج، و الطلب على مادة القمح الصلب في مؤسسة مطاحن الحظنة ظاهرة عشوائية تتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط قدره 23625.7 قنطار لهذا كان الحجم الاقتصادي الواجب الاحتفاظ به في مخازن المؤسسة يقدر بـ 14336.5 قنطار.

4) دراسة هاشم نايف هاشم (هاشم، 2008)

الهدف من هذه الدراسة إبراز أهمية استخدام النماذج الكمية في الرقابة على المخزون، إذ يوجد هناك نوعان رئيسان من أنظمة الرقابة على المخزون الاول يطلق عليه بنظام المراجعة المستمرة و يرمز له بالرمز (Q) و الثاني يدعى بنظام المراجعة الدوري يرمز له بالرمز (P) و بغض النظر عن هذين النظامين فإن إدارة المخازن تلعب دورا أساسيا في هذا المجال و طبق البحث على شركة أوسكار بالعراق و كانت الدراسة لسنة واحدة و قد توصلت نتائج البحث إلى : هناك ضعف واضح في إمكانية الشركة الرقابية على مخزونها و ارتفاع في تكاليف التخزين نتيجة الاحتفاظ بكميات كبيرة غير محدودة بشكل علمي وطرق الخزن العشوائية.

إن اعتماد الشركة على أي من النظامين يزود المنظمة بمجموعة مختلفة من الفرص و الإمكانيات التي من شأنها أن تحسن من أداءها الرقابي على مخزونها، كما يحقق وفورات مالية فضلا عن تأمين أفضل مستوى خدمة لزيائنها، ويبقى القرار لإدارة الشركة بما يتلاءم مع ظروفها ومعطياتها الحالية حيث أن النموذج (P) على الرغم من ارتفاع تكاليف السنوية مقارنة من بنموذج (Q) إلا أنه يوفر مستوى خدمة 82% مقارنة بنظام (Q) و البالغة 90% .

الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع على المستوى الدولي

سننظر في هذا الفرع إلى عرض عينة من الدراسات الدولية السابقة المتعلقة بالموضوع وفق الآتي:

1) دراسة (Faicel , 2008) faicelhnaien

الهدف من موضوع الدراسة إيجاد حلول لمشاكل التوريد في حالة الانقطاع و ذلك باتخاذ القرارات الصحيحة لإدارة المخزون وفقا لما تتطلبه نظم الإنتاج مما يسمح بتلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب بتكلفة أقل، حيث أن تكاليف التخزين من مكونات تكلفة المنتجات النهائية، تم الاعتماد في الدراسة على النماذج الرياضية لتحقيق الأمثلية حالة نماذج الطلب العشوائي، حيث وضعت المشاكل التي تواجه التخطيط الأمثل للتوريد (الإمداد) و دراسة نوعين من المعايير هي تقليل تكاليف التخزين و مستوى الخدمة و تم دراسة نوعين من الحالة:

. حالة الإنتاج في أقرب وقت ممكن مع المعيارين (p1, p2)

. حالة الإنتاج و التصنيع في الموعد المقرر مع المعيارين (p3, p4)

دراسة نظم التخطيط من هذين المعيارين باستخدام إجراءات الانفصال و التقييمPME و دراسة خوارزميات السوق و تم التوصل إلى: عدم وجود بحوث على إدارة المخزون في سلاسل التوريد (الإمداد) حيث نتج عنه عرض عشوائي؛ لتغلب على هذا النقص في البحوث تم اختيار قوانينMRP و هو الأسلوب الأقرب لنشاط الصناعي حيث أن الإمداد يتبع توزيع متقطع، قد أظهر الاختبار قدرة هذه الخوارزميات للتعامل مع المشاكل الصغيرة.

اختيار الخوارزمية الأجنبية مكن من حل مشكلة ثنائية الهدف (من حيث تقليل تكاليف التخزين و تعظيم مستوى الخدمة)و بالتالي خدمة القرار و مرونته.

2)دراسة (MIKOTI, 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة في تحليل سياسة إدارة المخزون من خلال الإشكالية المطروحة المتمثلة في دور الرقابة في تحليل سياسة إدارة مخزون المنتجات البترولية؛ حيث أشار في هذه الدراسة إلى تحليل المخزون والرقابة عليه من خلال إتباع الوثائق الإدارية وكذلك إدارة تحليل المخزون عبر كل العمليات الأساسية بداية من التوريد والاستلام وصولا إلى تسليم المنتجات البترولية وكل هذه العمليات تحتاج إلى وثائق إدارية خاصة ومعينة وتم إجراء الدراسة الميدانية في الشركة البترولية "SEPCONGO" وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية : أن الوثائق الإدارية تعمل على تحسين الرقابة وتنسيق حركة المنتجات البترولية للشركة؛ حيث تثبت الوضعية المالية والكمية للمخزون؛ بحيث من الوثائق يتم إعداد نقطة إعادة الطلب والكمية المطلوبة.

التعليق:

تطرق الباحث إلى الجانب الإداري من خلال البرنامج الآلي للرقابة على المخزون ودور الوثائق الإدارية في تتبع المخزون لكن لم يتطرق إلى الجانب الكمي في الدراسة ولم يتطرق إلى أي نموذج من نماذج تسيير المخزون بغض النظر إلى نوع السلعة المدروسة.

3)دراسة (lining & ying, 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب الكامنة وراء عدم جناح إدارة المخزون في الشركات الصغيرة؛ حيث تتمثل إشكالية الدراسة في الآتي: ما هي الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح إدارة المخزون في الشركات الصغيرة تمت هذه الدراسة في شركة SOL-HEM، وهي شركة سويدية تقوم بإنتاج المعدات الرياضية وقد توصل الباحث إلى أنه لا تعطى أهمية بالغة لوظيفة التخزين في المؤسسات الصغيرة؛ حيث تعتمد في عملية تخزين على أساليب متقلبة وكانت التوصية المقدمة لهذه الشركة بانتهاج طريقة ABC في تسيير مخزونها.

التعليق:

تطرق الباحثين في هذه الدراسة إلى تشخيص حالة شركة "SOL-HEM" في مختلف جوانب التخزين وعمم نتائج الدراسة على جميع الشركات من هذا النوع وهذه النتائج قد لا تنطبق على الشركات الصغيرة الأخرى نظرا لأن كل شركة تعتمد على طريقة في تسيير مخزونها.

4)دراسة (pellerin, 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى المعرفة الكاملة في كيفية إدارة المخزون في الشركات الصغيرة والمتوسطة ثملت إشكالية هذه الدراسة في كيف تتم إدارة المخزون في شركات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث قام الباحث بتحليل شامل لإدارة المخزون على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة لمدينة كيبيك وقد توصل من خلالها إلى أن تطبيق أنظمة بسيطة في تسيير مخزون هذه الشركات يؤدي إلى تسيير جيد ومحكم، حيث على الإدارة العليا تقديم شروحات باستمرار لعمال المخزن من أجل التسيير الجيد والتركيز على أصحاب المستويات العالية وذوي الاختصاص في عملية تسيير مخزونها والاستفادة من أصحاب الخبرات السابقة.

التعليق:

لقد وفق الباحث إلى حد بعيد في هذه الدراسة؛ حيث أجرى دراسته على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما ساعده على تعميم النتائج إلى أنه أهمل في دراسته طرق تقييم المخزون والتي نجدها تؤدي دور كبير في تسيير المخزون.

الفصل الأول : الدراسات السابقة الإطار النظري

المطلب الثاني :المقارنة بين الدراسة و الدراسات السابقة .

جدول رقم (1) المقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة

عينة الدراسة	النماذج المتبعة	منهج الدراسة	موضوع دراسة	نوع الدراسة الدراسات السابقة
مؤسسة سونطراك	النموذج الكمي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	دور الرقابة في تسيير المخزونات	موضوع دراستنا
مؤسسة نفطال تقرت	النموذج الكمي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي المنهج الاستقرائي المنهج التجريبي	تقنيات ونماذج تسيير مخزون الوقود ودورها في تقليل التكاليف	الدراسة الأولى
مؤسسة الوطنية لسيراميك بالرمشي تلمسان	النموذج الكمي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	الامتلية الاقتصادية في تسيير المخزون المؤسسة	الدراسة الثانية
مؤسسة ملبنة الحضنة	النموذج الكمي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون	الدراسة الثالثة
مؤسسة الوطنية البترولية للكونغو	اعتمد على التحليل	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	تحليل سياسة إدارة مخزون المنتجات البترولية	الدراسة الرابعة
شركة أكبيطرة	اعتمد على التحليل	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	مدى مساهمة الإجراءات التحليلية في مراجعة المخزون	الدراسة الخامسة
مؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة	النموذج الكمي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	التسيير الأمثل لمخزون القمح الصلب	الدراسة السادسة
شركة أوسكار بالعراق	النموذج الكمي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	استخدام نموذج (Q) و (P) للرقابة على المخزون	الدراسة السابعة

الفصل الأول : الدراسات السابقة الإطار النظري

الدراسة الثامنة	تسيير المخزون في سلاسل الإمداد للقضاء على توقيت التمويل	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	اعتمد على التحليل	حالة نماذج الطلب العشوائي
الدراسة التاسعة	تحليل سياسة إدارة المخزون	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	اعتمد على التحليل	الشركة البرتغالية SEPCONGO"
الدراسة العاشرة	الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح إدارة المخزون في الشركات الصغيرة	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	اعتمد على التحليل	في شركة-SOL HEM
الدراسة الحادية عشر	إدارة المخزون في الشركات الصغيرة والمتوسطة	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	اعتمد على التحليل	الشركات الصغيرة والمتوسطة لمدينة كيبك

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث :مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، يمكننا توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

✓ ركزت معظم الدراسات على كيفية معرفة الطريقة المثلى (النموذج المناسب) لعملية تسيير المخزون التي يتم من خلالها تقليل تكاليف التخزين، و بالتالي تخفيض التكاليف الإجمالية بمهدف الرفع من أداءها و بالتالي رفع مردودية المؤسسة أما دراستنا الحالية إضافة إلى ذلك فقد حاولنا معرفة دور إجراءات الرقابة في تسيير المخزون أي ربط الرقابة بمتغير آخر وهو تسيير المخزون؛

✓ لمعرفة العلاقة بين الرقابة وتسيير المخزون تم الاعتماد على مؤسسة واحدة فقط، وهو الأمر الذي ينطبق على كل الدراسات، ما عدى دراسة LUC PELLERIN ودراسة نور هاني العشي اللذان اجريا دراستهما على عينة من المؤسسات.

المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير المخزون وعملية الرقابة

إن للمخزون دور مهم في المؤسسة الاقتصادية من خلال سماحه من مواجهة مقتضيات وظروف الشراء والإنتاج والبيع المتغيرة، والتي تتسم بالحركة وفقا لمتغيرات ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة . ولهذا لا يمكن أن تتوقع المؤسسة انتظام واستقرار عمليات الشراء والتوريد والنقل بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وهو ما يعني بدوره صعوبة الالتزام بتلبية احتياجات ومتطلبات عمليات الإنتاج أو البيع أو الأفراد أو العملاء، وبالتالي التأثير على استمرارية نشاط المؤسسة . ولذا فإن عملية تسيير المخزونات تعمل على أن توازن بين تقليل التكاليف الناتجة عن عمليات التخزين والوفاء بمتطلبات المؤسسة التي تسمح بتغطية طلبات الزبائن.

المطلب الأول : مفهوم ، أنواع ، أهمية ودوافع الاحتفاظ بالمخزون

لمعرفة المفاهيم الأساسية حول تسيير المخزون سنتطرق أولا إلى معرفة المخزون :

الفرع الأول مفهوم المخزون

يعرف المخزون على أنه مجموعة البضائع أو الأصناف التي تنتظر في المدى القريب والتي تسمح بتلبية الطلبات عند الحاجة. (P.Zermati, 1976, p. 25)

المخزون يبين فيزيائيا على أنه مجموعة أشياء تنتظر الاستعمال (الاستهلاك) ، وفي لحظة معطاة ومكان محدد (védrine, p. 214).

وفي تعريف أحر للجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج على أنه : إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام، الأجزاء، السلع الوسيطة و لذلك الوحدات التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع . (جيمس بلاكورد، 2008، صفحة 10)

الفرع الثاني:أنواع المخزون

ومن خلال التعاريف السابقة للمخزون نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على مجموعات هامة من المخزون للسير الحسن ومنه توجد عدة أنواع من المخزونات :

- مخزون الأدنى: يقصد به الحد الذي يجب الاحتفاظ به وأن لا يقل فيه من أي مادة عن هذا المستوى فهو الذي يسمح باستمرار العمل في فترة التموين ولهذا يجب على أمين المخازن صف كل مخزون أدنى وصل إليه و تسجيله في دفاتر المؤسسة، وبعبارة أخرى فان مستوى الحد الأدنى للمخزون يعبر عن نفاذه تماما، و بالتالي فان استخدام الوحدة الأولى من المخزون الأدنى توافق لحظة الطلبية الجديد، ومن جهة أخرى المقصود به هو معدل التخزين الأدنى المسموح به والذي لا ينبغي أن يهبط التخزين في مستواه لأن هبوطه يعني إمكانية التهديد بخطر انقطاع

الفصل الأول : الدراسات السابقة الإطار النظري

- تزويد عملية الإنتاج أو العملاء أو المستهلكين بمتطلبات ويتأثر قراره بتحديد الحد الأدنى للمخزون بالفترة الزمنية الواقعة بين التسليم وتزويد المخزونات الجديدة كذلك بمبلغ الأخطار المتوقعة ؛
- مخزون الأمان : هو المخزون الذي يستعمل لمواجهة احتمال الانقطاع في المخزون الناتج عن تزايد وتيرة الاستخدام أو للتأخر في مواعيد الاستلام، ويحتفظ به لمواجهة الظروف الطارئة . ولا يستخدم طالما سحب من المخزون العامل مستقرا وكانت فترة التوريد مضمونة ؛
 - المخزون الدائم: يمثل هذا المخزون المستوي الذي وصل إليه هذا الأخير والذي لا يهبط عنه أبدا ويبين إذن المخزون الذي لم يستخدم إذ هو معبر عن حقيقة لا حركية المخزون؛
 - مخزون العادي أو مخزون العمل: هي تلك الأجزاء التي يكون استعمالها :متكرر أو ثابت أو مستمر ويعتبر أساس التشغيل ويحسب بالعلاقة التالية مخزون العمل = مخزون الأمان + (الطلبية 1 + الطلبية 2) / 2
 - مخزون التقلبات: يستعمل هذا النوع من المخزون لمواجهة تقلبات الغير المنتظمة في طلبات المستهلكين عند الضرورة؛
 - مخزون التوقع : عبارة عن ذلك المخزون من البضائع المعدة للاستهلاك حسب التوقع بحسب تكون متغيرة خلال السنة ويستخدم هذا المخزون لحفظ هذه التغيرات عن طريق التراكم المخزون أو الاستفادة بدلا من التغير في معدلات الإنتاج المتمثلة في متطلبات العملاء واحتياجات الطاقة الزائدة ورأس المال؛
 - مخزون المواد الأولية : تعتبر المواد الأولية من أهم عوامل الإنتاج وبدون توفرها لا يكون هناك عمليات إنتاجية وقد تكون منتجة محليا أو مستوردة من الخارج؛
 - مخزون الدوري : هو المخزون الذي ينتج عن عملية التجديد لتلبية الطلب على البضاعة في ظل الظروف التأكد، فإذا كان معدل المبيعات من أحد المنتجات هو 20 وحدة في اليوم وفترة الانتظار 10 أيام لن تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون يزيد عن الحجم الدوري والمؤكد من المخزون ؛
 - مخزون المتوفر : يساوي مخزون الموجود حاليا مع أبعاد طلبات التي لم تلي؛
 - مخزون الميت : عندما تكون التدفقات الواردة والصادرة لسلعة ما تصبح عمليات دون أهمية ؛
 - مخزون الفائض : يتمثل في سلع غير مهمة التي يفرض تصنيفها. (زدون، 2009_2010، صفحة 18)
- وهناك أنواع أخرى يمكن إضافتها :

- **بضائع:** وهي سلع أو مواد مشتراة لإعادة بيعها على حالها دون أي تحويل، مثال: تاجر يشتري ثلاثيات لإعادة بيعها، هنا تعتبر هذه الأخيرة بضاعة؛
- **مواد ولوازم:** وهي المواد التي اقتنتها المؤسسة من أجل إدخالها في تركيب المنتجات، وتعتبر من أهم عوامل الإنتاج نظرا لضرورتها في العملية الإنتاجية، وقد تكون هذه المواد في شكلها الخام أو تكون سلعا مصنوعة في مؤسسة أخرى؛

- منتجات نصف مصنعة: ويقصد بهذا النوع من المخزونات: المواد التي طرأت عليها تحويلات ووصلت إلى درجة معينة من الإنتاج، فقد توجه إلى عملية تصنيع أخرى لتصبح في الأخير منتجا تام الصنع أو توجه للبيع ؛
- منتجات تامة الصنع: وهي المنتجات المنجزة من طرف المؤسسة، والتي تكون في صورتها النهائية والموجهة مباشرة للبيع؛
- فضلات ومهملات: وهي البقايا الناتجة خلال مراحل الإنتاج المختلفة أو منتجات مصنعة و نصف مصنعة به عيوب؛
- مخزونات لدى الغير: وهي مختلف المخزونات التي تعود ملكيتها للمؤسسة لكن ليست بحوزتها. (mohamed said, p. 11_12_13_14)

الفرع الثالث: أهمية المخزون

- يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المشروع؛
- نظرا للحجم الكبير الذي يمثله المخزون من إجمالي حجم الأموال المستثمرة، فإنه يؤثر على اقتصاديات المشروع حيث تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون نسبة مرتفعة لا يستهان بها؛
- يحقق المخزون عامل الأمان بالنسبة لاستمرار عملية الإنتاج بالمؤسسة في الدوران، حيث يكفل المخزون أرصدة المواد والسلع والمهمات وقطع الغيار التي تحقق الأمان؛ (محمد م.، 2002، صفحة 212_213)
- ضمان استمرارية المؤسسة بحيث يسمح بتدفق المواد الأولية الضرورية لعملية التحويل إلى قسم الإنتاج في حالة المؤسسة الإنتاجية، كما يستح بإشباع طلبات الزبائن في حالة المؤسسة التجارية؛
- يساهم المخزون في مواجهة النقص الذي يحدث في التموين، ويعمل على تجنب كل الاختلالات، ففي تأخر التموين، أو عدم توفر المواد في السوق تلجأ المؤسسة إلى إخراج مخزون الأمان لإتمام نشاطها؛
- للمخزون تكاليف وأعباء ولكنه ضرورة لا يغنى عنه في المشاريع الصناعية بسبب أهميته اقتصاديا ويؤمن ما يقابله من احتياجات دوما؛ (عبد الفتاح الصحن محمد سمير الضبان، 1992، صفحة 512)
- ضمان سيورة العملية الإنتاجية، يعني أن في كل عملية إنتاجية لابد من تخزين المواد الأولية، المنتجات نصف النهائية، أو التامة، وقطع الغيار.... الخ؛
- في المؤسسات التجارية المخزون له أهمية قصوى، حيث تعتمد المؤسسة الشراء بكميات أكبر لأنها ستستفيد من تخفيض في الأسعار، وذلك تحسبا لارتفاع أسعارها مستقبلا ؛
- قد ترتفع حصص المؤسسة في السوق، بالتالي يؤدي ذلك إلى ارتفاع الطلب على منتجاتها، فإذا كانت تحتفظ بجزء من المخزون فإنها سوف لن تعاني من حالة العجز؛
- يكتسي المخزون أهمية كبرى في الجانب المحاسبي، فهو من الأصول المتداولة ويؤثر على نتيجة المؤسسة؛ (ياسين، 2010، صفحة 17)

- الحصول على أكبر حجم اقتصادي لطليبية الشراء أو لعملية الإنتاج ؛
- مقابلة التقلبات الغير متوقعة في الشراء أو البيع (مخزون التوقع). (philippe, 1999, p. 15) .

الفرع الرابع: دوافع الاحتفاظ بالمخزون

1. يوفر المخزون الحماية ضد ارتفاع معدلات الطلب الفعلية عن معدلاتها المتوسطة، ويعني هذا ضمان الوفاء بالطلب في أغلب الأحيان سواء كان هذا الطلب خاصا بالعملية الإنتاجية أو كان طلب العملاء ؛
2. خفض أوقات التعطل في الإنتاج بسبب نقص الخامات أو الأجزاء ففي حالة المنتجات التي تتكون من أجزاء وتجميعات جزئية عديدة يكاد يكون من المستحيل ضمان تواجد كل منها في نفس الوقت عند الاحتياج ليها في التجميع النهائي للمنتج، في مثل هذه الحالات يستهدف الاحتفاظ بالمخزون من الأجزاء و التجميعات الجزئية ضمان استمرار عمليات التجميع النهائي دون تعطل ؛ (مرجان، 2002، صفحة 215)
3. يتيح تواجد المخزون الوقت الكافي لشراء و نقل و استقبال العدد الضخم من الأصناف من الموردين و فرز و فحصه و تسجيله قبل أن يصبح جاهزا و صالحا و مضمونا للتسليم لإنتاج بمقوماته الصحيحة مما يؤدي لتفادي خسائر العطل، فالأجور و المصروفات و الربح و ثقة العملاء و الروح المعنوية للعمال و سمعة الوحدة الإنتاجية؛
4. ضمان الوفاء بالطلب في أغلب الأحيان سواء كان كذلك الطلب خاصا بالعملية الإنتاجية أو كان طلب العملاء؛
5. الحماية ضد مخاطر زيادة طول فترات التوريد عن متوسطاتها، و يعني ذلك استمرار الوفاء بالطلب بأنواعه المختلفة في أغلب الأحيان في حالة تأخر التوريد عن الموعد المحدد له ؛
6. الاستفادة من خصم الكمية للخامات و الأجزاء المشتراة : فقد يكون من الأفضل شراء الخامات والأجزاء بكميات أكبر من الاحتياجات المتوقعة منها و تحمل تكلفة إضافية للاحتفاظ بالمخزون منها إذا كانت هذه الزيادة في التكاليف أقل من الوفر الناتج من خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة؛ (فتيحة، 2014، صفحة 06)
7. دافع المعاملات: Motive Transactions ويتركز في الاحتفاظ بالمخزون لضمان سير العمليات الإنتاجية وحركة المبيعات دون توقف؛
8. دافع الاحتياط: Motive Precaution حيث الاحتفاظ بالمخزون لحماية المنشأة من مخاطر التغيرات غير المتوقعة في قوى العرض والطلب والعوامل الأخرى؛
9. دافع المضاربة: Motive Speculative الذي يؤثر على قرار زيادة أو تخفيض مستوى المخزون للاستفادة من مزايا تقلبات الأسعار. (محمد ك.، 1992).

المطلب الثاني : مفهوم ، أهمية وأهداف تسيير المخزون

الفرع الأول : مفهوم تسيير المخزونات

يقوم تسيير المخزون على عمليات التموين المتعلقة بموجودات المؤسسة وكيفية التحكم في تسيير و توجيه هذه المستلزمات نحو ورشات الإنتاج، فتقوم من خلال ذلك بعملية الاحتفاظ بالمنتجات التامة و نصف المصنعة و كيفية التصرف فيها.

وعليه يقدم تعريف لتسيير المخزون على أنه : هو النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، بضاعة نصف مصنعة وكذلك البضاعة غير المصنعة، وما يضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن بأقل التكاليف الممكنة (الحسين م.، 2004، صفحة 134)

ويمكن تعريفه أيضا :مجموعة من الأعمال المنظمة والمرتبطة من السهولة إلى المعقدة واللازمة للإعداد وتنفيذ برنامج التموين بالمؤسسة،تخزين المواد وتوجيه المبيعات مع تجنب الانقطاع من جهة، والتخزين الزائد من جهة أخرى، وهذا فيظل أفضل الظروف الاقتصادية. (mohamed , 1994, p. 05)

وعليه يمكن تقديم تعريف المخزون على أنه العمل بطريقة تجعل من المخزون قادر على تلبية متطلبات العملاء أو المستعملين في الوقت المناسب وعليه فإن التسيير الجيد يعني تلبية الاحتياجات في ظروف اقتصادية وعقلانية .

الفرع الثاني : أهمية تسيير المخزونات

في يومنا هذا تسيير المخزون له أهمية جوهرية بالنسبة للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تملك مستوى عاليا للمخزون، فهذا يعني أنها ستتحمل تكاليف تخزين إضافية نتيجة التقادم، والتلف، واختلاس المخزون أو لحالات أخرى مشابهة.

أما إذا كانت المؤسسة تعاني عجزا في المخزون لتلبية طلبات الزبائن، فهذا يعني أنها تعاني من حالة احتياج أو ندرة، بالتالي تضييع فرصة ربح حيث يتحتم عليها تمويل استعجالي للمخزون، وهذا ما يؤثر في كلتا الحالتين على ربحية المؤسسة، ولهذا يتعين على مسؤول وظيفة التخزين أن يحدد بدقة مستوى المخزون اللازم لسيرورة المؤسسة بتطبيق مختلف التقنيات لتحديد الكميات والوقت الأمثل لشراء المواد اللازمة للمؤسسة. (P. Fournier et J.P.Menard, 2004، صفحة

20)

الفرع الثالث :أهداف تسيير المخزونات

- المحافظة على الإمداد الدائم والمنتظم لورشات التشغيل أو الزبائن بالمواد واللوازم أو السلع.
- محاولة التقليل في التكاليف وعدم الإفراط في التخزين لمواجهة الطلب المستقبلي كمخزون الأمان.
- المحافظة على عناصر المخزون وصياغتها من الضياع والتلف وترتيبها وتنظيمها وفق أسس علمية ومحاسبية تسمح بمتابعة تداولها ومراقبتها.
- ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع بما يلي الاحتياجات المطلوبة، اختيار طرق التسيير انطلاق من طبيعة المواد وتحليل للمخزونات.
- الاستقبال الذي يشمل على مراقبة المدخلات كما ونوعا وحتى الارسلات ، إضافة إلى تصنيفات الموارد المستقبلية في الأماكن المخصصة لها بسبب تنظيم المخزون .(blandel, 2000, p. 128)
- تخزين للمواد الواردة و مخرجات الإنتاج.
- مسك بطاقة المخزون وتتبع حركته في إطار وظيفة التخزين.
- التقييد المحاسبي للمخرجات و المدخلات تصنيف المخزونات (C.Martin Bonnefous et les autres, p. 122).

المطلب الثالث : مفهوم ، أهمية ، أهداف ومسؤوليات وظيفة التخزين

الفرع الأول : مفهوم ووظيفة التخزين

تعرف على أنها : المسؤولة عن الاحتفاظ بكل أنواع المخزون وتوفير ظروف ملائمة لعملية التخزين (رسمية، قريبا، و عبد الغفار، 2002، صفحة 147)

كما تضمن وسائل نقل المخزونات الى جهة الاستخدام وتتضمن عملية التخزين ما يلي :

- الاحتفاظ بالمواد المخزونة والمحافظة عليها .
- توفير المواد بما يضمن تجهيز أوامر الورشات بالطلبات أو خدمة العملاء .
- الاقتراب إلى تحقيق نوع من الجودة في اتخاذ القرار فيما يخص الاستثمار في المخزون مما يؤدي إلى تدنية التكاليف . (السيد، 2002، صفحة 35)

الفرع الثاني : أهمية وظيفة التخزين

أصبح جليا في القرن الحالي مدى تأثير المواد على التشغيل الكفاء للمؤسسات والمشروعات، فاليوم العالم كله يعاني مشكلة ندرة المواد الخام، المكونات وكذا المنتجات تامة الصنع، وهذا يعود إلى كميات القليلة المعروضة من الدول خاصة النامية منها في السوق العالمية وكذا بسبب الجفاف، الحروب، تغير المناخ والزيادة السكانية المرتفعة .

في نفس الوقت نجد هذه الدول (خاصة النامية) يزداد طلبها بشكل مرتفع من سنة إلى أخرى ومن يوم لأخر على المنتجات (القمح، المواد الغذائية، المعادن، المواد البترولية)

وكل ما يحدث في العالم اليوم يجعل وظيفة التخزين من أهم وأصعب الوظائف في المؤسسة، بحيث أن هذه الوظيفة تهتم بتدفق المواد من الموردين إلى العملية الإنتاجية وخلال هذه العملية ومن مرحلة الإنتاج إلى التوزيع النهائي للمنتجات .

إن لوظيفة التخزين أهمية قصوى باعتبارها تمثل حلقة وصل بين الوظائف الأخرى ابتداء من وظيفة التموين " التموين بالمواد الأولية " وصولا إلى أن نجد هذه الوظيفة تكبر أهميتها يوما بعد يوم في وجهة نظر المؤسسة إليها .

بالتالي فالأهمية التي تعطى لها تختلف من مؤسسة لأخرى وحسب نوع المؤسسة، فنجد أن بعض المؤسسات تعطى لهذه الوظيفة مجالا ضيقا واصفقا إياها كوظيفة خدمية، بالتالي هي تابعة للوظائف الأخرى ويكمن دورها هنا في ضمان سير المشروع أو المؤسسة وفق مخططاته، وبالتالي فهي تنبثق في سياق تنفيذ المشروع أو المؤسسة .

أما بعض المؤسسات الأخرى فتعتبر وظيفة التخزين ووظيفة كسائر الوظائف، بالتالي لها الحجم والوزن الكافي لاتخاذ القرار الفردي في ما يخص نشاطاتها ومجالاتها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

إن النقد الموجه لاعتبار الأول كونه منافي لمبادئ الإدارة العلمية ألا وهو التخصص وتقسيم العمل، وهذا ما يؤدي إلى سوء التخطيط والرقابة على العمليات الجارية في المخازن .

إذن وجود وظيفة التخزين يعني المخزون، بالتالي فالتخزين هو ضرورة حتمية لا غنى عنها مهما كان صغر المؤسسة، ونجدها حتى في حياتنا اليومية إذ أن هناك تشابه بين المنزل والمؤسسة، فالإنسان لا يشتري كل يوم بل يكون هناك استهلاك تدريجي لهذه المقتنيات إلى أن يقارب الاستهلاك التام لها ثم يقوم بعملية الشراء .

ويترتب على عدم العناية بوظيفة التخزين عدة آثار أهمها :

- تلف موجودات المخازن .
- نقص الموجودات لعدة أسباب .
- استهلاك المخزون كليا دون مراعاة الحد الأدنى . (جلال، صفحة 145_144)

الفرع الثالث :أهداف وظيفة التخزين

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة لتجنب المؤسسة تكاليف إضافية (التلف ، الضياع ... الخ) (عبد الغفار، 1997، صفحة 203)
- تفادي مخاطر السرقة، التبذير والتقادم حيث نجدها تتفاقم في المخازن الكبرى بسبب نقص المراقبة واللامبالاة في الاستهلاك للموارد، مثل ما حصل للمتاجر الكبرى فنجد هناك سرقة المواد الاستهلاكية وهذا يؤدي إلى خسائر فادحة؛(BENASSY, 1982, p. 35_36)
- تسمح بتسيير جيد للمخزونات وفق قيود مما يؤدي إلى أداء جيد يضمن التحكم في مراقبة التبذير، الذي نجده خاصة في المؤسسات الصناعية وبالتالي لا بد من التقييد السليم والتسجيل لكل الاستعمالات مع فحص للمواد الواردة ومراقبة المواد المخزنة ؛
- استمرارية العمليات الإنتاجية وفق مسار يضمن استغلال كفى للطاقة الإنتاجية فيجذب المؤسسة مخاطر العجز ؛
- الاحتفاظ بمخزون احتياطي لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة خاصة المواد الموسمية؛ (محمد م.، 1998، صفحة 19)
- تهدف أيضا للحصول على فائض قيمة فيما يخص شراء مواد أو سلع في وقت تكون فيه أسعارها جد منخفضة أو لديها نسبة خصم كبيرة وذلك لإعادة بيعها بأسعار مرتفعة ؛ (السيد، 2002، صفحة 35)
- تحقيق الخدمة المثلى للزبون الداخلي والخارجي (الداخلي وهو الفرع أما الخارجي هو العميل أو المستهلك النهائي)؛
- الاستثمار الأمثل لرأسمال المستخدم في المخزون يولد تكامل أفضل في تكلفة الاحتفاظ.

الفرع الرابع :مسؤوليات وظيفة التخزين

تتمثل في ما يلي :

- تخطيط المواد باستعمال طرق جديدة مثل MRP1 و JAT؛
- استلام المواد ؛
- استقبال الأصناف المشتراة بأنواعها المختلفة، ومباشرة فحصها مع التقنيين المختصين، وإذا أسفرت نتيجة الفحص عن قبول الأصناف ، تقييد في سجلات المخازن ،وتوجه إلى المستودع أو المخزن المختص ؛
- صرف الأصناف المطلوبة بموجب أوامر الصرف، وإثبات صرف هذه الأصناف في خانة المنصرف بالسجلات المخصصة، وتتضمن هذه العملية أيضا تعبئة الكميات ثم مناولتها وتسليمها لأقسام المستخدمة لها؛
- المحافظة على الأصناف المخزنة ، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين من أجل المحافظة على تلك الأصناف أطول مدة ممكنة من كل ما يعرضها للتلف والضياع مثل الحرق ، الامطار ، الرطوبة وشدة

الفصل الأول : الدراسات السابقة الإطار النظري

الحرارة ... الخ ، ولتحقيق هذه الأهداف يجب القيام بأعمال التفتيش من حين لآخر حتى يتم التأكد بصورة مستمرة على سلامة المخزون ؛

- الجرد والمراجعة المستمرة للمخزون ونعني به الجرد الفعلي للمواد المخزنة ومقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية ، أو مراقبة حركة الوارد والمنصرف في السجلات ، مع رفع التقارير إلى الإدارة ، فهناك أصناف سريعة الحركة وأخرى بطيئة وأصناف راكدة ، وذلك لاتخاذ القرار اللازم نحو إعداد الخطة الملائمة ؛
- مراقبة حركة المخزون السلعي ومراعاة الحدود الدنيا والعليا المحددة لكل صنف بحيث لا تقل كمية المخزون السلعي لصنف ما عن الحد الأدنى ولا تزيد عن الحد الأقصى ؛
- ترتيب وتنظيم المخازن بالطريقة التي تكفل حفظ المواد والسلع والمحافظة عليها ومناولتها، تداولها ونقلها بوسائل المناولة الداخلية، والنقل هنا لا بد أن يكون بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن ؛
- الرقابة على المخزون وتعتبر المهمة التقليدية لوظيفة التخزين ونعني بها الرقابة على أرصدة المخزون، ومدى انسجامها مع حاجات الاستهلاك، ومحاولة تقليلها لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية بطريقة اقتصادية، كما تتضمن الرقابة على المخزون مراقبة كيفية صدور أوامر الشراء وأوقات إصدارها لضمان وصول المواد في مواعيدها المحددة، لكي لا يتوقف الانتاج ؛
- مسك السجلات ونعني بالسجلات مجموعة المستندات والبيانات والملفات ذات العلاقة بالمواد المخزنة تستعمل لمعرفة حركة المواد، أي تتبع الكميات الواردة والطلبات المنفذة، وأرصدة كل مادة مما يساعد وظيفة التخزين على القيام بعملها بشكل مناسب؛
- توصيف المخزون وترميزه؛
- التخطيط والتنظيم الداخلي للمخازن :

أن تخطيط المخازن وتنظيمها داخليا على أسس سليمة له أثر كبير على كفاءة عمليات التخزين، ويتطلب التنظيم الجيد اتخاذ التدابير اللازمة لتحديد مكان كل صنف بالمخزن والوصول إليه بسهولة وفي أقل وقت ممكن، وذلك يساعد على استلام ترتيب، وتخزين ومناولة وصرف الاصناف بأقل تكلفة ممكنة وأيضا يسهل عمليات الجرد الفعلي، كل هذا لا يعني أن هناك مثالية في تخطيط المخازن وتنظيمها، قد نجد مظاهر تدل على عكس ذلك فإذا لاحظتها في مخزنك يجب عليك إعادة النظر في طريقة التنظيم وهذه تعتبر علامات خط ويجب التنبه إليها ومن أهم هذه المظاهر ما يلي :

- ✓ تكس للمواد دون نظام أو ترتيب داخل المخازن، مما يعوق عملية الوصول إليها أو فصلها وفرزه وتوزيعها؛
- ✓ صرف المواد الواردة حديثا وترك المواد القديمة، أي عدم الامكان تطبيق مبدأ الوارد أولا، والذي يترتب على عدم تطبيقه تقادم او تلف المواد المخزنة ؛
- ✓ تعرض المواد للتلف عند استخدامها وتوزيعها ؛
- ✓ تلف بعض المواد بسبب تخزينها مجاورة للمواد الأخرى تؤثر عليها ؛

- ✓ سوء استخدام المساحة المتوفرة سواء الأرضية أو الفراغ العلوي؛
- ✓ كثرة الأعطاب الحاصلة في وسائل النقل والمناولة أو عدم وجودها أصلا ؛
- ✓ ارتباك العاملين في المخازن وحدوث الأخطاء في العدد والوزن والجرء؛
- ✓ تكرار تعرض المخازن للحرائق والحوادث لعدم توفر وسائل الأمن والوقاية؛
- ✓ إهمال التنسيق والاتصال المنظم بين الاقسام والجهات المتعاملة معها مما يؤدي إلى سوء توقيت التوزيع والاستلام ، الأمر الذي يشيع الفوضى في المخزن ولا يتيح للعاملين به فرصة التنظيم والترتيب للأصناف ؛
- ✓ عدم تحديد أماكن خاصة لكل صنف من الأصناف في المخزن واختلاط الأصناف بعضها ببعض ؛
- ✓ صعوبة القيام بعمليات الجرد الدورية أو المفاجئة لصعوبة حصر الأصناف. (محمد حيدر، 2002، صفحة 71_72_73)

المطلب الرابع : مفهوم ، أسباب ، اهداف ، مجالات وطرق الرقابة على المخزون

الفرع الأول: مفهوم الرقابة على المخزون

هي أداة تجعل تنفيذ الخطط و البرامج الخاصة بإدارة المواد تجري بصورة سليمة طبقا للسياسة التنفيذية المحددة لها. فهذه الاداة تشمل كافة أوجه النشاط الخاص بمتابعة و ملاحظة التنفيذ للتأكد من سلامته وأن الخطط المخزنية تنفذ بما يحقق النتائج المتوخاة منها، و الكشف عن الانحرافات في التنفيذ مبكرا لمنعها و العمل على تصحيحها، فهي بذلك أداة لترشيد التنفيذ الفعلي عمليا و ترشيد خطط و قرارات المخزون علميا. وبما أن الهدف من التخطيط للمخزون هو توفير احتياجات المؤسسة و المحافظة عليها بصورة مناسبة كما ونوعا و توقيتا و تكلفة فالرقابة على التنفيذ تمكن المشروع من تحقيق ذلك،وتتوقف مدى كفاءتها و فعاليتها على القدرة و الدقة في تحديد معايير أو مقاييس التنفيذ لأنها نشاط متمم للتخطيط و يبدأ ذلك النشاط من حيث ينتهي التخطيط فإن لم يكن هناك تخطيط أو سياسة مرسومة للتنفيذ فلا وجود للرقابة. (الكبيسي، 1979)

وفي تعريف آخر: هي مجموعة الأنشطة التي تزاوها المستويات الإدارية المختلفة في مشروع معين أو مؤسسة معينة للتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في شتى المجالات وتقييم الانحرافات واكتشاف أسبابها ومحاولة تصحيحها في حالة وجودها.(belacel m. s., 1999, p. 09)

هي تلك العملية التي تختص بالترتيبات الدائمة لاستلام والإصدار بطريقة تضمن أن مستوى أرصدة المخزون سواء القيمة أو الكمية او الاثنين معا كافية لتزويد المعدلات الجارية لاستخدام في كل الاوقات وبطريقة اقتصادية . (جمال، 2010، صفحة 20)

ويتلخص 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 منع تكرارها مستقبلاً.

الفرع الثاني: أسباب الرقابة على المخزون

- تكلفة الوحدة: تحقق المراقبة الفعالة للمخزون إمكانية الشراء بالكمية المناسبة وبالتالي تحقيق اقتصاديات الشراء ومنه تخفيض تكلفة الوحدة؛
- تكلفة التشغيل: يترتب عن الشراء بكميات اقتصادية، والاستخدام الكفء للعمال والآلات وخطوط الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة التشغيل نتيجة إمداد جهات الاستخدام باحتياجات؛
- انخفاض معدلات التلف والتقدم، الحريق، السرقة وبالتالي انخفاض التكاليف؛
- الاستخدام الأمثل للأموال المستثمرة فالرقابة تحقق كفاءة الاستخدام لموجودات المخازن؛
- انسياب عملية الإنتاج (الاستخدام) دون توقف: وذلك بتوفير الاحتياجات المطلوبة قبل حالة الطوارئ للمخزون. (جمال، 2010، صفحة 105)

الفرع الثالث: أهداف الرقابة على المخزون

- حماية رأس المال المستثمر في المخزون ؛
- تجاوز حالات النفاذ، وتجنب وقوع التلف والضياع والسرقة؛
- الإقلال من الجهد والاقتصاد في الوقت أثناء حفظ و صرف و نقل المواد ؛
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالمخزون إلى ادناها؛
- ضمان سلامة تدفق المواد من وإلى المخازن بالكمية و النوعية المطلوبة و في الوقت المحدد؛
- خدمة استمرارية نشاطي الإنتاج و التسويق؛
- التصرف في المخزون الميت والمخلفات و البواقي؛ (فالتة، 2008، صفحة 108_ 107)
- التأكد من ضمان استمرار تدفق المواد والمستلزمات لتغطية الإنتاج؛
- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن وعلى الأخص تكلفة المخزونات؛
- تقليل المواد التالفة والضائعة والتي تنتج على الإهمال والسرقة؛
- التنسيق بين نشاط التخزين والأنشطة الأخرى كالشراء والإنتاج والمبيعات بهدف تنفيذ الخطة. (علي، 1999، صفحة 127)

الفرع الرابع: مجالات وطرق الرقابة على المخزونات

مجالات الرقابة على المخزونات

و هي الأنشطة التي تجرى عليها الرقابة فهناك مجالات عديدة ومختلفة أهمها فيما يلي:

- ✓ الرقابة على الكمية: تتم الرقابة على الكميات المشتريات هل هي مطابقة للكميات المطلوبة، كما تتم الرقابة على كميات المخزون الموجودة في المخازن ومدى مطابقتها مع الأرصدة الدفترية أو كشوف الجرد.
- ✓ الرقابة على القيم: تتم عملية الرقابة بسبب كبر رأس المال المستثمر في المخزون، و تتم الرقابة على القيمة اعتمادا على قيمة المخزون وحسابات المخزون السلعي.
- ✓ الرقابة على النوع: تتضمن درجة مطابقة المواد المشتريات في المواصفات ودرجة صلاحيتها للعمل، إذن فهي تشمل وصف المواد لتفادي أخطاء في عملية استعمال المواد.
- ✓ الرقابة على الزمن: تقصد 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 زيادتها. (جمال، 2010، صفحة 121)

طرق الرقابة على المخزونات

- الرقابة المستمرة: وبموجبها يتم التسجيل الدائم لحركة المخزون من حيث الورد والاستخدام بحيث يتوفر في كل وقت رصيد محدد من الموارد في المخازن، وتتم عملية الشراء أو الانتاج عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يدعى مستوى إعادة الطلب؛
- الرقابة الدورية: وبموجب هذا النوع تتم مراجعة أرقام المخزون في تواريخ ثابتة عادة ما تكون نصف شهرية أو نصف سنوية، وفي تلك اللحظة تتم مقارنة المخزون الموجود في المخزن مع المخزون الواجب توفره، وتتم عملية الشراء أو الانتاج بكميات تعادل الفرق بين المخزون المتاح وبين المخزون المطلوب، وأيا كان نظام الرقابة على المخزون فإن النظام الفضل هو الذي تحدده طبيعة العمليات الانتاجية في المنظمة. (أي حسب النمط الانتاجي المطبق، وكذلك الاصناف من حيث عددها ونوعها وجودتها)، وفي الواقع العملي لا يوجد نظام رقابي نموذجي يمكن تصميمه وتطبيقه على جميع المؤسسات نظرا لاختلاف بينها حتى ولو كانت تعمل في نفس المجال، أو ذات ظروف مشابهة؛ (الحسين م،، 2011، صفحة 148)
- تحديد مستويات المخزون: هي من الطرق الأساسية للرقابة على المخزونات، إذ ترتب هذه المستويات في سجلات المخازن والذي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه الطلب، ومن بين هذه المستويات: الحد الأدنى للطلب، نقطة إعادة الطلب، الحد الأقصى للطلب .

- طريقة 80/20 : إن هذه الطريقة تساعد المؤسسة على معرفة المواد التي يجب أن توجب لها الاهتمام الخاص والعناية الكبيرة.

- طريقة الرقابة بتحديد أولويات الاهتمام بعناصر المخزون.

تنقسم إلى عدة طرق:

أ) تقسيم عناصر المخزون وفقا لإجمالي قيمة استخدامها (ABC)

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الأصناف المخزنة إلى فئات ترتبط بدرجة أهمية المجموعة المخزنة وتحدد درجة الأهمية وفقا لهذا التقسيم حسب قيمة ما يستخدمه من الصنف سنويا وفقا لهذه الطريقة تم تقسيم المخزون إلى ثلاث أقسام:

- قسم: A تمثل 10% من مجموع المواد تقابلها 75% على 80% من قيمة الاستخدام السنوي؛
- قسم: B تمثل 25% من مجموع العناصر تقابلها 15% إلى 20% من قيمة الاستخدام السنوي ؛
- قسم: C تمثل باقي عناصر المخزون ولا يتعدى قيمة الاستخدام الكلي إلا نسبة محدودة للغاية وتضم معظم الأصناف ولكنها تشكل نسبة منخفضة من التكلفة، حيث 65% من مجموع العناصر المواد تقابلها 25% من قيمة الاستخدام السنوي .

ب) تقييم عناصر المخزون وفقا لسعر الصنف: تقوم هذه الطريقة على أساس أسعار الشراء لكل الأصناف بحيث يعتبر سعر الوحدة هو مقياس التقييم وتدرج إلى ثلاث مجموعات:

- مجموعة الأولى: تصنف الأصناف ذات أسعار مرتفعة؛
- مجموعة ثانية: تصنف الأصناف ذات أسعار متوسطة؛
- مجموعة ثالثة: تصنف الأصناف ذات أسعار منخفضة. (خالد، 1999، صفحة 221)

خلاصة الفصل

لقد سلطنا الضوء من خلال هذا الفصل على الأدبيات النظرية فتم التطرق للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث تم من خلاله استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، طريقة المعالجة، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، و أخيراً إبراز مكانة دراستنا من هذه الدراسات.

أما المبحث الثاني فخصص لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بتسيير المخزون والرقابة، ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تم التوصل إليها من خلال هذا المبحث فيما يلي:

– يعرف المخزون على أنه مجموعة البضائع أو الاصناف التي تنتظر في المدى القريب والتي تسمح بتلبية الطلبات عند الحاجة؛

– الرقابة على المخزون هي أداة تجعل تنفيذ الخطط و البرامج الخاصة بإدارة المواد تجري بصورة سليمة طبقا للسياسة التنفيذية المحددة لها؛

– تسيير المخزون هو النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، بضاعة نصف مصنعة؛

– للرقابة خمس مجالات أساسية، أهمها الرقابة على الكمية، القيم، على النوع، الزمن والتكاليف.

وعليه بعد التعرف على المفاهيم المتعلقة بتسيير المخزون وعملية الرقابة بشكل عام يبقى علينا دراسة الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني :
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض مفصل حول الخطوات المتبعة في منهجية البحث المتعلقة بدراستنا وكذا الطرق المستخدمة في جمع المعلومة، حيث تطرقنا إلى تحديد و تبرير المنهج المتبع لدراسة وتحليل أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات، مع تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بدراسة

المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة

المطلب الأول: المدخل المنهجي

في إطار إنجاز هذه الدراسة والإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على طريقة البحث الكمية. المنهج الكمي هو مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة، ويفترض توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة، كما يتطلب استخدامها وتطبيقها تحديد الفرضيات والعوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، كما يعرف المنهج الكمي بالأطر الرياضية التي من خلالها يتم استيعاب كافة مفردات المشكلة والتعبير عنها بالاعتماد على العلاقات الرياضية وذلك كخطوة لعلاجها وتحليلها، (مرسلي عيشة، 2019، ص40).

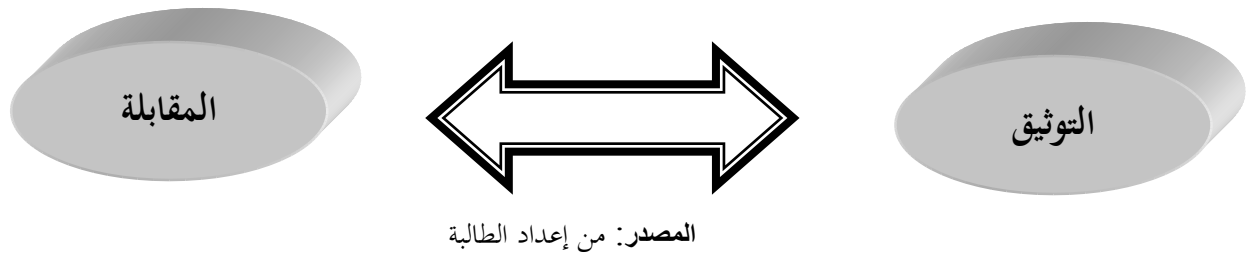
المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة المتبناة في البداية وتساؤلاتها واثبات أو نفي فرضيات الموضوع، فإننا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات المختلفة لمصطلح تسيير المخزون والرقابة وكذا أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع لتتمكن من خلالها بتدعيم الأسس النظرية، أما بالنسبة لجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يوافق طبيعة موضوع البحث.

المطلب الثالث: أدوات تجميع البيانات

من أجل الحصول على معلومات ذات أهمية علمية ومصداقية عالية لإجراء دراستنا، تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل، تتمثل في ما يلي:

الشكل رقم (1) أدوات تجميع البيانات



-التوثيق:

يعتبر التوثيق من بين الأدوات الهامة من أجل الإلمام بجوانب البحث، وإعطاء نظرة شاملة حول موضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على عدة مصادر رئيسية الكتب والمجالات، مقالات علمية، أطروحات ومذكرات ودراسات

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سابقة التي عاجلت مواضيع ذات صلة بموضوع بحثنا، بإضافة إلى إجراء بحوث في الإنترنت على مستوى مكتبة المدرسة، وتطلع إلى وثائق رسمية مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

-المقابلة :

نعني بالمقابلة المحادثة بين الباحث والشخص أو الأشخاص المرتبطين بالدراسة بغرض الوصول إلى حقائق تتعلق بموضوع الدراسة؛ فهي تعتبر وسيلة شخصية مباشرة غرضها الحصول على حقائق أو مواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من فهم أوضح للظاهرة المبحوثة .

المبحث الثاني :مجتمع،متغيرات وأدوات الدراسة

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة

من أجل إسقاط الدراسة النظرية ومعرفة مدى الرقابة في تسيير المخزون، فقد تم التركيز على مجتمع المؤسسات الكبيرة البترولية بصفتها تتأقلم مع الموضوع محل الدراسة. بالنسبة للعينة تم اختيار المؤسسة الوطنية سوناطراك للمديرية الجهوية للنقل والاستغلال -حوض الحمراء.

المطلب الثاني : المتغيرات والأدوات الإحصائية

الفرع الأول : متغيرات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم وصف نموذج الدراسة الممثل بالمتغيرات التالية:

- ✓ بالنسبة لعملية الرقابة : تعتبر عملية الرقابة في دراستنا كمتغير مستقل.
- ✓ بالنسبة تسيير المخزون : يعتبر تسيير المخزون في هذه الدراسة كمتغير تابع.

الفرع الثاني :الأدوات الإحصائية المستخدمة

تمثلت الأداة الرئيسية في برنامج EVIEWS وEXCEL لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة عن طريق تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلة.

خلاصة الفصل :

جاء هذا الفصل لإيضاح المعلومات وكيف يتم جمعها، حيث لا يتم أي بحث إلا بوجود طريقة علمية لجمع المعلومات عنه، وتمثل هذه الطريقة في إتباع منهج يؤدي الباحث إلى التعرف على الحقيقة العلمية التي هي تجربة للجانب النظري في إثراء ميدان الدراسة الذي سنراه في الفصل القادم

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سونطراك
_ حوض حمراء _

تمهيد

بعد تقديم الجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية لتسيير المخزون والرقابة والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات، سنتطرق إلى الدراسة الميدانية حول موضوع دور الرقابة في تسيير المخزونات، حيث قمنا باختيار المؤسسة البترولية سونطراك - حوض الحمراء - المختصة في النقل والاستغلال.

يشكل نشاط التخزين جزءا كبيرا في المؤسسة مقارنة بالنشاطات الأخرى، نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تلبية حاجيات المؤسسة من مواد وقطع غيار وكذلك توفير الظروف الملائمة للمحافظة على المخزونات، كذلك معرفة كيفية الرقابة عليها باستعمال نموذج باريتو التحليل الثلاثي (ABC) الذي يدرس أكبر المواد قيمة التي تأخذ جزء من مساحة المخزن وكذلك المواد الأقل قيمة وتأخذ الجزء الكبير من مساحة المخزن الذي يحمل أكبر تكاليف، ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

✓ المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سونطراك

✓ المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

- المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الوطنية سونطراك المديرية الجهوية للنقل والاستغلال -حوض الحمراء -
المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الوطنية سونطراك المديرية الجهوية للنقل والاستغلال -حوض الحمراء -

حاسي مسعود مدينة من مدن ولاية ورقلة، تبعد عن مقر الولاية بحوالي 80 كم في الاتجاه الشرق ، وما لبث ان تحولت هذه المدينة إلى قطب صناعي بعد اكتشاف المحروقات عام 1956 م تبرع على أكبر دخل بترولي في البلاد حيث تم حفر 1200 بئر منذ 1956 م .

ومن أهم هذه الشركات البترولية شركة سونطراك:

أنشئت شركة سونطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 بحيث في البداية لم تسلم لها إلا مهام النقل و التسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية وقد كان أول انجاز حققته سونطراك هو انجاز خط أنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو والذي يصل طوله حوالي 801 كلم في مدة 20 شهرا.

تم توسيع صلاحيات شركة سونطراك بفضل المرسوم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تشمل معالجة تحويل المحروقات، امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، وكذلك تسويق المنتجات البتروكيمياوية، يبلغ رأسمالها خمسة وعشرون ألف مليون دينار جزائري أي 25000. 000.000. 00 دج عنوان مقرها الاجتماعي: " حيدرة "ولاية الجزائر، الرمز 28.

تتمثل أنشطتها في:

- تحاليل مرتبطة بالمحروقات، دراسات وهندسة مرتبطة بالمحروقات؛
- تخزين المواد البترولية (بترو وغاز)
- بناء المنشآت، تخزين وتوزيع المحروقات السائلة؛
- نقل المحروقات السائلة والمكثفة في الانابيب.

بعد اكتشاف حاسي مسعود وبداية إنتاج النفط سنة 1956 كان أول أنبوب لنقل النفط يبلغ قطره 6 بوصات وطوله 170 كم وسمي بالأنبوب الطفل متصل بين حاسي مسعود وتقرت، ومن هناك بدا نقل النفط عن طريق المسالك الحديدية إلى ميناء سكيكدة.

وفي عام 1958 تم اختيار موقع عنابة لاستضافة أول مركز تخزين مع بناء محطة البدء من خط أنابيب OBI لنقل النفط إلى ميناء بجاية الذي يبلغ قطره 24 بوصة وطوله 668 كم والذي وضع في الخدمة بداية من 1959 وإلى وقتنا الحالي مع عمليات التجديد . نشاط النقل بواسطة الأنابيب TRC هو النشاط المسؤول عن نقل النفط وأي إنتاج للبترو و له صلة مباشرة بين نشاط المنبع ونشاط المصب والتسويق.

ومثل كل نشاطات سوناطراك TRC تسيير من قبل نائب رئيس هيكلها التنظيمي ركز على 3 أقسام: قسم الدراسة والتطوير، قسم الاستغلال وقسم الصيانة.

قسم الاستغلال يدير ثلاث مديريات جهوية للصيانة:

DML (département de maintenance laghouat) مديرية الصيانة بالاغواط؛

DMB (département de maintenance biskra) مديرية الصيانة ببسكرة؛

DRC (département de maintenance carburant) مديرية الصيانة بارزيو؛

كما يدير سبع مديريات جهوية للنقل:

RTE (région de transport est) منطقة النقل بسكيكدة؛

(RTO région de transport ouest) منطقة النقل بالغرب ارزيو؛

RTI (région de transport in aminass) منطقة النقل عين امناس؛

RTC (region de transport caburant) منطقة النقل بالوسط _بجاية؛

GEM (gazduepedroduranfarell) خط أنابيب واد الصفصاف _تبسة؛

GPDF (gazodueenricomattei oudsafsaf) خط أنابيب لعريشة _تلمسان،

RTH (région de transport) منطقة النقل حوض حمراء _حاسي مسعود .

منطقة النقل حوض الحمراء RTH (région de transport houdelhamra) - حاسي مسعود :

تقع حوض الحمراء RTH على بعد 20 كم من الشمال الشرقي لحاسي مسعود بولاية ورقلة، نشاطها الأساسي هو نقل الغاز والبتروال للمناطق الأخرى .

حوض الحمراء هي قلب خطوط الأنابيب حيث تعتبر نقطة انطلاق الأنابيب حيث يضح إليها كل الإنتاجات في المنطقة الجنوبية في حوض الحمراء قبل أن يتم شحنها إلى المصافي ثم إلى كل من أرزيو الجزائر العاصمة بجاية سكيكدة . تم إنشاء مركز حوض الحمراء التابع لسوناطراك حاليا بعد اكتشاف النفط في حاسي مسعود في 1956 ليكن اول مركز تخزين المواد الهيدروكربونية في عام 1955 في الشمال الشرقي .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونطراك _ حوض حمراء_

تقع المديرية الجهوية حوض الحمراء وعلى بعد 20 كلم من حاسي مسعود، وهي واحدة من خمس مناطق من خطوط أنابيب النقل.

إن إقليم حوض الحمراء له القدرة الكبيرة في النقل والتخزين من موقع حقول الإنتاج المنبع إلى المراكز التكرير والمعالجة ونقل المصب وتعتبر موقعا استراتيجيا في شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب في سونطراك.

توجه كل الإنتاجان الهيدروكربون السائلة والغازية من خلال أنظمة النقل عبر مركزين مهمين وهما:

مركز الهيدروكربونية السائلة، مركز الوطني للغاز.

وحسب الموقع الاستراتيجي تم تطوير حقول النفط لتكييف المنطقة على استيعاب وتوتر القدرة على التخزين حتى 1 مليون برميل يوميا.

الشكل رقم: (1) موقع حوض حمراء



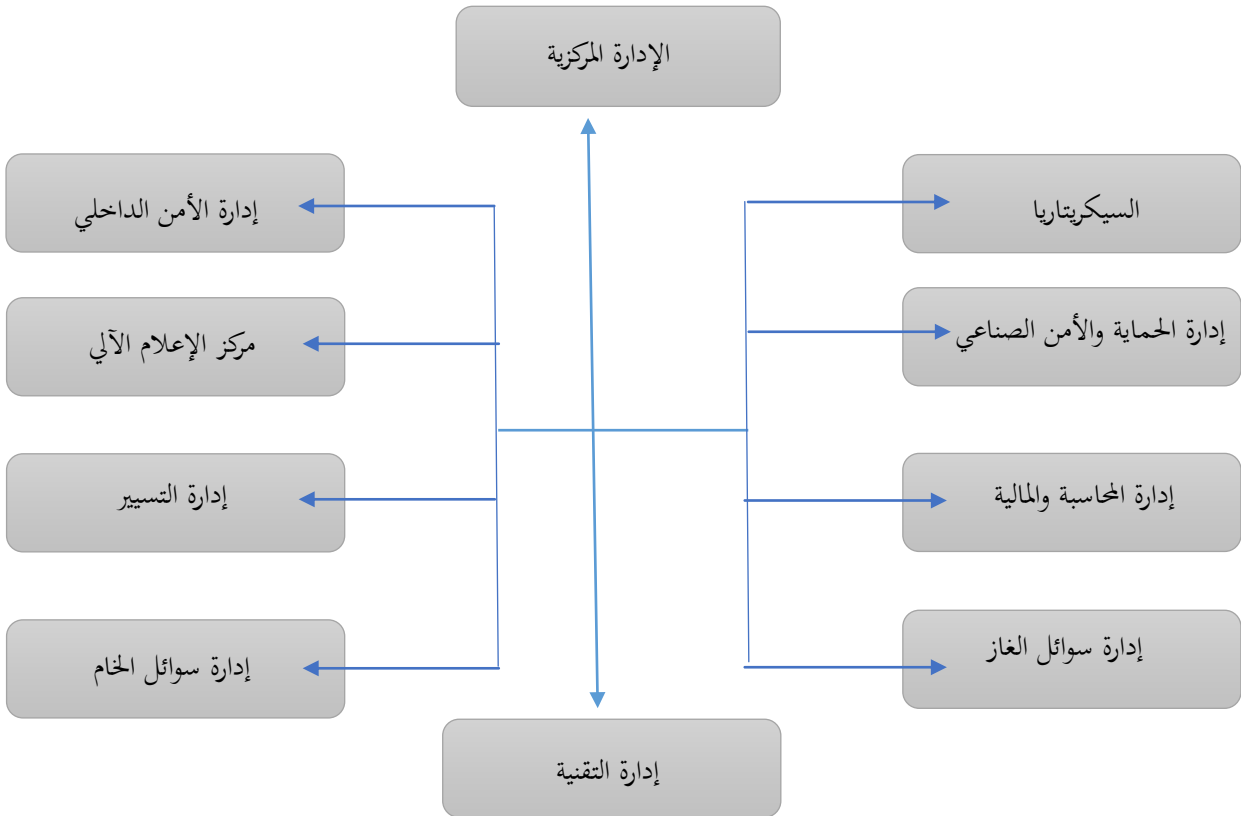
المصدر : بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

مهامها هي:

- تلقي والقياس ومراقبة الجودة والتخزين والشحن.
- تقوم بنقل جميع المواد الهيدروكربونية المنتجة في الحقول المستوية المختلفة الى المحطات البحرية آرزيو . بجاية . سكيكدة وذلك عن طريق استقبال الهيدروكربونات السائلة والغازية (غاز البترول المسال . المكثفات النفط الخام والغاز الطبيعي) من الحقول في شبكات تجميع .
- تخزين المواد الهيدروكربونية في الصهاريج الكبرى وتشحن السوائل والغاز من الأنابيب إلى المحطات البحرية ويتم توجيهه من خلال مركز الوطني للغاز حاسي الرمل من خطوط الأنابيب إلى اسبانيا وإيطاليا لتلبية احتياجات السوق وكذلك الاحتياجات الدائمة لشركة سونطراك وتحتوي على 36 صهريج سعته إجمالية أكثر من 1475000 متر مكعب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (2) هيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الإدارة المركزية: يعتبر المدير همزة وصل بين المؤسسة الأم سونطراك والمؤسسة حيث يقوم بالإشراف العام على السير الحسن لنشاط المؤسسة ولديه الصلاحيات للتدخل والإشراف على جميع أقسام المؤسسة.

إدارة الأمن الداخل: مهمتها الرئيسية تحقيق الأمن وحراسة الدخول و الخروج ومنع اي دخيل غير مرغوب فيه.

إدارة الحماية والأمن الصناعي : مهمتها حماية ومراقبة الصهاريج والقارورات والأنابيب و حمايتها من التلف و التسربات وإخضاعها للتجارب الفيزيائية للتأكد من سلامتها وصلاحتها.

مركز الإعلام الآلي : يقوم بمراقبة و صيانة أجهزة الإعلام الآلي و القيام بتحديث و تطوير البرامج و التطبيقات .

الإدارة التقنية: يقوم بمتابعة أنجازات البنية التحتية الأساسية و النفطية و وحدات معالجة النفط و الغاز و أنابيب النقل والمخازن.

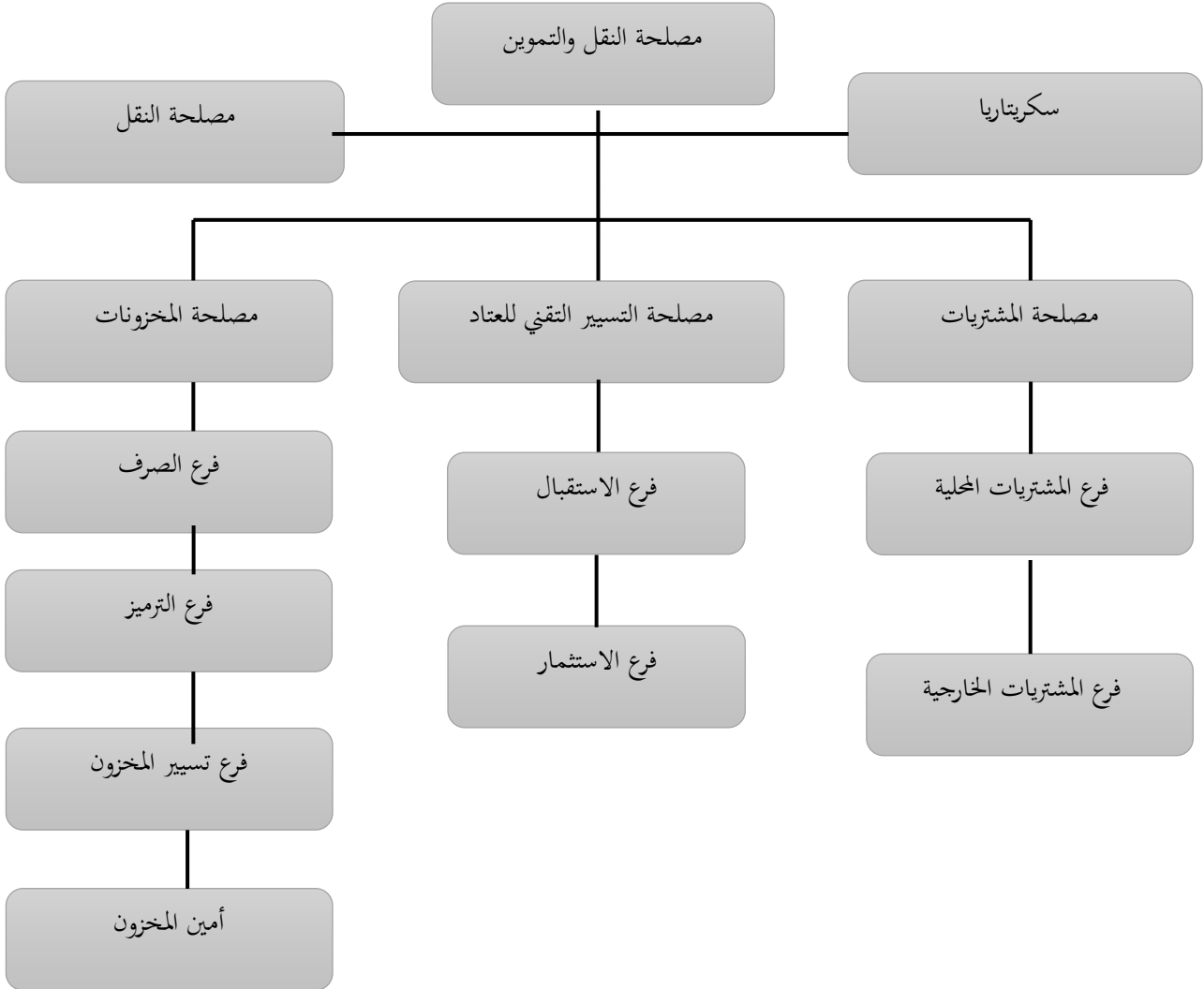
إدارة استغلال الغاز: المسؤولة عن نقل الغاز و استغلاله.

إدارة استغلال الخام: المسؤولة عن نقل النفط واستغلاله .

إدارة التسيير: مهمتها تسيير وتوجيه العمال حسب مخبرا وكفاءاتهم المهنية.

إدارة المحاسبة والمالية: تقوم بكافة العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية في المؤسسة وهي تضم قسم المحاسبة العامة وقسم الخزينة.

شكل رقم (3) هيكل التنظيمي لمصلحة النقل والتموين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مصلحة التموين والتخزين: وتتمثل أهم وظائفها في :

- التنسيق بين فرع التخزين وباقي مصالح المؤسسة؛
- مسؤول بشكل مباشر على المخزونات؛
- تهيئة العروض للعمليات ودراسة صفقات الشراء على مستوى المؤسسة.

مصلحة النقل: مهمتها الأساسية هي نقل السلع والبضائع التي تحتاجها المؤسسة في الداخل والخارج .

مصلحة المشتريات: تقوم هذه المصلحة ب :

- إعداد الطلبات الخاصة لشرائها؛
- يعتبر همزة وصل بين فرع التموين والموردين؛
- فويرة الطلبات ومطابقات مواصفات السلعة مع الكمية والنوعية المطلوبة؛
- مكلف بالبحث عن مصادر جديدة للتموين وتحسين نوعيته؛
- مكلف من طرف قسم المحاسبة لتقديم كافة المعلومات حول التخزين؛
- تضم هذه المصلحة قسمين، قسم خاص بالمشتريات المحلية وقسم خاص بالمشتريات الخارجية أو الأجنبية.

مصلحة التسيير التقني للعتاد: تقوم هذه المصلحة ب:

- تقوم بتحرير طلبية جامعة لكل الأقسام يوضح فيها نوعية العتاد المرغوب فيه وما الحاجة إليه داخل المؤسسة؛
- يقوم بجمع مختلف التجهيزات والمعدات التي هي في طريقها إلى الامتلاك بعد دراستها تقنيا لإعادة بيعها و التصرف بها؛
- وتضم هذه المصلحة قسمين، قسم خاص باستقبال السلع والبضائع المشتريات وقسم الاستثمارات.

مصلحة المخزونات: تجمع هذه المصلحة كل ما يتعلق بالمخزونات وتضم أربعة فروع:

- فرع الصرف: يقوم بتنظيم المواد والأصناف من المخازن إلى الجهات الطالبة وهذا بعد التأكد من الحاجة الفعلية لها والتحديد النسب لطرق الصرف.
- فرع الترميز: للمصلحة ترميز خاص يساعدها في التحديد الدقيق لجميع الأصناف والأجزاء، حيث يفرق هذا الترميز بين كل جزء من الأجزاء، وحتى تلك المتشابهة وهذا ما يساعدها على الرقابة، وأيضاً الجرد وسهولة المناولة في المخزن لذا يقوم المسؤول عن هذا الفرع بوضعه.

فرع تسيير المخازن : يقوم بتسيير مكونات المخزون من السلع وقطع الغيار، ويمكن تلخيص مهامه في النقاط التالية :

- متابعة جميع سجلات المخزون؛
- العمل وفق نظام جرد مستمر ويومي لمختلف الأصناف؛
- المراقبة الميدانية لاستلام وتخزين المواد، وعملية الجرد؛
- تلبية الطلبات للقسم المعني بواسطة وصل إخراج.

فرع أمين المخزن: (المخزني) وتتلخص أعماله في:

- العمل على السير العادي وفق الإجراءات المتبعة في الوظيفة؛
- استلام المواد الواردة إلى المخزن والقيام بالتسجيل النظام لها ؛
- المراقبة النوعية والكمية للموارد المستلمة، والتأكد من مطابقتها للمواصفات؛
- توفير شروط التخزين الحسن، وفق ما يناسب كل صنف من شروط مناخية وأمنية؛
- الإشراف المباشر على صرف المواد المطلوبة من الجهة المعنية والتسجيل الدقيق لها؛
- الاطلاع على حالة المخزون؛
- مراقبة الحد الأدنى والحد الأقصى وحد الطلب، وإشعار رئيس المصلحة بذلك.

1) مخازن المؤسسة و المشاكل التي تعاني منها

تمتلك الشركة ثلاثة مستودعات بعيدة عن بعضها تمثل في:

- المخزن المركزي: تخزن فيها المعدات الأساسية و أدوات الصيانة....؛
- المخزن التابع: تخزن فيه الآلات الكبيرة والأنابيب الكبيرة؛
- المخزن التابع حاسي رمل: وتخزن فيه كل المعدات وقطع الغيار التي تحتاجها منطقة حاسي رمل والتي تحتاجها حوض الحمراء في حالة عدم وجودها في مخازنها.

تخزن المؤسسة في هذه المخازن عدداً كبيراً من المواد يصل إلى أكثر من عشرون ألف صنف تبلغ قيمتها ما يقارب 83.3210330969 دج ولكن ما يقارب النصف صنف كمخزون ميت mort stock لعدم توفر الحاجة إليه .(يوسف)

جدول رقم (2) الكميات المخزنة في المؤسسة

2019	2018	2017	السنة المخزون
2424712720.05	2105795859.92	2097878551	حوض الحمراء
785618249.89	810871205.73	765453763.1	حاسي الرمل
3210330969.83	2916667065.65	2863332314.1	المجموع

وحدة قياس السعر : الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة السنوية

تواجه المصلحة مشاكل عديدة، من بينها مشكلة قلة التهوية التي يعاني منها المخزن المركزي الشيء الذي جعل بعض القطع تفقد مرونتها وتتلف، كما أن هناك مشكلة تأخر وصول واستلام بعض الوثائق مما لا يسمح من إجراء العمليات في وقتها.

كما يوجد في المخازن كمية كبيرة من مخزون مجمد وعاطل، نتيجة توقف المؤسسة عن استعمالها وكذلك بالنسبة للمخزون المجمد من قطع الغيار نتيجة توقف بعض الآلات عن العمل بسبب إتلافها أو استبدالها بأخرى متطورة، أو نتيجة بيع بعض الوسائل النقل التي لم تعد المؤسسة في حاجة إليها.

وهذا الجزء من المخزون المجمد، دفع بمصلحة التمويل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة إلى التفكير في بيع هذا الجزء من المخزون عن طريق البيع بالمزاد، وهذا بالاستفادة من المبلغ الهام من الأموال المجمدة في مخازن المؤسسة.

يرتب المخزون في المؤسسة بطريقة مرتبة ومنظمة وحسب الترميز الفردي والزوجي وحسب نوع السلعة، فمثلا قطع الغيار الصغيرة وقطع غيار السيارات تجدها في رف مخصص لها، اما القطع الخاصة بالصيانة أو الأدوات الكهربائية فتجد كل منها في رف آخر مخصص لكل منها .

يتكون الترميز الخاص بمخزونات حوض الحمراء على ثلاثة أقسام :قسم خاص بالعائلة (أدوات كهربائية، جعب، قطع غيار الجعب، قطع غيار المضخات) والقسم الثاني متعلق بما تحت العائلة (عدد درجات الجعب، صغيرة أو كبيرة) أما القسم الثالث فيعتبر الرمز الخاص بالسلعة تضعه المؤسسة للتمييز بينها وتنتهي بالحرف الأول لمكان المخزن الموجود فيه السلعة (المخزن المركزي، مخزن حاسي رمل، مخزن حاسي بركين وعين امناس)

لا يتم إخراج سلعة من المخزن إلا بموافقة من المدير وهذا يعتبر جيد من ناحية المراقبة، أما من ناحية النجاعة فيأخذ وقت طويل، يسهل نظام المعلومات الموجود في المؤسسة من معرفة مكان المخزونات و وقت دخولها وإخراجها بسهولة.

2) تسيير المخزون باستعمال برنامج EMPACIX :

تستعمل مصلحة التمويل وتسيير المخزون برنامج الإعلام الآلي، وهذا لتسهيل عملية المتابعة والتسيير وتدعيم الرقابة على المخزونات من ناحية الكمية والقيمة. كذلك يتيح البرنامج إمكانية تحرير مختلف المذكرات والوثائق الضرورية، كما يساعد في إعداد التقرير الشهري للإدخالات والاعراجات ، والقيام بعملية الجرد المحاسبي السنوي، أيضا يسمح البرنامج بتنبه المستعمل له عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

يسمى البرنامج أو النظام المعمول به في حوض الحمراء بEMPACIX وهو أداة للتسيير والصيانة بمساعدة الكمبيوترGMOA ويتمثل في مجموعة من البرامجPROGRAM تسجل في نظام الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة للعمل بها، ويحتوي هذا البرنامج على ثلاث نماذج ووحدات أساسية مرتبطة ببعضها ، وحدة الأداة ، وحدة العمل ووحدة المخزون .

وقد تم إصدار هذا البرنامج من طرف ال شركة الفرنسيةINDUS INTERNATIONAL INC للبرمجيات سنة 2003 وتم استعمال البرنامج في الشركة في سنة 2004.

ويعمل هذا البرنامج وفق لشبكة اتصال تربط بين المخازن وكل مصلحة ويمكن للمخزن في حاسي رمل الاطلاع على المخزن في حوض الحمراء، وكذلك يمكن أي مصلحة الاطلاع على المخزون دون الذهاب إلى المخزن وطلب السلعة، وإنما يطلع على المخزن عن طريق البرنامج والبحث عن السلعة المرجوة، وكل عامل له حساب خاص به عند دخوله للبرنامج يظهر اسم العامل والرتبة المهنية، لكي تكون الرقابة في إخراج السلع أي أن كل مصلحة مسؤولة عن ذلك، وتقليل العائق على مصلحة تسيير المخازن. (يوسف)

(3) بعض أنواع المخزونات الموجودة بالمؤسسة مع الترميز الخاص بها

ترميز سونطراك	ترميز موحد
001 : matériel général	409 : organe d'arrêt de commande de fluide
002 : métaux ferreux et non ferreux	453 : filtres centrifuges
003 : matériel de sécurité	466 : groupe de conditionnement
004 : outillage	483 : organes d'accouplement
005 : les huiles	491 : paliers et roulements
006 : matériel de laboratoire	499 : bague d'étanchéité
007 : peintures et drogueries	498 : garnitures mécaniques
008 : vis et boulons	505 : turbines a gaz
009 : roulements	506 : moteurs a combustion
013 : joints et tubes	571 : pompes centrifuges
014 : raccorderie et brides	578 : autres pompes
015 : vannes et accessoires	585 : compresseurs a gaz
016 : matériels de soudure	604 : transformateurs
017 : filtre	611 : appareils de coupure électrique
020 : pneus et chambres a air	612 : protection électrique
020020 : courroies	616 : tableaux de commande
021 : véhicule	628 : lampes et tubes
026 : engins	666 : instruments de mesure
027 : moteurs diesel et groupes électrogènes	687 : instruments de contrôle
028 : turbine	534 : châssis

029 : pompe

030 : instrumentations

031 : régulations

032 : climatisations

033 : compresseurs

035 : matériel de protection cathodique

034 : télécommunications

036 : électricités industrielles

037 : électricités générales

038 : câbles et fils électriques

046 : vêtements de travail

647 : équipements électriques

775 : courroies de transfert

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنتطرق من خلال هذا البحث إلى تطبيق نموذج التحليل الثلاثي (ABC) مع تحليل ومناقشة نتائج المتحصل عليها والمتمثلة في مستوى الرقابة على المخزون.

المطلب الأول: النتائج المتحصل عليها

المخزون يضم عدد كبير من الأصناف المختلفة، يتم تصنيف السلع إلى عائلات كل عائلة تنتج عنها فروع العائلة، ثم بعد فروع العائلات نوع السلعة، إذن فإن التخطيط المبدئي لهذا المخزون، يقوم على أساس معرفة كل الأصناف ولذلك تقوم إدارة المخازن بالعمليات التالية :

➤ إنشاء سجل كامل أو كاتالوج يتضمن حصرا شاملا للأصناف التي يتكون منها المخزون.

➤ استخدام هذا السجل كأساس لتحليل المخزون بطريقة(ABC) التي تستعمل في مراقبة المخزونات.

وهذه الطريقة تعمل على تحليل المخزون الأكثر استعمالا وأكثر مردودية، سنأخذ العينة من العائلات التي بالمؤسسة ونطبق عليها النموذج.

جدول رقم (3) المواد المستعملة بالمؤسسة سنة 2019

الرمز	القيمة	صنف الأهمية
AACOU	10864708.35	23
AAGIT	3568.49	61
AALTE	13455868.88	21
AAUPI	249143.00	47
ABURI	24283225.05	16
ACABL	570820.37	41
ACANA	266588586.24	3
ACHIM	1511966.89	33
ACLAP	23600.00	54
ACLIM	32691500.32	10
ACOLL	16620.00	59
ACOMP	194320874.88	5
ACOM1	1478.00	63
ACOND	16727747.83	19
ADIVE	282274.65	44
ADROG	0.00	64
AELEC	97472489.49	8
AELE1	21384505.49	17
AENGI	15474131.45	20

6	181478453.61	AETAN
13	25729626.76	AFILT
28	4548705.61	AFOUB
60	5313.33	AFOUL
45	268378.86	AFOUM
27	5602446.21	AGAZS
34	1280854.76	AGENE
62	1871.20	AGRAI
26	6101500.90	AHABI
4	236682158.77	AINST
50	164070.98	AINTE
22	12080949.96	ALUBR
55	21174.78	AMANU
57	20400.00	AMATC
56	21022.00	AMOTA
9	46265483.77	AMOTE
12	27983237.29	AMOTT
30	3635482.34	AMULR
14	25575528.49	AORGA
32	1926272.61	AOUTI
53	39779.78	APALI
58	17643.37	APEIB

25	10057167.11	APNEU
2	394044241.24	APOMP
36	1080230.69	APROC
39	678393.45	APROM
38	817060.74	AREGU
37	977193.68	ARENA
24	10651986.80	AROUL
51	163550.00	ASANI
15	24672972.06	ASECU
48	167143.70	ASEPA
52	122657.55	ASERQ
43	485351.23	ASOUD
40	668672.01	ASOUP
42	563380.00	ASPOR
31	2897183.15	ATELE
11	32353962.76	ATELS
49	166190.68	ATETV
29	4251381.32	ATRA1
1	1273730056.04	ATURB
46	249152.93	ATUYA
7	154359195.60	AVANN
18	20556401.32	AVEHI

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونطراك _ حوض حمراء_

35	1244017.12	AVISS
	3210330969.93	المجموع

وحدة قياس السعر : الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة

نقوم بترتيب الأصناف حسب القيمة السنوية، ثم نقوم بحساب الاستعمال النسبي ثم النسب المتجمعة للقيمة السنوية.

جدول رقم (4) ترتيب الأصناف حسب القيمة وحساب الاستخدام السنوي

الرمز	القيمة السنوية	نسبة القيمة السنوي	النسب المتجمعة للقيمة السنوي	النسب المتجمعة لرتب الأصناف	الفئة ABC
ATURB	1273730056.04	39,67%	39,67%	1,56%	A
APOMP	394044241.24	12,27%	51,94%	3,12%	A
ACANA	266588586.24	08,3%	60,24%	4,68%	A
AINST	236682158.77	07,37%	67,61%	6,25%	A
ACOMP	194320874.88	06,05%	73,66%	7,81%	A
AETAN	181478453.61	05,65%	79,31%	9,37%	A
AVANN	154359195.60	04,8%	84,11%	10,93%	B
AELEC	97472489.49	03,03%	87,14%	12,5%	B
AMOTE	46265483.77	01,44%	88,58%	14,06%	B
ACLIM	32691500.32	01,01%	89,59%	15,62%	B
ATELS	32353962.76	01%	90,59%	17,18%	B
AMOTT	27983237.29	0,87%	91,46%	18,75%	B
AFILT	25729626.76	0,8%	92,26%	20,31%	B
AORGA	25575528.49	0,79%	93,05%	21,87%	B
ASECU	24672972.06	0,76%	93,81%	23,43%	B
ABURI	24283225.05	0,75%	94,56%	25%	B

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونطراك _ حوض حمراء_

C	26,56%	95,22%	0,66%	21384505.49	AELE1
C	28,12%	95,86%	0,64%	20556401.32	AVEHI
C	29,68%	96,38%	0,52%	16727747.83	ACOND
C	31,25%	96,86%	0,48%	15474131.45	AENGI
C	32,81%	97,27%	0,41%	13455868.88	AALTE
C	34,37%	97,64%	0,37%	12080949.96	ALUBR
C	35,93%	97,97%	0,33%	10864708.35	AACOU
C	37,5%	98,3%	0,33%	10651986.80	AROUL
C	39,06%	98,61%	0,31%	10057167.11	APNEU
C	40,62%	98,8%	0,19%	6101500.90	AHABI
C	42,18%	98,96%	0,16%	5602446.21	AGAZS
C	43,75%	99,1	0,14%	4548705.61	AFOUB
C	45,31%	99,23%	0,13%	4251381.32	ATRA1
C	46,87%	99,34%	0,11%	3635482.34	AMULR
C	48,43%	99,43%	0,09%	2897183.15	ATELE
C	50%	99,49%	0,06%	1926272.61	AOUTI
C	51,56%	99,53%	0,04%	1511966.89	ACHIM
C	53,12%	99,56%	0,03%	1280854.76	AGENE
C	54,68%	99,59%	0,03%	1244017.12	AVISS
C	56,25%	99,62%	0,03%	1080230.69	APROC
C	57,81%	99,65%	0,03%	977193.68	ARENA
C	59,37%	99,67%	0,02%	817060.74	AREGU
C	60,93%	99,69%	0,02%	678393.45	APROM
C	62,5%	99,71%	0,02%	668672.01	ASOUP

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونطراك _ حوض حمراء_

C	64,06%	99,72%	0,01%	570820.37	ACABL
C	65,62%	99,73%	0,01%	563380.00	ASPOR
C	67,18%	99,74%	0,01%	485351.23	ASOUD
C	68,75%	99,75%	0,00%	282274.65	ADIVE
C	70,31%	100%	0,00%	268378.86	AFOUM
C	71,87%	100%	0,00%	249152.93	ATUYA
C	73,43%	100%	0,00%	249143.00	AAUPI
C	75%	100%	0,00%	167143.70	ASEPA
C	76,56%	100%	0,00%	166190.68	ATETV
C	78,12%	100%	0,00%	164070.98	AINTE
C	79,68%	100%	0,00%	163550.00	ASANI
C	81,25%	100%	0,00%	122657.55	ASERQ
C	82,81%	100%	0,00%	39779.78	APALI
C	84,37%	100%	0,00%	23600.00	ACLAP
C	85,93%	100%	0,00%	21174.78	AMANU
C	87,5%	100%	0,00%	21022.00	AMOTA
C	89,06%	100%	0,00%	20400.00	AMATC
C	90,62%	100%	0,00%	17643.37	APEIB
C	92,18%	100%	0,00%	16620.0	ACOLL
C	93,75%	100%	0,00%	5313.33	AFOUL
C	95,31%	100%	0,00%	3568.49	AAGIT
C	96,87%	100%	0,00%	1871.20	AGRAI
C	98,43%	100%	0,00%	1478.00	ACOM1
C	100%	100%	0,00%	0.00	ADROG

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونطراك _ حوض حمراء_

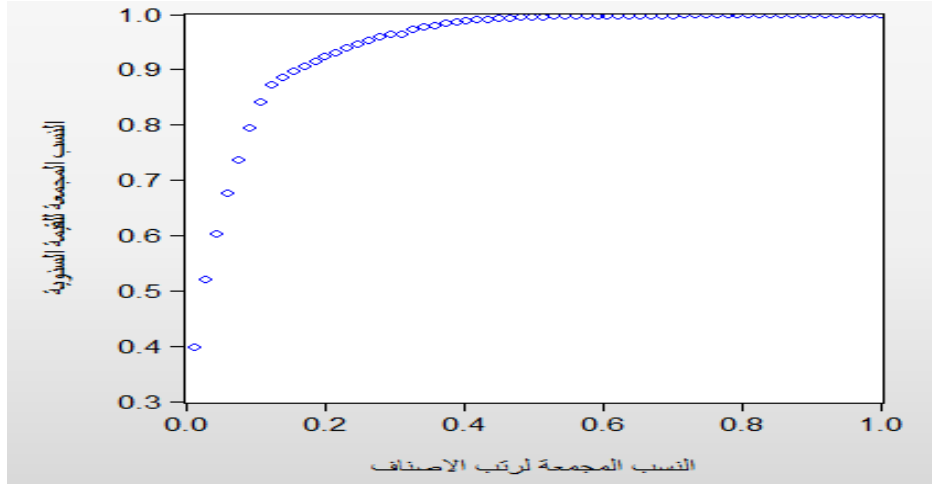
			100%	3210330969.93	المجموع
--	--	--	------	---------------	---------

وحدة القياس : الدينار الجزائري

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

من خلال هذا الجدول نقوم برسم المنحنى البياني التالي الذي يشكل منحنى (ABC) وهو يشمل ثلاث مناطق

شكل رقم (4) منحنى يمثل تقسيم ثلاثي (ABC)



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج اوفيز 09

يحتوي المنحنى البياني على ثلاث مناطق

- المنطقة A : تشمل 10% من المواد المستخدمة والتي تبلغ قيمتها 80% من قيمة المخزون الكلي، لذا على المؤسسة الحرص على هذا المخزون وتفعيل رقابة عالية عليه لما يحتويه من قيمة كبيرة؛
- المنطقة B: تشمل 15% من المواد المستخدمة والتي تبلغ 15% من قيمة المخزون الكلي، على المؤسسة تطبيق رقابة متوسطة؛
- المنطقة C : تشمل 75% من المواد المستخدمة والتي تبلغ 5% من قيمة المخزون الكلي، على المؤسسة تطبيق رقابة أدنى.

جدول رقم (5) كيفية تسيير المخزون عن طريق التحليل الثلاثي (ABC)

الفئات	A	B	C
العدد الإجمالي للأصناف	10%	15%	75%
القيمة التراكمية للمخزون	80%	15%	5%
مستوى الرقابة	قصوى	متوسطة	دنيا
إجراءات تسيير المخزون	عناية ودقة مراجعة متكررة	عادية	دوريا مرة أو مرتين في السنة

من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق إلى بعض النتائج والتحليلات التي توصلنا إليها في دراستنا هذه وكانت كالآتي:

الفرع الأول: تفسير النتائج والتحليل

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا أن نفرسها كما يلي :

أ) من خلال حساب إجمالي التخزين حيث تمثل مصاريف المؤسسة على التخزين فقط دون تحديد المصاريف الأخرى لأن المؤسسة لها فروع أخرى مثل حاسي الرمل، فتكاليف التخزين قدرت ب 345153644.98 دج هذا ما يدل على ارتفاع تكاليف التخزين وتكلفة الاحتفاظ مع ثبات قدرة التخزين، حيث أن المؤسسة تقوم بتوفير السلع لكي لا يكون احتياج وهذا ما يعكس سلبيًا على المؤسسة.

ب) عند تصنيف السلع على أساس السعر وفق التقسيم الثلاثي (ABC) من الأسعار المرتفعة إلى الأسعار المنخفضة يسهل للمخزني من تفعيل الرقابة الميدانية، وكذلك تسهل في عملية الجرد و أيضا للعمال الإدارة من معرفة السلع المرتفعة والتي تأخذ حيز قليل من المخزن.

ت) أن المؤسسة البترولية الوطنية ليس كالمؤسسات الأخرى، إذ تعمل هذه على توفير السلع الخاصة بالمؤسسة دون مراعاة السعر لأنها بحاجة إليها، وعليه فإن في زيادة الرقابة على السلع ذات الأسعار المرتفعة تقلل من تكاليف التخزين وكذلك التعرض للتلف .

ث) إن نظام الرقابة في المؤسسة عن طريق البرنامج الآلي لا يكون لوحده وإنما تتبعه دورات الميدانية لمراقبة السلع لكي تنقص في تلف السلعة وكذلك الاهتمام بالسلع ذات الأسعار المرتفعة مستوردة من خارج الوطن ولها دور هام في نشاط المؤسسة.

الفرع الثاني : ربط النتائج بالفرضيات

➤ إن زيادة تكاليف التخزين في المؤسسة تعود إلى زيادة كميات السلع أي التخزين بكميات كبيرة و اهتمام المؤسسة بتلبية احتياجاتها دون مراعاة التكاليف، وهذا ما يدل على نقص عملية الرقابة في المؤسسة وهذا ما ينقص من فاعلية الرقابة في الفرضية الأولى القائلة أن عملية الرقابة لا تتم لوحدها على عمليات الإدخال والإخراج لتقليل تكاليف التخزين.

➤ أن المؤسسة لا يمكنها من مراقبة المخزون عن طريق برنامج تسيير المخزون لوحده لأن البرنامج يعمل على مراقبة كميات الإدخال والإخراج وكذلك يسمح من معرفة السلعة ومكان موضعها وكذلك المعلومات التي تخص الجهة التي استوردت منها السلعة والجهة التي استخدمت السلعة وهذا لا يقلل من تكاليف التخزين وهذا ما يبطل الفرضية الثانية ان للمؤسسة القدرة على التحكم في تسيير المخزون من خلال تطبيق برنامج تسيير المخزون.

➤ عند استعمال المؤسسة نظام رقابي دائم يسمح لها من متابعة حركة السلع، وعند مراقبة السلع ذات الأسعار المرتفعة التي لها حصة كبيرة في زيادة تكاليف التخزين، يمكن للمؤسسة التحكم في تسيير المخزون ويمكن لها أيضا الاستعانة بالنموذج التحليل الثلاثي للمخزون (ABC طريقة باريتو) لمعرفة درجات الرقابة، وهذا ما يتماثل مع الفرضية الثالثة القائلة أن الرقابة الدائمة تسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف التخزين لأدنى حد وكذلك معرفة السلع ذات القيمة المرتفعة من خلال تطبيق طريقة باريتو لدرجات الرقابة.

الفرع الثالث : استنتاجات الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- أ- افتقار المؤسسة للأسس العلمية المساعدة في تسيير المخزون، فبالرغم أنها تدرك من تفاقم التكاليف إلا أن تركيزها ينصب على توفير السلع بالجودة المطلوبة دون مراعاة السعر لكي لا يكون هناك عطب أو توقف في نشاط المؤسسة.
- ب- أن المؤسسة لها برنامج تسيير جيد لمتابعة المدخلات والمخرجات للمخزون لكن لا يساهم في تدنية التكاليف إلى حدها الأدنى.
- ت- أن المؤسسة تمتلك كم هائل من السلع لذلك فإن الرقابة الميدانية يأخذ وقت وجهد كبير في العملية، لكن إذا تم برمجة نموذج التحليل الثلاثي يمكن من تقسيم السلع حسب القيمة، وكذلك الرقابة عليها مما يساهم في تقليل التكاليف.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، أي محاولة التماس كيفية الرقابة بالاعتماد على النموذج الثلاثي ودوره في تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة حوض الحمراء - سونطراك - حيث أنها من المؤسسات التي تلعب دورا هاما بمختلف مصالحها ووظائفها، سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الاجتماعية، لتحقيق أهدافها. وبما أن عملية تسيير المخزون واحدة من بين الوظائف التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف عليها أن تحض بالعناية والتنظيم الجيد، سواء من حيث تقسيم العمل والمسؤوليات داخل وظيفة التخزين والرقابة عليها . إن اعتماد المؤسسة لبرنامج آلي للمخزون هذا لا يكفي أنها تعمل على نظام تسييري للمخزون بمستوى جيد وإنما عليها مراعاة كل الأساليب التي تساعد في الرقابة على المخزون بأقل تكلفة وأقل جهد. إن تطبيق المؤسسة لطريقة باريتو يمكن لها من تفعيل الرقابة على المخزون وذلك لتعرف موجوداتها بالمخزون من جهة وتحديد الكميات والقيمة من جهة أخرى .

خاتمة

إن دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها إبراز الدور الهام الذي يمكن أن تؤديه عملية الرقابة على مستوى المؤسسة في ترشيد عملية تسيير المخزونات، بينت لنا أن الدراسة النظرية توافق في كثير من الأحيان الواقع التطبيقي، وخاصة بالنسبة لواقع المؤسسة الاقتصادية رغم أن نشاط تسيير المخزون يعتبر من الأنشطة التي تؤديها جميع المؤسسات والأجهزة التي تزاوّل نشاط الأعمال فالمصانع والمتاجر والمستشفيات والجامعات والأجهزة الحكومية المركزية وأجهزة الإدارة المحلية كلها تحتاج إلى مخازن تحافظ فيها على مستلزماتها من المواد والأدوات ومختلف السلع من أجل تحقيق أهدافها وفي بحثنا هذا تطرقنا إلى المشكل المتمثل في البحث عن دور الرقابة في تسيير المخزون للمؤسسة الاقتصادية من خلال الإجابة على سؤال الإشكالية المطروحة .

من خلال عرضنا للجانب النظري من هذا البحث تطرقنا إلى عرض تحليلي لوظيفة التخزين داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال شرح عام لماهية المخزون، أنواعه وأهميته، بالإضافة للعناصر الأساسية لتسيير المخزون ووظيفة التخزين، وباعتبار عملية الرقابة الركيزة الأساسية لترشيد عملية تسيير المخزون للمؤسسة فقد قمنا بعرض المفاهيم المتعلقة بعملية الرقابة على المخزون من مفهوم أسباب ومجالات وكذلك طرق وأهداف الرقابة على المخزون، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونطراك حوض الحمراء .

تقييم الفرضيات :

- المؤسسة تقوم بمراقبة المخزون عند كل إدخال وإخراج، وهذا ما يبيّن تقليص في التكاليف ل كن هذه الرقابة لا تكفي عند الإدخال والإخراج لأن المخزون في المخزن يتعرض لمجموعة من الظروف مثل الرطوبة الحرارة مما يؤثر على المخزون، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.
- أما الفرضية الثانية أن للمؤسسة القدرة على التحكم في تسيير مخزونها مما ينعكس إيجاباً على تكاليف التخزين وذلك من خلال تطبيق نظام للرقابة تسيير المخزون، نعم للمؤسسة نظام تسيير المخزون لكن لا يمكن تسيير التكاليف بالنظام الذي تعمل به، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية .
- عند تطبيق نموذج التحليل الثلاثي ABC لباريتو يمكن من خلاله معرفة السلع ذات الاهتمام والرقابة عالية وترتيب المخزون حسب درجة الأهمية ما يساعد على تخفيض التكاليف وتسهيل عملية الرقابة على المخزون، وهذا ما يوافق مع الفرضية الثالثة أن الرقابة الدائمة للمخزون تسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف المتعلقة بعملية التخزين لأدنى حد، ومعرفة السلع المتحركة ذات القيمة المرتفعة وهذا ما يحققه طريقة باريتو لمعرفة درجات الرقابة.

نتائج الدراسة :

بعد عرضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تطرقنا إليها في فصلين و أجزاءهما، تمكنا من التوصل

إلى النتائج التالية :

1) النتائج الإيجابية :

- أن المؤسسة تعمل على نظام متكامل بين كل المصالح لتفعيل المتطلبات من المخزون؛
- عملية الجرد في المؤسسة تعمل على كل دورة سنوية ووفق الأنظمة المعلوماتية؛
- المؤسسة لا يوجد لديها احتياج في المخزون أو نقص لأهمية النشاط الذي تعمل فيه .

2) النتائج السلبية:

- عدم الاهتمام بالتطبيق الفعلي للأساليب العلمية في التسيير؛
- عدم تدريب الموارد البشرية المسؤولة في تسيير المخزون على تطبيق الأساليب الكمية؛
- نقص في عدد العمال حيث يوجد عجز في العمالة مما يعجز في إنجاز بعض المهام؛
- انعدام استراتيجية واضحة في التخزين؛
- عدم وجود تقييم ومراقبة للمخزون في المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات

استنادا على النتائج التي عرضناها يمكن لنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن للمؤسسة تساعدها في إدارة

المخزون؛

- العمل على تنظيم المخازن وترتيب الأصناف بصورة تسهل عملية المراقبة؛
- توظيف إطارات مختصة في عملية تسيير المخزون؛
- استخدام الطرق العلمية الحديثة لتسيير المخزون؛
- وضع نظام مراقبة وتحكم تسيير العملية في المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم معالجة هذه الأخيرة.

أفاق الدراسة :

عند خوضنا في موضوع الدراسة، لاحظنا هناك جوانب هامة وجديرة بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون إشكاليات بحوث

ودراسات في المستقبل، نذكر منها ما يلي :

- دراسة الأمثلية في تسيير المخزونات.
- محاولة قياس فعالية عملية تسيير المخزون في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. اليمين فالتة. (2008). إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
2. جيمس بلاكورد. (2008). البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها). (موسى يوسف، المترجمون) الاردن: دار زهران للنشر.
3. حنفي عبد الغفار. (1997). إدارة الإمداد والموارد. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية .
4. زكي رسمية ، قص قربا، و حنفي ع الغفار. (2002). الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون . مصر: الدار الجامعية.
5. سعود خضر حمد الكبيسي. (1979). دراسات في تخطيط ورقابة المخزون. الجامعة المستنصرية.
6. سليمان محمد مرجان. (2002). بحوث العمليات. طرابلس ، ليبيا: الجامعة المفتوحة.
7. صادق مجيلان محمد حيدر. (2002). إجراءات التخزين. الاردن: دار الصفاء للطبع والنشر.
8. عبد الفتاح الصحن محمد سمير الضبان. (1992). المحاسبة المتوسطة. مصر: جامعة الإسكندرية.
9. علي حسين علي. (1999). الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.
10. عليوه السيد. (2002). تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون . مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
11. كعبور محمد. (1992). أساسيات بحوث العمليات. طرابلس: جامعة طرابلس، كلية التجارة والمحاسبة.
12. ماضي توفيق محمد. (1998). إدارة وضبط المخزون. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
13. محمد أبديوي الحسين. (2011). الانتاج ومراقبته. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. محمد ايديوي الحسين. (2004). تخطيط الإنتاج ومراقبته. عمان الأردن: دار المنهاج .
15. محمد بكير جلال. الإدارة اللمية للمشتريات والمخازن. القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة.
16. مرجان سليمان محمد. (2002). بحوث العمليات. بنغازي ليبيا: دار الكتب الوطنية.
17. نظرة عبد العظيم خالد. (1999). إدارة المشتريات والمخازن. مركز جامعة القاهرة.

II. الأطروحات والمذكرات

قائمة المصادر والمراجع

أ) مذكرات الماجستير

1. العشي نور هاني . (2006). دراسة و تحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة). فلسطين: مذكرة ماجستير غير منشورة.
2. باسي عبد الفتاح. (2018). دور إدارة المخزون في زيادة تنافسية المؤسسة (مذكرة ماجستير). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
3. جمال زدون. (2009_2010). الامثلة الاقتصادية في تسيير المخزون (مذكرة ماجستير). تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
4. خولة تلي. (2013/2014). تقنيات ونماذج تسيير مخزون الوقود ودورها في تقليل التكاليف (مذكرة الماجستير). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
5. رايح، بوقرة؛ مصطفى، قريد؛. (2009). التسيير الامثل لمخزون القمح الصلب في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
6. زدون جمال. (2010). الامثلة الاقتصادية في تسيير المخزون (مذكرة الماجستير). تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
7. طالم فتيحة. (2014). تطبيق تقنيات نماذج المخزون في مؤسسة إنتاجية (مذكرة ماجستير). مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
8. مصطفى ياسين. (2010). دور نماذج تسيير المخزون في ترشيد الموارد المادية للمؤسسة (مذكرة ماجستير). سطيف: جامعة فرحات عباس .
9. مرسللي عيشة،(2019)، أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسة،(مذكرة ماجستير) ،المدرسة الوطنية العليا للمنحمت، قليعة الجزائر .

III. المؤتمرات والملتقيات

1. حسين وآخرون بلوضاح. (2009). أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. جامعة محمد بوضياف ، الجزائر: الملتقى الدولي حول ترشيد القرارات في المؤسسة.
2. رايح بوقرة . (2009). التسيير الأمثل لمخزون القمح الصلب في مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة(الملتقى الدولي حول ترشيد القرارات في المؤسسة). الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

IV. المجلات

قائمة المصادر والمراجع

1. نايف هشام هشام . (2008). استخدام نموذج (Q) و (P) للرقابة على المخزون دراسة تطبيقية في شركة أوسكار الاستيراد و توزيع الألبسة الرجالية. المعهد التقني البصرة: جملة عراق أكاديمي، العدد 36 .
2. حسين القاضي مدى مساهمة الإجراءات التحليلية في مراجعة المخزون مع تطبيق على شركة أكبيطرة جملة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد الثاني 2013.

V. المقابلات

1. يوسف مسعودي. (2021). إطار في فرع مصلحة تسيير المخزونات . سونطراك حوض الحمراء.

ثانيا المصادر والمراجع الأجنبية

1. blandel F .(2000) .*Gestion de la production*.France.
2. C.Martin Bonnefous et les autres " .*gestion de production*.OP.CIT.
3. Faicel , H. (2008). *Gestion des stocks dans des chaînes logistiques face aux aléas des délais d'approvisionnements*. thèse doctoral de l'Ecole Nationale Supérieuredes Mines de Saint-Étienne.
4. Jean pierre védrine .*techniques quantitative de gestion*.paris: vuibert.
5. Lining Bai and Ying Zhong, *Mejora de la gestion de inventario en pequenasempresas*, université de Jönköping, suecia,2008.
6. LUC PELLERIN, *La Formalisation Des Activités De Gestion Des Stocks Dans Les Pme Manufacturières Québécoises*, Mémoire Magister, Spécialité Comme Exigence P partielle De Maitrise En Gestion, Université Quebec au Canda 2011.
7. Mikoti Bomolo héritier ,*analyse de la Politique de gestion des stocks dans une entreprise pétrolière. Cas de la SEP*, Mémoire Magister, Spécialité Commerce et Marketing Université Protestante au Congo 2011.
8. mohamed aid belacel .(1994) .*La gestion des stocks*.Alger Tizi_Ouzou.
9. mouhamed said belacel .(1999) .*la gestion des stocks*.alger.
- 10.P. Fournier et J.P.Menard " .(2004) .*gestion d'approvisionnement et des stocks*.Canada :Gaétan Morin.
- 11.P.Zermati .(1976) .*la pratique de la gestion des stocks*.paris.
- 12.B, philippe .(1999) .*la rotation des stocks* .france: chocard et associe

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1)

تعريف بالرموز

SONATRACH
REGION TRANSPORT HEH
BP 96 HASSI MESSAOUD

Fam	Désignation
AACOU	ACCOUPLLEMENT
AAGIT	AGITATEUR (BACS DE STOCKAGE)
AALTE	ALTERNATEUR
AAUPI	AUTOMATE PROGRAMMABLE INDUSTRIELLE
ABURI	BUREAUTIQUE INFORMATIQUE
ACABL	CABLÉ
ACANA	CANALISATION
ACHIM	PRODUITS CHIMIQUES
ACLAP	CLAPETS
ACLIM	EQUIPEMENT DE CLIMATISATION
ACOLL	COLLES DIVERSES ET ADHESIFS
ACOMP	COMPRESSEUR
ACOM1	COMPTEUR
ACOND	CONDITIONNEMENT
ADIVE	PIECES DIVERSES
ADROG	DROGUERIE
AELEC	ELECTRICITE
AELE1	ELECTRONIQUE
AENGI	ENGINS
AETAN	ETANCHEITE
AFILT	FILTRATION
AFOUB	FOURNITURE DE BUREAU
AFOUL	FOURNITURE LABORATOIRE
AFOUM	FOURNITURE DE MAINTENANCE
AGAZS	GAZ DIVERS
AGENE	GENERATEUR
AGRAI	GRAISSEUR
AHABI	HABILLEMENT
AINST	INSTRUMENTATION
AINTÉ	INTENDANCE
ALUBR	LUBRIFIANT
AMANU	MANUTENTION
AMATC	MATERIAUX DE CONSTRUCTION
AMOTA	MOTEUR A AIR COMPRIÉ
AMOTE	MOTEUR ELECTRIQUE
AMOTT	MOTEUR THERMIQUE
AMULR	MULTIPLICATEUR/REDUCTEUR
AORGA	ORGANE D'ARRET ET DE CONTROLE DES FLUIDES
AOUTI	OUTILLAGE
APALI	PALERS
APEIB	PEINTURE BROSSERIE VITRERIE
APNEU	PNEUMATIQUES

ملحق رقم (2)

تعريف بالرموز

SONATRACH
REGION TRANSPORT HEH
BP 96 HASSI MESSAOUD

Fam	Désignation
APOMP	POMPES
APROC	PROTECTION CATHODIQUE
APROM	PRODUITS METALLURGIQUES
AREGU	REGULATEUR
ARENA	RENOI D'ANGLE
AROUL	RÔULEMENT
ASANI	SANITAIRE
ASECU	SECURITE
ASEPA	SEPARATEUR
ASERQ	SERRURIE ET QUINCAILLERIE
ASOUD	SOUDEUR
ASOUP	SOUPAPES
ASPOR	ARTICLES DE SPORT
ATELE	TELECOMMUNICATIONS
ATELS	TELESURVEILLANCE VIDEO STS
ATETV	TETE DE VANNE
ATRA1	TRANSMISSION
ATURB	TURBINE
ATUYA	TUYAUTERIE
AVANN	VANNERIE
AVEHI	VEHICULES
AVISS	VISSERIE ET ORGANES D'ARRET
NR	NON RENSEIGNEE

الملاحق

ملحق رقم (3)

وصل الخروج

Libellé
S
sonatrack

Bon de Sortie Magasin 04-04-2013

N° BBM	: 200901869	Stat	: CLOTURE
Libellé	: REC/FOURNITURE 5/DOSSIERS	Compte	: 402011
BT	: 200900097	Equipemen	:
Fonction	: RTHDRNU	Localisat:	:
Zone	:	Responsable F	: BOUGOFFA
Montant prévu	: 0.00	Approuvé pa	: MOUDJESBT
Date Approb:	: 08/12/2009		

Article	Magasin	Libellé	Qte Prévue	Qte Réservée	Qte Consommée
7592001968		SOUS DOSSIER N°1 REFERENCE DU CANDIDAT	1000		1000
7592001978		SOUS DOSSIER N°2 OPPORTUNITE	1000		1000
7592001988		SOUS DOSSIER N°3 SELECTION	1000		1000
7592001998		SOUS DOSSIER N°4 APTITUDE	1000		1000
7592002008		SOUS DOSSIER N°5 DOSSIER ADMINISTRATIF	1000		1000

Magasinier
Nom :

Preneur
Nom :

ملحق رقم (4)


الملاحق

وصل استلام

Line	Quantity	Type	Unit	Brand	Unit Price	Impression	QTY	Price	Total
2	15	Materia		ODONET CM		20100	20100	0.00	211410.00
3	15	Materia		SERVETTE EN PAPIER 30X30 EN ROUSSE		20100	200	1.824.00	27360.00
4	17	Materia		SACHET CM		20100	9100	10.10	52510.00
5	15	Materia		100 POUCE		20100	400	40.00	16000.00
6	18	Materia		EAU JAHEL		20100	368	32.90	12700.00
8	20	Materia		DAUBON		20100	400	22.20	8880.00
9	21	Materia		SAVONNETTE		20100	400	27.00	10800.00
18	22	Materia		BOUZE		20100	100	30.00	3000.00

الملحق رقم (6)

بطاقة الجرد

 DIRECTION TRANSPORT UNITE 7001 TRANSPORT REGION SUD - BEH FRS: SNC S.P.V.R Date création : 29/01/2012 00:00:00 Date d'édition : 29/01/2012 15:19:35 Page 1 \ 1		FICHE D'ENREGISTREMENT	
Période 01 / 2012		Numéro FE 177300	
Code Tiers 213721		Compte Général 4010002	
Montant en DA 1 807 000.00		Sens C	
Montant devise CM			
Référence Document Fournisseur Nat. F N° Fact. 21 Date 17/01/2012		Réf. document d'Engagement Type E Num 97	
Départ Responsable Code 11 Date 29/01/2012			
DEPARTEMENT FINANCES			
COMPTABILISE PAR			
Nom BERRICHI Date 29/01/2012 VISA <i>[Signature]</i>			
CONTROLE PAR			
Nom <i>[Signature]</i> Date 29.01.2012 VISA <i>[Signature]</i>			
LIGNE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		COMPTES GENERAUX 38200	
COMPTE ANALYTIQUE		COMPTE TIERS	
MONTANT DEBIT 1 807 000.00		MONTANT CREDIT	
TOTAUX		1 807 000.00 0.00	
Cadre Reservé au Département Responsable		IMPUTATION Compte Analytique Montant Facture 1 807 000.00 Avance Contrat Avance FRS Retenue de Garantie Montant IBS Montant net à payer 1 807 000.00	
Cadre Reservé au Service Trésorerie		REFERENCES DE REGLEMENT C/q/Vir N° Date Règlement Registre Trésorerie <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PAYE 164 08 MARS 2012 </div>	
VERIFICATEUR Nom Date VISA		LIQUIDATEUR Nom Date VISA	
ORDONNATEUR Nom Date VISA			
OBSERVATIONS: PV. 05/11 COMITE AB HOC.			