

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب: بوعكاز عامر

بعنوان:

دور الرقابة في تسيير المخزونات دراسة حالة (شركة سوناطراك)

نوقشت وأجيزت علنا يوم: 2016/05/..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/..... (أستاذ...-جامعة قاصدي مرباح-) رئيسا.

د/محسن زوبيدة (أستاذة...-جامعة قاصدي مرباح-) مشرفا.

أ/.....(أستاذ...-جامعة قاصدي مرباح-) مناقشا.

السنة الجامعية: 2015/ 2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب: بوعكاز عامر

بعنوان:

دور الرقابة في تسيير المخزونات دراسة حالة (شركة سوناطراك)

نوقشت وأجيزت علنا يوم: 2016/05/..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/.....(أستاذ...-جامعة قاصدي مرباح-) رئيسا.

د/محسن زويبيدة (أستاذة ...-جامعة قاصدي مرباح-) مشرفا.

أ/.....(أستاذ...-جامعة قاصدي مرباح-) مناقشا.

السنة الجامعية: 2015/ 2016

الإهداء

إلى من طالت وحلمت أن تبصر نجاحي والتفوق الدائم والمتواصل في
حياتي

إلى من لازالت أسمع صوتها يدغدغ مشاعري ويحن إلى قلبي ويضيئ
دربي

إليك أمي..... أمي..... أمي

إلى أبي الكريم الذي علمني وكان لي عوناً في مشواري، أهدى هذه
الثمرة التي لا تضاهي شيئاً من جميلك

إلى إخوتي أسامة وزوجته، مريم طبيبتي، قمر الزمان شريكتي، شرف
الدين ساعدي، هانية الحنينة، حاتم عبد الحق شمعتي الصغيرة.

إلى كل الأهل والأقارب الذين لم يخلوا علي في أي شيء، عائلة عمي
رشيد، عمي لزهارى، عائلة ميسر، عائلة زكريا، فوزي، نجيب، حسان،
رفيق، علاء الدين، والكتاكيت سلسبيل وأسيل.

إلى كل من أسهم بجهده وعمله ودعاه لإتمام هذه المذكرة.

إلى كل الزملاء والزميلات التي وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي.

إلى كل هؤلاء أهدى هذا العمل المتواضع.

عامر

تشكرات

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات الحمد لله الذي أخرجنا من ظلمات الجهل إلى أنوار المعرفة والعلم، والصلاة والسلام على خير الخلق وأفضل الرسل الذي قال في حديثه

الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة: محسن زويبيدة على صبرها وما أسدته إلى من نصح وإرشاد لإتمام هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة الاقتصاد والتسيير البترولي.

كما أتقدم بخاص الشكر والتقدير إلى قمو حسان، سمير، حميد، حمودي، على ما قدموه لي من معلومات ونصائح خدمت هذا البحث، كما يسرني أن أشكر نورالدين وكافة عمال سوناطراك للنقل والاستغلال حوض الحمراء حاسي مسعود.

عامر

الملخص:

لقد شهد علم التسيير تطورا في معالجة الكثير من المسائل وتوصل إلى النتائج بأقل التكاليف تبقى المؤسسات العمومية الجزائرية متأخرة في هذا المجال، بسبب نقص الكفاءة وفقدانها لأصحاب القرارات الصائبة في المتخذة على أسس علمية مقنعة، ومن بين المشاكل التسيير التي تستدعي اهتماما خاصا هو مشكل الرقابة في تسيير المخزونات وهو موضوع بحثنا.

تطرقنا في موضوعنا هذا إلى كل ما يتعلق بدور الرقابة في تسيير المخزون، باستعمال نموذج التحليل الثلاثي للرقابة على المخزون، وقد تمت دراستنا في المؤسسة البترولية سوناطراك المديرية الجهوية للاستغلال والنقل حوض الحمراء، حيث أعطينا صورة واضحة للرقابة في تسيير لمخزوناتنا، كما قمنا بتطبيق نموذج لمراقبة السلع والمواد المستعملة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، المخزون، التسيير، نموذج التحليل الثلاثي، تكاليف التخزين.

Résumé :

La sciences de gestion a progressé de répondre aux nombreuses questions et atteint des résultats au moindre coûts ; et restent des institutions publiques algériennes retard dans ce domaine En raison du manque de compétence et de la perte aux propriétaires des bonnes décisions sur une convaincante scientifiquement précise, parmi les problèmes qui nécessitent une attention particulière de la direction est le problème de la supervision dans la gestion des stocks et fait l'objet de notre recherche.

Nous avons abordé ce thème à tout ce qui concerne le rôle de supervision dans le cadre de l'inventaire, utilisez triple analyse le modèle pour le contrôle des stocks, notre étude a été faite dans l'entreprise de pétrole Sonatrash direction régionale d'exploitation et de transport du Haoud Lhamra, où nous avons donné une image claire dans la conduite de leurs stocks, comme nous avons appliqué le modèle pour surveiller les marchandises et matériaux utilisés dans l'entreprise.

Mots clés : contrôle, stock, gestion, modèle de triple analyse, cout de stock.

قائمة المحتويات

الإهداء

VII.....	
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01.....	الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات
03.....	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتسيير المخزونات ونماذج الرقابة
13.....	المبحث الثاني: الدراسات والأبحاث العلمية حول الموضوع
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك -حوض الحمراء-	
19.....	
21.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
33.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43.....	الخاتمة:
48.....	الملاحق:
52.....	الفهرس:

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الفرق بين الدراسات السابقة	(1-1)
28	الكميات المخزنة في المؤسسة	(1-2)
32	المواد المستعملة في المؤسسة	(2-2)
34	ترتيب الأصناف حسب القيم وحساب الاستخدام السنوي	(3-2)
38	كيفية تسيير المخزون عن طريق التحليل الثلاثي (ABC)	(4-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الكمية الاقتصادية في ظل كمية الطلب الثابت	(1-1)
06	الكمية الاقتصادية في ظل الفترة الثابتة	(2-1)
24	موقع حوض الحمراء	(1-2)
25	هيكل التنظيمي للمؤسسة	(2-2)
26	هيكل التنظيمي لمصلحة النقل والتموين	(3-2)
30	عملية طلب خروج السلعة من المخزن	(4-2)
37	منحنى يمثل التقسيم الثلاثي	(5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	إحصائيات حول جرد المؤسسة من 2010 إلى 2015	01
48	أشكال بيانية حول جرد المؤسسة من 2010 إلى 2015	02
49	تعريف بالرموز	03
50	تعريف بالرموز	04

أ. توطئة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق تنمية اقتصادية متواصلة للنهوض بوسائلها وامكانياتها لتحقيق طموحاتها الاقتصادية.

فالأنشطة الاستغلالية للمؤسسة النفطية تعتبر الركيزة الأساسية لكل تطور وتحقيق الأهداف، وخاصة في المجال البترولي الذي من أجله تسعى المؤسسات الطاقوية إلى تطويره، وتحقيق الأهداف المسطرة.

وإذ يتمثل هذا النشاط في جل العمليات التي تقوم بها المؤسسة الجزائرية والكفيلة برفع مردودها وزيادة فعاليتها، ويتمثل النشاط الارتكاز للمؤسسة النفطية في عملية ما بعد مرحلة المنبع والتي تعتبر عنصر هام في مرحلة المصب وهي: عملية التخزين.

ويتشكل أساسا في وظائفها الأساسية المتمثلة في التخزين ، الإنتاج ، البيع ، والتسويق، وبالنظر إلى أهمية هذه الوظائف في المؤسسة سوناطراك يظهر لنا جليا أهمية ذكر وظيفة التخزين (تسيير المخزون)، لكونها أساسية في ضمان استمرارية عمل المؤسسة فأى تقصير في تأدية هذه الوظيفة من شأنه أن يؤثر سلبا على سيرها ومن ثمة يؤدي بها إلى تحمل مخاطر أكبر، ولفادي التأثير على الوضعية المالية للمؤسسة وإحداث التوازن بين مختلف وظائفها، وكذا وضع استراتيجية للتخزين ذلك لتحقيق التسيير الأمثل للمخزون والذي يعمل على ضمان استمرارية عمل مؤسسة سوناطراك.

ب. إشكالية الدراسة:

ومن خلال هذا العرض تتباين لنا معالم الإشكالية والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

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

وعلى هذا النحو نتفرع لنا بعض التساؤلات:

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

ت. الفرضيات:

وعلى إثر هذه التساؤلات نقترح هذه الفرضيات التي سنحاول اختبارها من خلال البحث:

- . عمليات الرقابة في المؤسسة تتم على كافة الدفاتر عند كل مرحلة من مراحل الإدخال والإخراج المخزونات؛
- . للمؤسسة القدرة على التحكم في تسيير مخزونها مما ينعكس إيجابا على تكاليف التخزين وذلك من خلال تطبيق نظام برنامج لرقابة تسيير المخزونات؛
- . لا يمكن للبرنامج الآلي لوحده أن يساعد في تقليل التكاليف؛
- . الرقابة الدائمة للمخزون يسمح 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.

د. مبررات إختيار الموضوع:

- . إثراء المعارف والمكتسبات الخاصة بموضوع؛
- . محاولة التقريب بين الجانب النظري للموضوع وواقع الشركات البترولية؛
- . الميلول الشخصي للمواضيع التي تعطي أهمية للجانب العلمي في تطبيقه على مستوى المؤسسات؛
- . الاهتمام بالموضوع لما أمضيته من تجارب عملية في مؤسسات خاصة بالتخزين السلع المستهلكة والرغبة في التعمق فيه أكثر.

ث. أهداف الدراسة وأهميتها:

تتمثل أهداف الدراسة في:

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

2. معرفة كيفية عملية الرقابة في المؤسسة النفطية والأنظمة المتبعة فيها؛
3. إيجاد وبناء طريقة من أجل الرقابة على المخزون؛
4. دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع؛

أما أهميتها هو:

- 1- معرفة قدرة الشركة على التحكم في تسيير مخزونها؛
- 2- الحفاظ على القدرة التخزينية وكيفية التحكم فيها؛
- 3- تحديد المشاكل التي تطرأ على المخزون وتؤثر على تكاليف التسيير وبالتالي على أدائها المالي، إيجاد مختلف الطرق لحلها.

ج. حدود الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري على تعميم الدراسة حول الموضوع بالاعتماد على لنظريات والأساليب وطرق وأنظمة الرقابة في المؤسسات، أما الجانب التطبيقي فقد تمت الدراسة في المديرية الجهوية لسوناطراك -حوض الحمراء- بحاسي مسعود، كونها تعمل في نشاط النقل والاستغلال البترولي الذي يساعدنا في موضوع الدراسة، في حين كانت مدة الدراسة 20 يوم من شهر جانفي 2016.

ح. منهج وأدوات الدراسة:

غاية دراستنا هو الإلمام للجانب التسييري للمخزون والإجابة على إشكالية واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكل من الجانب النظري والتطبيقي وكذلك اتباع الأسلوب الإحصائي لدراسة الحالة من أجل تطبيق موضوع الدراسة على المؤسسة الوطنية المختصة في النقل والاستغلال، أما أسلوب البحث وجمع المعلومات فقد اعتمدنا على أسلوب المسح المكتبي، وذلك للتعرف على المراجع والبحوث التي لها علاقة بالموضوع.

خ. مرجعية الدراسة:

ترجع مرجعيتنا في هذا البحث اعتمادنا على مجموعة من المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب، المراجع، البحوث الجامعية، التقارير الاحصائية والمواقع الالكترونية الرسمية.

د. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل في اعدادنا 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.

ذ. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، وإختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى فصلين:

الفصل الأول تناول الجانب النظري لدراسة الرقابة في تسيير المخزونات الذي تطرقنا فيه إلى ماهية تسيير المخزون وكذلك دور الرقابة في تسيير المخزون وكذلك عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني تنازل الجانب التطبيقي لدور الرقابة في تسيير المخزون الذي حاولنا تطبيق الدراسة النظرية من خلال معرفة مخزون المؤسسة وكيفية الرقابة عليه من خلال نموذج التحليل الثلاثي (باريتو)، واشتمل هذا الفصل التعريف لعينة الدراسة حوض الحمراء، وكذلك محاولة تطبيق النموذج على مخزونات المؤسسة.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير

المخزونات

تمهيد:

تتمثل المؤسسة العنصر الأساسي والبنية القاعدية لأي اقتصاد، ويعتبر المخزون العنصر الأساسي من عناصر الأصول في أي مؤسسة ويختلف من مؤسسة إلى أخرى بل وفي المؤسسة الواحدة من فترة إلى أخرى، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة.

إن عملية التخزين وظيفة أساسية لنا لها دور كبير في استمرار العملية الإنتاجية أو التسويقية حسب نوع المؤسسة. ومن المعلوم أن هدف كل المؤسسات برغم اختلاف حجمها ونشاطها هو تحقيق الربح والنمو وكذا البقاء والاستمرارية في أي نشاط، هذا ما أوجب على المؤسسة أن تكون على دراية بمخزونها حتى تتسنى لها من تسييره وتأمين السياسة الفعلية في ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وهذا الأخير لا يتحقق إلا بالسياسات التخزينية وكذا الرقابة عليها.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال إبراز الدراسات النظرية في دور عملية الرقابة في تسيير المخزونات.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتسيير المخزونات ونماذج 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: ماهية تسيير المخزون.

لمعرفة المفاهيم الأساسية حول تسيير المخزون، سنطرق أولا إلى معرفة المخزون:

الفرع الأول: مفهوم المخزون، أنواعه وأهميته.

1) مفهوم المخزون.

هناك عدة تعاريف للمخزون تختلف باختلاف وجهة النظر أو الزاوية التي ننظر بها للمخزون ومنها:

تعريف **PIER ZERMATI** الذي يقول " أنه ناتج عن الفارق بين تدفق الداخل والخارج لهذا يمكن تقييم مستوى المخزون لمدة الاستهلاك "1.

تعريف المخطط الوطني المحاسبي الذي عرفه أنه " يتضمن مجموعة السلع المستثمرة أو المصنوعة من قبل المؤسسة الموجهة للبيع أو الادخار أو الاستهلاك من أجل حاجات الصنع أو الاستغلال "2.

¹ :Zermati Pierr, Pratique de la gestions des stocks, Dunad, France, 1997, P 5 .

² : شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص 65.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

تعريف المخطط المحاسبي العام الفرنسي فقد عرف المخزون بأنه " مجموع السلع، المواد واللوازم، الفضلات، المنتجات المصنعة، المنتجات التامة، منتجات وأشغال قيد الإنجاز، الغلافات التجارية التي تعود ملكيتها للمؤسسة"¹.

تعريف الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج (APICS) Inventory American Control Society Production على أنه " إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام، الأجزاء، السلع الوسيطة ولذلك الوحدات التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع"².

ومن بين هذه التعاريف يمكن تعريف المخزون إلى أنه جميع الكميات الموجودة داخل المؤسسة إلى غاية التخلص منها أي الاستعمال أو البيع.

2) أنواع المخزون.

ومن خلال التعاريف السابقة للمخزون نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على مجموعات هامة من المخزون للسير الحسن ومنه توجد عدة أنواع من المخزونات³:

1- **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 تزويد عملية الإنتاج أو العملاء أو المستهلكين بمتطلباتهم ويتأثر قراره بتحديد الحد الأدنى للمخزون بالفترة الزمنية الواقعة بين التسليم وتزويد المخزونات الجديدة كذلك بمبلغ الأخطار المتوقعة؛

¹: Bealier, Pegux, Audit et gestion des stocks cibair, ie vuibert 1985, P 17_18

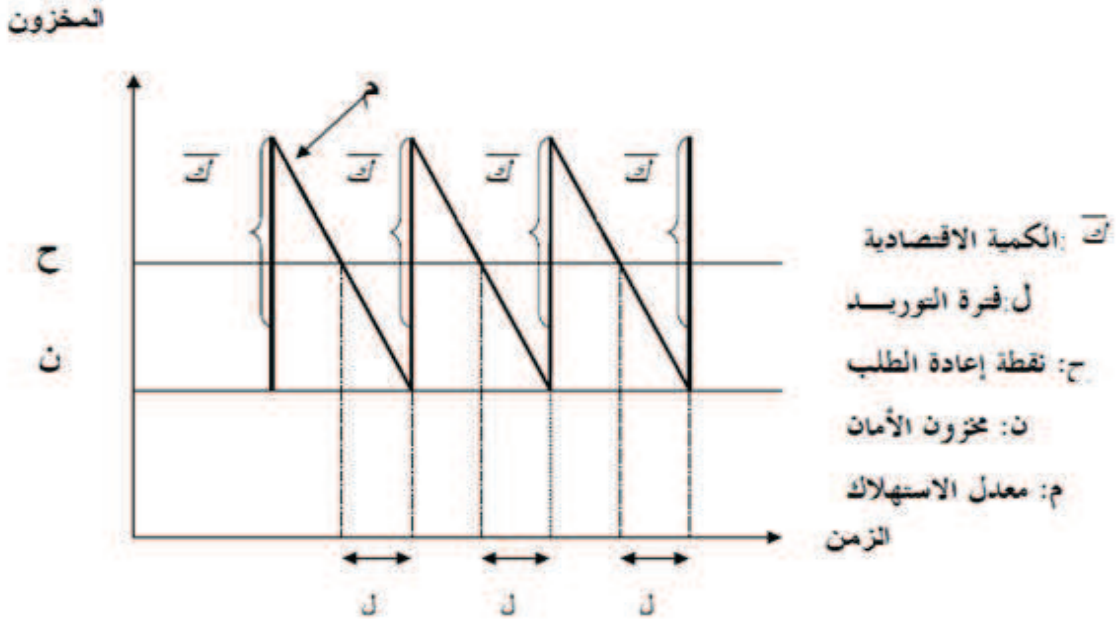
²: جيمس بلاكورد، برجمة موسى يوسف، البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)، دار زهران للنشر، الأردن، 2008، ص 10.

³: زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، السنة الجامعية 2009\2010، ص18.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

2- **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 السحب من المخزون العامل مستقراً وكانت فترة التوريد مضمونة؛

شكل رقم (1-1): الكمية الاقتصادية في ظل الطلب الثابت.



المصدر: مذكرة زداوي جمال

3- **المخزون الدائم:** يمثل هذا المخزون المستوي الذي وصل إليه هذا الأخير والذي لا يهبط عنه أبداً ويبين إذن المخزون الذي لم يستخدم إذ هو معبر عن حقيقة لا حركية المخزون؛

4- **مخزون العادي أو مخزون العمل:** هي تلك الأجزاء التي يكون استعمالها:

- متكرر أو ثابت أو مستمر؛

- يعتبر أساس التشغيل.

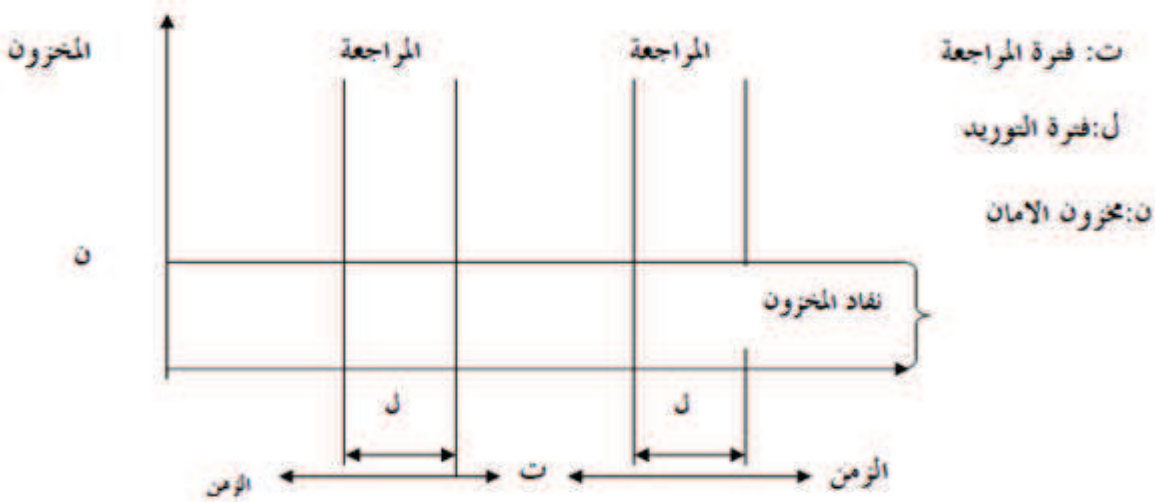
$$\text{مخزون العمل} = \text{مخزون الأمان} + (\text{الطلبية 1} + \text{الطلبية 2}) / 2$$

5- **مخزون التقلبات:** يستعمل هذا النوع من المخزون لمواجهة تقلبات الغير المنتظرة في طلبات المستهلكين عند الضرورة؛

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

- 6- **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؛
- 7- **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؛
- 8- **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؛

شكل رقم (1-2): الكمية الاقتصادية في ظل الفترة الثابتة



من مذكرة زداوي جمال

- 9- **مخزون المتوفر:** يساوي مخزون الموجود حاليا مع أبعاد طلبات التي لم تلبى؛
- 10- **مخزون الميت:** عندما تكون التدفقات الواردة والصادرة لسلعة ما تصبح عمليات دون أهمية؛
- 11- **مخزون الفائض:** يتمثل في سلع غير مهمة التي يفرض تصنيفها.

(3) أهمية المخزون:

تحتفظ المؤسسة مهما كان نوعها، ببضائع ومواد تساعد على الاستمرار في نشاطها دون توقف الأمر الذي يتطلب وجود المخزون، وتظهر أهمية المخزون في النقاط التالية:

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

- 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 الأمان¹؛
- 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 عي المشاريع الصناعية بسبب أهميته اقتصاديا ويؤمن ما يقابله من احتياجات دوما؛
- للمخزون ضمان تواجد المواد عند الطلب، وتأمين ضد أخطاء التقدير وعقبات التنفيذ والتخطيط والتنبؤ في تقدير المواد وفي بيع السلع²؛
- كما أننا نحتاج إلى المخزون لأنه يساعدنا مساعدة فعالة في تحقيق بعض الأمور الهامة التالية³:
 - أ- الحصول على أكبر حجم اقتصادي لطلبية الشراء أو لعملية الإنتاج؛
 - ب- مقابلة التقلبات الغير متوقعة في الشراء أو البيع (مخزون التوقع).
- كذلك أهمية المخزون تكمن في مزاياه العديدة منها⁴:
 - أ- تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدوة الموردين في بعض الحالات عن تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب؛
 - ب- التقليل من عدد الطلبات أي شراء بكميات معتبرة للاستفادة من مختلف الامتيازات.

¹ : مرجان سليمان محمد، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي ليبيا، 2002، ص 213-212.

² : عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الضبان، المحاسبة المتوسطة، الناشر جامعة الإسكندرية، مصر، 1992، ص 512.

³ : Zirmati , Pierr , OP , Cit , P 13 .

⁴ :Philippe , B , La rotation des stocks , chocard et associes , France , 1999 , P 15 .

الفرع الثاني: مفهوم تسيير المخزونات.

سنتطرق إلى تعريف تسيير المخزون وأهدافه:

(1) تعريف تسيير المخزون.

أ- تعريف التسيير: بصفة عامة يقصد بالتسيير هو مجموعة الإجراءات والقواعد الموضوعة من طرف إدارة المؤسسات قصد مساعدة المسؤولين على إيجاد القرارات اللازمة والتي تسهل عملية تسيير نشاط المؤسسة والآخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة.

ب- تعريف تسيير المخزون: 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 الممكنة¹.

كما يمكن 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.

(2) أهداف تسيير المخزونات.

تسعى وظيفة تسيير المخزونات في المؤسسات المختلفة إلى المساهمة في التسيير الحسن لإنتاج السلع والخدمات وكذلك إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- المحافظة على الامداد 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؛

¹ : محمد ايديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومرتبته، دار المنهاج، الطبعة 2، عمان الأردن، 2004، ص 134.

² : Blandel . F ,Gestion de la production , Dunad ; France , 2000 , P 128 .

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

- الاستقبال الذي يشمل على مراقبة المدخلات كمّاً ونوعاً وحتى الارسلات، إضافةً إلى تصنيف المواد المستقبلية في الأماكن المخصصة لها بسبب تنظيم المخزون.

المطلب الثاني: الرقابة على المخزون.

تتضمن وظيفة التخزين الكثير من الوظائف والأعمال الواجب إنجازها من أجل إحكام الرقابة على المخزون وتحقيق الأهداف الموضوعية لذلك، وتتطلب الرقابة على كل عنصر من عناصر المخزون حيث نستخدم طرق تساعد على الرقابة الفعالة لهذه العناصر.

الفرع الأول: أسباب وأهداف الرقابة على المخزونات.

قبل التطرق إلى أسباب وأهداف الرقابة على المخزون نعرف ما هو المخزون:

1) تعريف الرقابة على المخزون:

توجد عدة تعاريف للرقابة على المخزون أهمها ما يلي:

- الرقابة على جميع العمليات التي تتعلق بالطلب والاستلام والتخزين والتسليم¹؛
- هي الوسيلة التي يمكن بها تدبير كميات المواد المناسبة وفقاً للمواصفات المعينة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة²؛
- هي أداة تجعل تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بإدارة المخزون سجري بصورة سليمة طبقاً للسياسة التنفيذية المحددة لها³؛
- هي مجموعة الأنشطة التي تزاو لها المستويات الإدارية المختلفة في مشروع معين أو مؤسسة معينة للتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في شتى المجالات وتقييم الانحرافات وتقصي أسبابها ومحاولة تصحيحها في حالة وجودها⁴؛

¹ : علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة، القاهرة، 1984، ص 15.

² : سيد محمد جابد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 332.

³ : جاسم ناصر حسين، صباح مجيد النجار، حميد خير الله سلمان، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 317.

⁴ : Mouhamed Said belacel , la gestion des stocks , edition gestion , alger , 1999 , p 09 .

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي تمكن المخازن من ضمان الاحتفاظ بكميات متوازنة من مختلف الأصناف بحيث تفي بذلك احتياجات الأنشطة المختلفة للمؤسسة دون أن تمثل عبئا استثماريا ضخما على عاتقها، إذن فبواسطة الرقابة على المخزون نضمن توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب احتياجات المؤسسة مما يمكن تحقيق أكبر عائد ممكن.

ويتلخص مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية في قياس نتائج التنفيذ الفعلي للخطة ومقارنة تلك النتائج بالمعايير أو الأهداف المحددة مسبقا، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت، والعمل على منع تكرارها مستقبلا.

(2) أسباب الرقابة على المخزون:

هناك خمسة أسباب رئيسية للرقابة على المخزون وهي:

- 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 امداد جهات الاستخدام باحتياجاتها؛
- انخفاض معدلات التلف والتقادم، 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 للمخزون¹.

(3) أهداف الرقابة على المخزون:

يمكن حصر الأهداف فيما يلي²:

- التأكد من ضمان استمرار تدفق المواد والمستلزمات لتغطية الإنتاج؛
- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن وعلى الأخص تكلفة المخزونات؛

¹ : زدون جمال، الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون، مرجع سابق، ص 104-105.

² : علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 1999، ص 127.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

- تقليل المواد التالفة والضائعة والتي تنتج على الإهمال والسرقة؛
- التنسيق بين نشاط التخزين والأنشطة الأخرى كالشراء والإنتاج والمبيعات بهدف تنفيذ الخطة.
- ولتحقيق أهداف الرقابة المخزون لابد من توفر مجموعة من المعايير التي تعتمد عليها الرقابة وتتمثل فيما يلي:
- اختيار الأنظمة الملائمة لعملية ترميز المواد وتصنيفها وذلك لسهولة الوصول إليها والرقابة عليها؛
- وضع قواعد خاصة لاختيار أصناف المواد وتحديد طريقة صرفها؛
- مراقبة دوران الأصناف المختلفة من المواد الخزينة؛

الفرع الثاني: مجالات وطرق الرقابة على المخزونات:

نبدأ أولاً بمجالات الرقابة:

1) مجالات الرقابة على المخزون

وهي 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 كشف الجرد؛
- الرقابة على القيم: تتم عملية الرقابة بسبب كبر رأس المال المستثمر في المخزون، وتتم الرقابة على القيمة اعتماداً 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: نقصد به تحديد وقت الرقابة الدورية وفترات التوريد والانتظار، ووقت الفحص والاستلام والصرف وزمن النقل والتخزين ومراجعة المستندات وزمن ركود بعض الأصناف؛
- الرقابة على التكاليف: أي الرقابة على تكاليف التخزين والشراء وتكاليف النفاذ، وتقوم الرقابة بتشغيل هذه التكاليف بعد حصرها والتعرف على أسباب زيادتها¹.

¹ : زدون جمال، الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون، مرجع سابق، ص 119-120-121.

(2) طرق الرقابة على المخزونات

يمكن ابراز أهم طرق الرقابة فيما يلي:

- تحديد مستويات المخزون: مهني من الطرق الأساسية للرقابة على المخزونات، إذ ترتب هذه المستويات في سجلات المخازن والذي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه الطلب، ومن بين هذه المستويات¹: 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 وفقاً لإجمالي قيمة استخدامها (ABC):

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الأصناف المخزنة إلى فئات ترتبط بدرجة أهمية المجموعة المخزنة وتحدد درجة الأهمية وفقاً لهذا التقسيم حسب قيمة ما يستخدمه من الصنف سنوياً وفقاً لهذه الطريقة يتم 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 تكلفة، حيث 65% من مجموع العناصر المواد تقابلها 5% من قيمة الاستخدام السنوي².

ب- تقييم عناصر المخزون وفقاً 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.

¹ : علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 129.

² : نظرة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، مركز جامعة القاهرة، 1999، ص 220-221.

المبحث الثاني: الدراسات والأبحاث العلمية السابقة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بعمليات التخزين والرقابة عليه لكن يقل موضوع التخزين في المؤسسات المختصة في النشاط النفطي، ولهذا سنقوم بعرض بعض الدراسات الملمة بالموضوع ونقوم بالتعليق عليها ومقارنتها بموضوع دراستنا.

المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة.

1) دراسة تلي خولة¹:

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 10.5% بالنسبة للبنزين العادي، 20.17% 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 ميكوتي بومولو²:

كانت إشكالية الدراسة 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

¹ : تلي خولة، تقنيات ونماذج تسيير مخزون الوقود ودورها في تقليل التكاليف، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مزاب - ورقلة - السنة الجامعية 2014/2013.

²: MIKOTI BOMOLO Héritier , **analyse de la politique de gestion des stocks dans une entreprise pétrolière .cas de la SEP**, Mémoire Magistère, Spécialité Commerce et Marketing Université protestante au Congo 2011.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

المخزون عبر كل العمليات الأساسية بداية من التوريد والاستلام وسولا إلى تسليم المنتجات البترولية، وكل هذه العمليات تحتاج إلى وثائق إدارية خاصة ومعينة، وتم إجراء الدراسة الميدانية في الشركة البترولية (SEP CONGO) 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 هذه 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 زدون جمال¹:

كانت إشكالية الدراسة ماهي الأساليب والطرق المثلى لتحقيق الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون على مستوى المؤسسة الصناعية للحصول على مخزون اقتصادي بأقل التكاليف؟ كانت الدراسة تعمل على حل مشكلة المخزون وإيجاد الكيفية الناجحة لتسيير المخزون باستخدام بعض نماذج تسيير المخزون وقسمها إلى نماذج: تحديدية أو تقريبية، نماذج احتمالية، ونماذج أخرى، وكانت دراسة الحالة بمؤسسة سيراميك لصناعة الزليج الخزفي وكانت نتائج البحث انعدام استراتيجية واضحة للتخزين بالنسبة للمؤسسة وأن نموذج ويلسون هو النموذج الأقرب لتسيير المخزون، وأن تحقيق الأمثلية في تسيير المخزون يكون من خلال نموذج ويلسون والمحاكاة.

● التعليق:

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

¹ : زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، السنة الجامعية

4 دراسة بالوضاح¹:

كانت إشكالية الدراسة حول أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة، حيث توضح أهمية المخزون للمؤسسة وكذا أهم القرارات تسيير المخزون وأثر النماذج الكمية في ترشيد القرارات المرتبطة بالمخزون، من خلال تطبيق أحد نماذج المخزون القياسية وهو نموذج الاحتمالي للكمية الاقتصادية للطلب EQQ وقارنه مع الأثر الناتج في استخدامه، وقد توصل في دراسته أنه عند استخدامه لنموذج بكميات ثابتة نقطة إعادة الطلب . يمكن من تخفيض في تكاليف التخزين الكلية بنسبة 25,36 % وتمثل نسبة جد معتبرة، إن استخدام نموذج EQQ أدى إلى ترشيد قرارات تحويل مواقع الهدر إلى مواقع الوفرة في الموارد، وكذلك معرفة الأساس الذي بني عليه القرار والاستفادة منه والعمل به.

• التعليق:

كانت هذه الدراسة تهدف إلى ترشيد القرارات باستخدام نموذج EQQ 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.

5 دراسة نور الهاني العشي²:

تطرق الباحثة في دراستها إلى طرح إشكالية البحث التالية ماهي العوامل المؤثرة على اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي في المنشآت الصناعية في غزة؟، ولقد توصلت إلى أن الاهتمام بالمشاكل المحاسبية هو الاختيار البديل من بدائل قياس تقييم المخزون السلعي على أداء وتكاليف المنشآت ، وكانت الدراسة على مجموعة من الشركات الصناعية في المنطقة وتم التوصل إلى لقد أظهرت النتائج أن هناك 86.1% من المنشآت تقوم بالإفصاح عن المخزون السلعي لديهم وهذا يدل أن هناك اهتمام من قبل المنشآت بعنصر المخزون السلعي، وكذلك أوضحت النتائج أن 43.7% من المنشآت تستخدم الحاسب

¹ : بلواضح حسين، وآخرون، مداخلة بعنوان " أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة ملبنة

الحضنة"، الملتقى الدولي حول ترشيد القرارات في المؤسسة، أفريل 2009، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

² : نور هاني العشي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير غير مشور، فلسطين 2006.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات.

الآلي والبرامج المحاسبية في نظام سجلات المخازن، ما نسبته 57.7% من المنشآت تطبق إحدى الطرق المحاسبية في تقييم المخزون السلعي وما نسبته 42.3% لا تطبق أي من الطرق المحاسبية وهي نسبة كبيرة يجب الاهتمام بها ، وتم إجراء هذه الدراسة على 4110 شركة في المنطقة.

● التعليق:

تطرقت الباحثة إلى الجانب المحاسبي من خلال القياس والتقييم المخزون، لكن الاهتمام لجانب التسييري للمخزون يمكن الوصول إلى نتائج الجيدة من خلال تطبيق النماذج التسييرية للتأثير على المخزون السلعي من خلال التكاليف والأداء وكذلك الجانب الرقابي له تأثير على تقييم المخزون عن طريق الجرد والرقابة عليه.

المطلب الثاني: مقارنة بين دراسة البحث والدراسات السابقة.

سننتقل إلى المقارنة بين موضوع دراستنا والدراسات السابقة:

جدول رقم (1-1) الفرق بين الدراسات السابقة

الدراسة الخامسة	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	موضوع دراستنا	الدراسات السابقة نوع الدراسة
تحليل سياسة مخزون المنتجات البترولية	دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي	الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون المؤسسة	تقنيات ونماذج تسيير مخزون الوقود ودورها في تقليل التكاليف	أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة	دور الرقابة في تسيير المخزونات	موضوع الدراسة
المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي والمنهج التجريبي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي	منهج الدراسة
اعتمد على التحليل	النموذج الكمي	النموذج الكمي	النموذج الكمي	النموذج الكمي	النموذج الكمي	النماذج المتبعة
مؤسسة الوطنية البترولية للكونغو	مجموعة من المؤسسات الصناعية بقطاع غزة	مؤسسة الوطنية لسيراميك بالرمشي تلمسان	مؤسسة نافطال تقرت	مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة	مؤسسة سوناطراك حوض الحمراء	عينة الدراسة

من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجوانب النظرية لتسيير المخزونات المؤسسة والتي تساعد في تحقيق رفع رقم الاعمال ولكي تتمكن من التسيير الجيد وتحقيق أهدافها ومواصلة نشاطها،

وكذلك دور الرقابة على المخزونات إذ تعتبر عملية مهمة في قياس الانحرافات عن المعايير المحددة وإعداد التقارير لهذه الانحرافات وتوجيهها إلى الجهات الرقابية من أجل معالجتها والتي تتبعها إدارة المخازن لتوفير الكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور الرقابة في

تسيير المخزون حالة سوناطراك

- حوض الحمراء -

تمهيد:

تدعيما إلى ما تطرقنا إليه في الفصل الأول حول الجانب النظري، سنتطرق إلى الدراسة الميدانية حول موضوع دور الرقابة في تسيير المخزونات، حيث قمنا باختيار المؤسسة البترولية سوناطراك - 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 المخزونات التي تحتوي جزء كبير مستوردة، كذلك معرفة كيفية الرقابة على المخزونات 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.

من خلاله قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول: الرقابة في تسيير مخزونات المؤسسة - حوض الحمراء -، الذي ندرس فيه الطريقة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني: النتائج ومناقشة دراستنا الميدانية في مؤسسة سوناطراك - حوض الحمراء -.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنتطرق في هذا المبحث حول الطريقة والأدوات المستعملة، ومعرفة عموميات حول مؤسسة سوناطراك وواقع الرقابة في تسيير مخزونات المؤسسة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تفعيل الرقابة على المخازن.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنتطرق إلى معرفة طرق التي اتبعناها في دراستنا هذه.

الفرع الأول: تعريف بعينة الدراسة

قمنا بإجراء هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية سوناطراك للمديرية الجهوية للنقل والاستغلال - حوض الحمراء-، ومن خلال حضورنا الميداني بالمؤسسة حددنا عينة محل الدراسة وهي مصلحة النقل والتموين الي تحتوي على فرع تسيير المخزونات والمخزن الرئيسي للمؤسسة الذي يتأسسه **قمو حسان¹**، واطلعنا على مختلف المعلومات والوثائق المتعلقة بطريقة تسيير التخزين وعملية الرقابة عليه.

وفيما يلي سوف نقوم بتقديم عام حول مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية - 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 تربع على أكبر دخل بترولي في البلاد حيث تم حفر 1200 بئر منذ 1956م.

ومن أهم هذه الشركات البترولية شركة سوناطراك:

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

ثم تم توسيع صلاحيات شركة سوناطراك بفضل المرسوم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تشمل معالجة وتحويل المحروقات، امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، وكذلك تسويق المنتجات البتروكيمياوية.

يبلغ رأس مالها خمسة وعشرون ألف مليون دينار جزائري أي 25000.000.000.00 دج؛

عنوان مقرها الاجتماعي: جنان المالك " حيدرة " ولاية الجزائر، الرمز 28.

¹: قمو حسان، رئيس فرع تسيير المخزونات، بحاسي مسعود، حوض الحمراء.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

تتمثل أنشطتها في:

حفر الآبار البترولية والجيوفيزيائية؛

تحليل مرتبطة بالحروقات، دراسات وهندسة مرتبطة بالحروقات؛

بناء المنشآت، إنتاج وتوزيع الحروقات واستخراج الحروقات السائلة؛

نقل الحروقات السائلة والمكثفة وتكرير البترول.

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 بدأ 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 OB1

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 للبترول وله 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 بيسكرة؛

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 (région de transport carburant) منطقة النقل بالوسط -بجاية؛

GEM (gazodue pedro duran farell) خط أنابيب واد الصفصاف-تبسة؛

GPDF (gazodue enrico mattei oud saf saf) خط أنابيب لعريشة - تلمسان،

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

1- منطقة النقل حوض الحمراء RTH (région de transport houd elhamra) - حاسي

مسعود:

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

يبلغ عدد عمالها أكثر من 900 عامل في سنة 2015؛

حوض الحمراء هي قلب خطوط الأنابيب حيث تعتبر نقطة انطلاق الأنابيب حيث يضخ إليها كل الإنتاجات في

المنطقة الجنوبية في حوض الحمراء قبل أن يتم شحنها إلى المصافي ثم إلى كل من أرزيو الجزائر العاصمة بجاجة 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.

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

أنابيب النقل.

ان اقليم حوض الحمراء له القدرة الكبيرة في النقل والتخزين من موقع حقول الإنتاج المنيع الى المراكز التكرير والمعالجة

ونقل المصب وتعتبر موقعا استراتيجيا في شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب في سوناطراك.

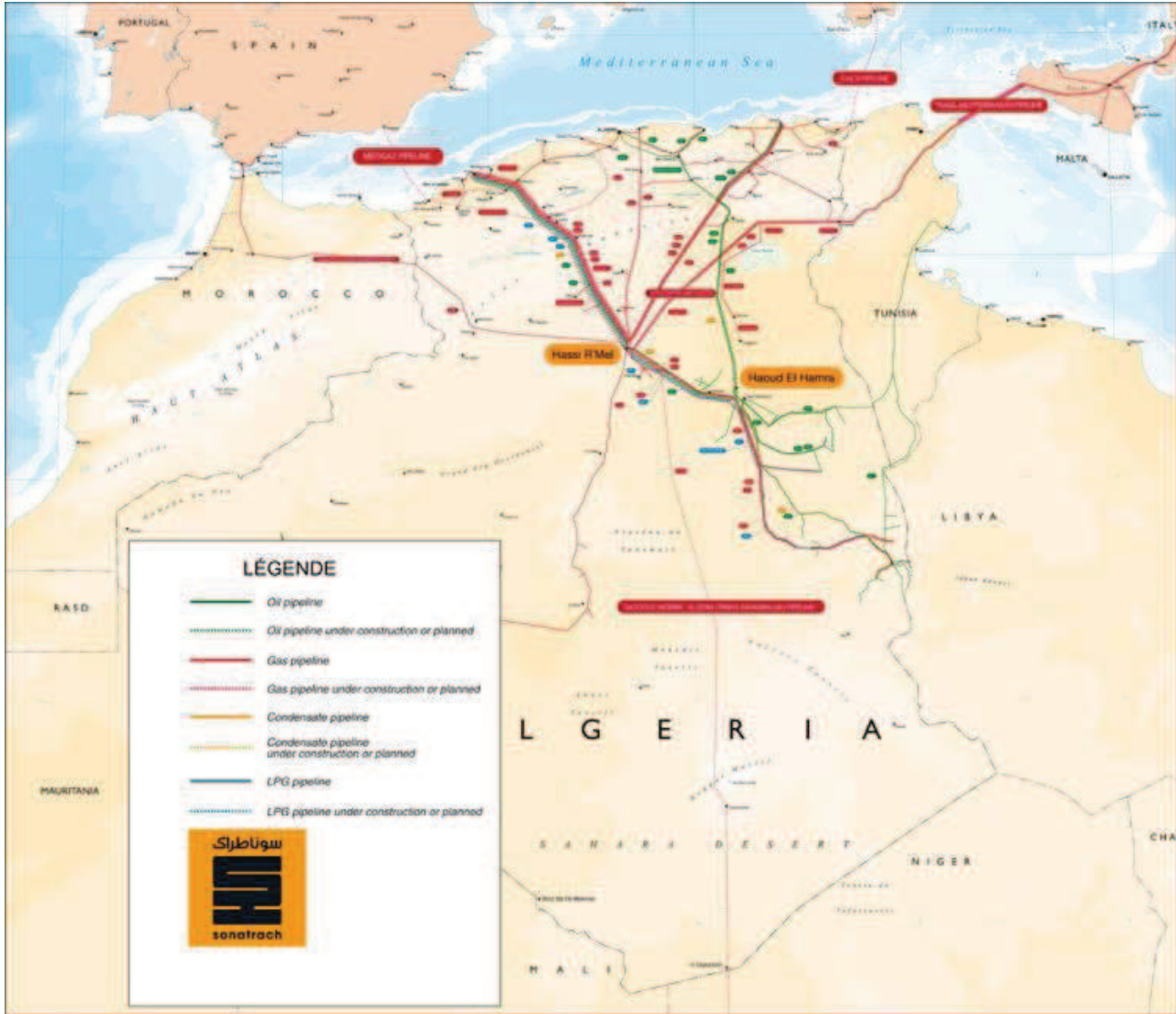
توجه كل الإنتاجات الهيدروكربون السائلة والغازية من خلال أنظمة النقل عبر مركزين مهمين وهما:

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.

شكل رقم (2-3) موقع حوض الحمراء



المصدر: من متصفح الانترنت google photo.

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 الصحاري الكبرى وتشحن السوائل والغاز من الأنابيب الى المحطات البحرية ويتم

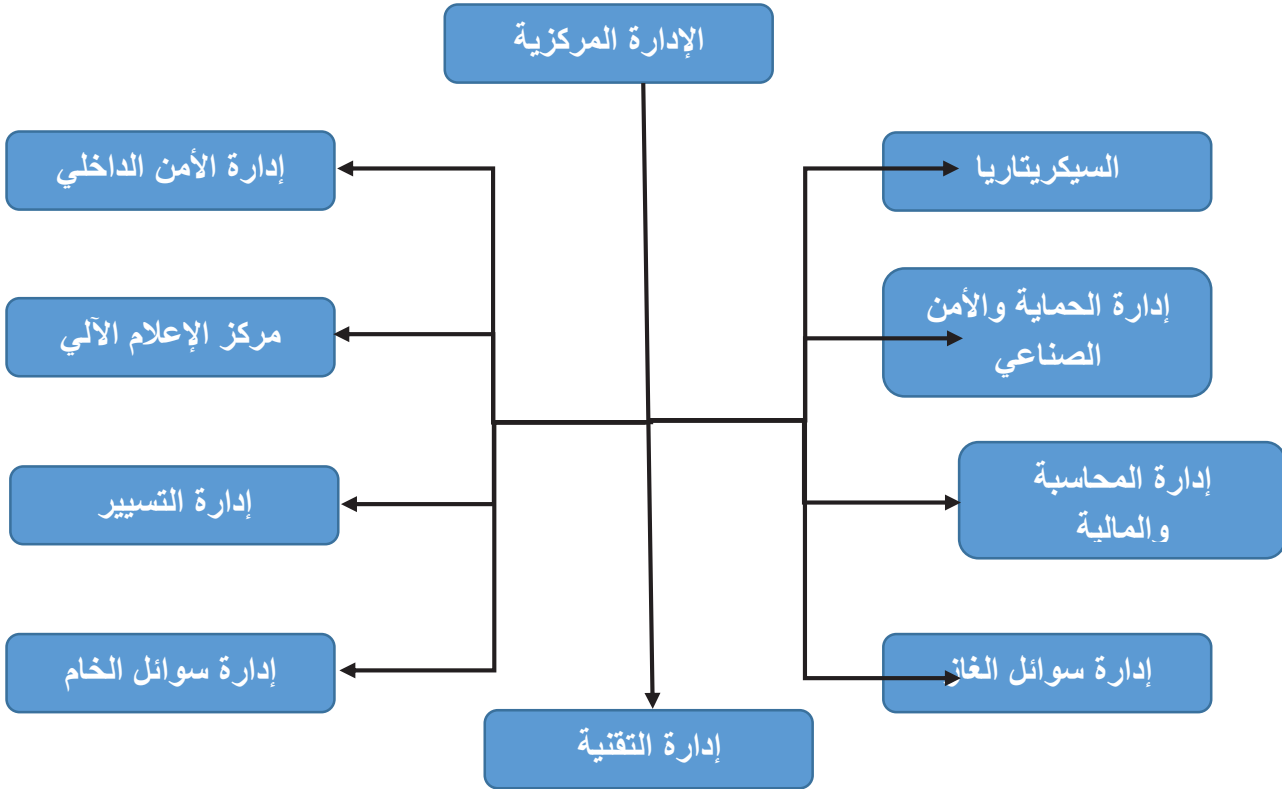
توجيه من خلال مركز الوطني للغاز حاسي الرمل من خطوط الأنابيب الى اسبانيا وإيطاليا لتلبية احتياجات السوق

وكذلك الاحتياجات الدائمة لشركة سوناطراك.

وتحتوي على 36 صهريج سعته اجمالية أكثر من 1475000 متر مكعب.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

شكل رقم (2-4) هيكل التنظيمي للمؤسسة.



من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الإدارة المركزية: يعتبر المدير همزة وصل بين المؤسسة الأم سوناطراك والمؤسسة حيث يقوم بالإشراف العام على السير الحسن لنشاط المؤسسة ولديه الصلاحيات للتدخل والإشراف جميع أقسام المؤسسة. **السيكريتاريا:** تعتبر المساعد الأول للمدير وتعتبر الوسيط الأول بين العمال أو الموظفين أو الأطراف الخارجية والمدير.

إدارة الأمن الداخلي: مهمتها الرئيسية تحقيق الأمن وحراسة الدخول والخروج ومنع اي دخيل غير مرغوب فيه. **إدارة الحماية والأمن الصناعي:** مهمتها حماية ومراقبة الصهاريج والقارورات والأنابيب وحمايتها من التلف والتسربات وإخضاعها للتجارب الفيزيائية للتأكد من سلامتها وصلاحياتها.

مركز الإعلام الآلي: يقوم بمراقبة وصيانة أجهزة الإعلام الآلي والقيام بتحديث وتطوير البرامج والتطبيقات. **الإدارة التقنية:** يقوم بمتابعة انجازات البنية التحتية الأساسية والنفطية ووحدات معالجة النفط والغاز وأنابيب النقل والمخازن.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

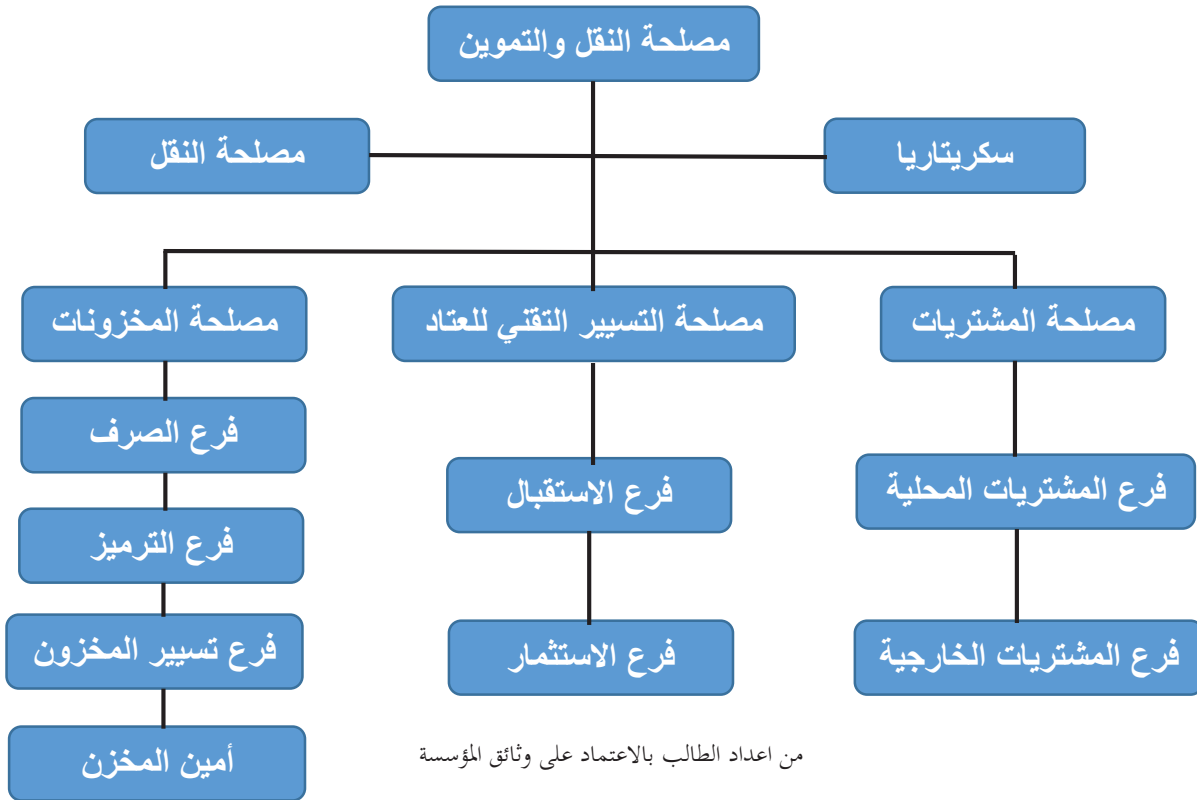
إدارة استغلال الغاز: المسؤولة عن نقل الغاز واستغلاله.

إدارة استغلال الخام: المسؤولة عن نقل النفط واستغلاله.

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

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

شكل رقم (2-5) هيكل التنظيمي لمصلحة النقل والتموين.



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 لشراؤها؛
- يعتبر همزة وصل بين فرع التموين والموردين؛
- فورة الطلبات ومطابقات مواصفات السلعة مع الكمية والنوعية المطلوبة؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

- 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 بتحضير 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 والتصرف 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 خاصا يساعدها في التحديد الدقيق لجميع الأصناف والأجزاء، حيث يفرق هذا الترميز بين كل جزء من الأجزاء، وحتى تلك المتشابهة، وهذا ما يساعدها على الرقابة، وأيضا 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؛

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات دراستنا في:

- عملية الرقابة: يمثل المتغير المستقل في دراستنا بحيث من خلالها تطرأ المتغيرات.
- تسيير المخزونات: تمثل المتغير التابع بالنسبة لعملية الرقابة.
- ودراستنا عبارة عن التعرف على كيفية الرقابة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة

سننطلق في هذا المطلب إلى الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وكذلك كل ما يتعلق بالمؤسسة من مشاكل ونقائص التي تعاني منها:

الأدوات المستعملة في جمع المعلومات:

استعنا في جمع المعلومات عن طريق الأدوات التالية:

- المقابلة: حيث كانت مقابلة مباشرة مع رئيس فرع تسيير المخزونات وكذلك كل من إدارته الذين يعملون في الفرع تسيير المخزونات؛
- وضع مخطط دراسة عمل في المؤسسة لمعرفة فروع مصلحة تسيير المخزون؛
- الاطلاع على التقارير السنوية لعمليات لجرد المخازن 2013-2016 rapport inventaire stock؛
- الاطلاع على برنامج CIMIX في تسيير المخزونات الذي سنطلع عليه في دراستنا؛
- الاطلاع على وثائق المتعلقة بملفات التخزين.
- برنامج EXCEL لمعالجة الجداول والبيانات.

1- مخازن المؤسسة والمشاكل التي تعاني منها

تمتلك الشركة ثلاثة مستودعات بعيدة عن بعضها تتمثل 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.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

تخزن المؤسسة في هذه المخازن عددًا كبيرًا من المواد يصل إلى أكثر من عشرون ألف صنف تبلغ قيمتها ما يقارب 3210330969.83 دج ولكن ما يقارب النصف صنف كمخزون ميت stock mort لعدم توفر الحاجة إليه¹.

الجدول رقم (2-2) كميات المخزنة في المؤسسة.

المخزون	السنة	2013	2014	2015
حوض الحمراء		2097878551	2105795859.92	2424712720.05
حاسي الرمل		765453763.1	810871205.73	785618249.89
المجموع		2863332314.1	2916667065.65	3210330969.83

وحدة قياس السعر: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب 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 التموين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة إلى التفكير فيبيع هذا الجزء من المخزون عن طريق البيع بالمزاد، وهذا بالاستفادة من المبلغ الهام من الأموال المجمدة في مخازن المؤسسة.

يرص 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، أما 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).

¹: قمو حسان، مرجع سابق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

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 ووقت دخولها وإخراجها بسهولة.

2- تسيير المخزون باستعمال برنامج EMPACIX:

تستعمل مصلحة التموين 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 ب EMPACIX وهو أداة للتسيير والصيانة بمساعدة الكمبيوتر GMOA ويتمثل في مجموعة من البرامج PROGRAM 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 الشركة الفرنسية INDUS INTERNATIONAL I NC 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 والترتبة المهنية، لكي تكون الرقابة في إخراج السلع أي أن كل مصلحة مسؤولة عن ذلك، وتقليل العائق على مصلحة تسيير المخازن¹.

¹ سليمان سمير، إطار في فرع مصلحة تسيير المخزونات، سوناطراك حوض الحمراء.

الشكل رقم (2-5) عملية طلب خروج السلعة من المخزن.

المصدر: من وثائق المؤسسة

3- بعض أنواع المخزونات الموجودة بالمؤسسة مع الترميز الخاص بها:

ترميز سوناطراك

ترميز موحد

001 : matériel général
fluide

409 : organe d'arrêt de commande de

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك – حوض الحمراء –

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	647 : équipements électriques
030 : instrumentations	775 : courroies de transfert
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	

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، بهذا فإن التخطيط المبدئي لهذا المخزون، يقوم على أساس معرفة كل الأصناف ولذلك أقوم بإدارة 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 (2-3) المواد المجردة بالمؤسسة¹

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

¹: أنظر الملحق رقم 1،2.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

8	97472489.49	AELEC
17	21384505.49	AELE1
20	15474131.45	AENGI
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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

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
35	1244017.12	AVISS
	3210330969.93	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المؤسسة وحدة قياس السعر: الدينار الجزائري

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

جدول رقم (2-4) ترتيب الأصناف حسب القيمة، وحساب الاستخدام السنوي¹.

الرمز	القيمة السنوية	نسبة القيمة السنوي	النسب المجمعة للقيمة السنوي	النسب المجمعة لترتيب 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
AELE1	21384505.49	0,66%	95,22%	26,56%	C
AVEHI	20556401.32	0,64%	95,86%	28,12%	C

¹: أنظر الملحق رقم 1.2.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

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
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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

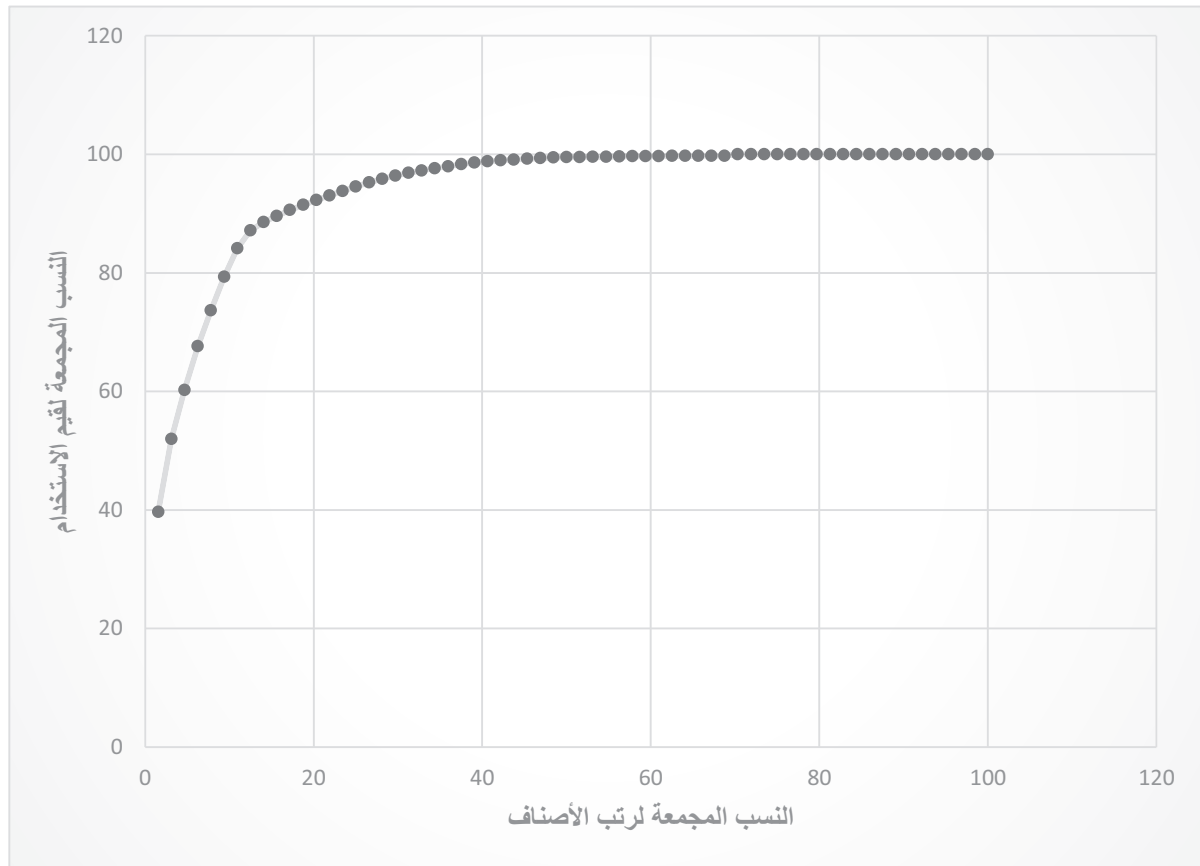
C	90,62%	100%	0,00%	17643.37	APEIB
C	92,18%	100%	0,00%	16620.00	ACOLL
C	93,75%	100%	0,00%	5313.33	AFOUL
C	95,31%	100%	0,00%	3568.49	AAGIT
C	96,87%	100%	0,00%	1871.20	AGRAI
C	98,43%	100%	0,00%	1478.00	ACOM1
C	100%	100%	0,00%	0.00	ADROG
			100%,	3210330969.93	المجموع

وحدة القياس : الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة على وثائق المؤسسة

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

شكل رقم (2-7) منحنى يمثل التقسيم الثلاثي (ABC)



المصدر من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

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 (2-5) 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 إعداد الطالب

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سننتقل إلى بعض النتائج والتحليلات التي توصلنا إليها في دراستنا هذه وكانت كالاتي:

1- تفسير النتائج والتحليل:

بناء على ما توصلنا اليه من نتائج، يمكننا أن نفسرها 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 سلبا 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 وأيضا للعمال الإدارة من معرفة السلع المرتفعة والتي تأخذ حيز قليل من المخزن؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك - حوض الحمراء -

- ت- أن المؤسسة البترولية الوطنية ليس كالمؤسسات الأخرى، إذ تعمل هذه على توفير السلع الخاصة بالمؤسسة دون مراعات 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.

2- ربط النتائج بالفرضيات:

- إن زيادة تكاليف التخزين في المؤسسة تعود إلى زيادة كميات السلع أي التخزين بكميات كبيرة واهتمام 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.

3-استنتاجات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- أ- افتقار المؤسسة للأسس العلمية المساعدة في تسيير المخزون، فبالرغم أنها تدرك من تفاهم 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 - سوناطراك - 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.

إن دراستنا هذه حاولنا من خلالها إبراز الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخزون على مستوى المؤسسة في تسيير مخزونها، بينت لنا الدراسة النظرية لا يمكن لها أن تتفق مع الواقع، وخاصة بالنسبة لواقع مؤسساتنا العمومية رغم أن نشاط تسيير المخزون يعتبر من الأنشطة التي تؤديها جميع المؤسسات، وفي دراستنا هذه إلى هذا المشكل والمتمثل في دور الرقابة في تسيير المخزونات من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تعلق بتجربة نموذج الذي يمكن من تحقيق الرقابة.

من خلال عرضنا للجانب النظري تطرقنا إلى عرض تحليلي إلى لتسيير المخزون والرقابة عليه، من خلال شرح عام لماهية تسيير المخزون، وأساليب الرقابة على المخزون، وتجربة نموذج تحليل المخزون في الرقابة عليه، وعرضنا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تسيير المخزون وإبراز وجهات النظر حول الموضوع التي كانت تتمحور حول الأمثلة لتدنية التكاليف باستخدام النماذج الكمية.

أما الفصل الثاني قمنا بتطبيق النموذج، وتوصلنا إلى أهمية النموذج في الرقابة على المخزون في مؤسسة سوناطراك حوض الحمراء، حيث يقوم بتحليل التكاليف المتعلقة بالحفظ والإعداد وتكاليف الناجمة عن فقدان وإتلاف المخزونات، لذلك قمنا بتحليل ABC لمعرفة أكبر السلع ذات أكبر قيمة لتقييم درجة الرقابة التي تعتبر أداة هامة لتسيير المخزون.

أولاً: تقييم الفرضيات:

- المؤسسة تقوم بمراقبة المخزون عند كل إدخال وإخراج، وهذا ما يلي تقليص في التكاليف لكن 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 برنامج لرقابة 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 لفالفريديو باريتو 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 يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف المتعلقة بعملية التخزين لأدنى حد ومعرفة السلع المتحركة ذات القيمة المرتفعة وهذا ما يحققه طريقة باريتو لمعرفة درجات الرقابة.

ثانيا: نتائج الدراسة:

بعد عرضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تطرقنا إليها في فصلين وأجزائهما، تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

1) النتائج الإيجابية:

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

2) النتائج السلبية:

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

ثالثا: 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 طرق العلمية الحديثة لتسيير المخزون؛
- وضع نظام مراقبة وتحكم لتسيير العملية في المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم معالجة هذه الأخيرة.

رابعا: 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 المراجع

أولاً: باللغة العربية:

- 1- شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية؛
- 2- جيمس بلاكورد، ترجمة موسى يوسف، البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)، دار زهران للنشر، الأردن، 2008؛
- 3- زدون جمال، الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، السنة الجامعية 2009\2010؛
- 4- مرجان سليمان محمد، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي ليبيا، 2002؛
- 5- عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الضبان، المحاسبة المتوسطة، الناشر جامعة الإسكندرية مصر، 1992؛
- 6- محمد ايديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومرتبته، دار المنهاج، الطبعة 2، عمان الأردن، 2004؛
- 7- علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة، القاهرة، 1984؛
- 8- سيد محمد جابد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009؛
- 9- جاسم ناصر حسين، صباح مجيد النجار، حميد خير الله سلمان، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، الأردن، 2008؛
- 10- علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 1999؛
- 11- نظرة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، مركز جامعة القاهرة، 1999؛
- 12- سمير علام، إدارة الموارد والرقابة على المخزون، مركز الجامعة القاهرة، 2008؛
- 13- تلي خولة، تقنيات ونماذج تسيير مخزون الوقود ودورها في تقليل التكاليف، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، السنة الجامعية، 2013/2014؛
- 14- بلواضح حسين، وآخرون، مداخلة بعنوان " أثر استخدام النماذج الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة"، الملتقى الدولي حول ترشيد القرارات في المؤسسة، أفريل 2009، جامعة محمد بوضياف، الجزائر؛
- 15- نور هاني العشي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير غير مشور، فلسطين 2006.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 1- Zermati Pierr , Pratique de la gestions des stocks , Dunad , France , 1997.
- 2- Bealier , Pegux , Audit et gestion des stocks cibrair, .ie vuibert1985 .
- 3- Philippe , B , La rotation des stocks , chocard et associes , France ,1999 .
- 4- Blandel . F ,Gestion de la production , Dunad ; France , 2000 .
- 5- Mouhamed Said belacel , la gestion des stocks , edition gestion , alger , 1999 .
- 6- MIKOTI BOMOLO Héritier , analyse de la politique de gestion des stocks dan une entreprése pétrolière .cas de la SEP, Mémoire Magistér, Spécialité Commerce et Marketing Université protestante au Congo2011.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- <http://alqashi.com/mg/mg1.pdf>
- http://ekldata.com/9nsOT_9wHzn6Ov_jyE1PYKKRgjY.pdf
- <http://iefpedia.com/arab/?p=1744>.

الملاحق

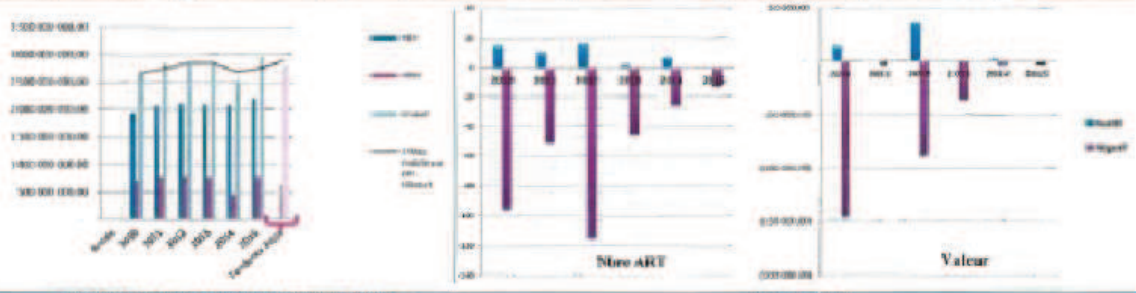
الملحق رقم (01)

إحصائيات حول جرد المؤسسة من 2010 إلى 2015

Inventory stocks 2015

15. HISTORIQUE INVENTAIRE ET TENDANCE

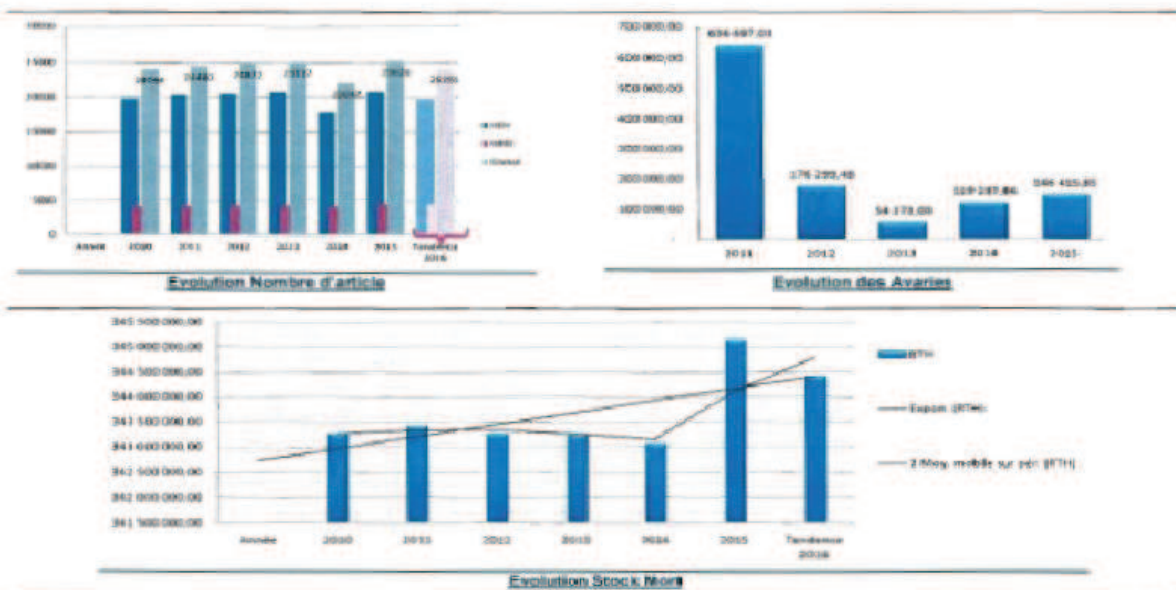
Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tendance 2016	
NEH	Nombre Articles	10072	10240	10480	10707	11296	11596	12044
	Val STK	1 940 000 000,00	2 041 500 000,00	2 009 200 000,00	2 277 100 000,00	2 470 000 000,00	2 107 400 000,00	2 304 400 000,00
HBM	Nombre Articles	4192	4292	4392	4390	4592	4692	4892
	Val STK	727 000 000,00	778 100 000,00	771 000 000,00	7 40 000 000,00	487 000 000,00	308 000 000,00	370 000 000,00
Global	Nombre Articles	14264	14532	14872	15097	15888	16288	16936
	Val STK	2 667 000 000,00	2 819 600 000,00	2 780 200 000,00	2 942 000 000,00	2 957 000 000,00	2 415 400 000,00	2 674 400 000,00
Ecart Art	Positif	10	10	10	2	2	0	2
	Négatif	00	00	00	00	00	00	00
	Positif	30 000,00	370,00	30 000,00	400,00	2 000,00	0	2
	Négatif	100 000,00	4 100,00	30 000,00	30 100,00	4 200,00	4 000,00	2
STK Modifié	Positif	340 200 000,00	240 000 000,00	340 200 000,00	340 200 000,00	340 200 000,00	340 200 000,00	240 400 000,00
	Négatif	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	0	0	0	0
STK Avaries		0	0	110 000,00	0	0	0	0
		0	0	110 000,00	0	0	0	0



ملحق رقم (02)

أشكال بيانية حول جرد المؤسسة من 2010 إلى 2015

Inventory stocks 2015



ملحق رقم (03)

تعريف بالرموز

SONATRACH
REGION TRANSPORT HEH
BP 96 HASSI MESSAOUD

Fam	Désignation
AACOU	ACCOUPEMENT
AAGIT	AGITATEUR (BACS DE STOCKAGE)
AALTE	ALTERNATEUR
AAUPI	AUTOMATE PROGRAMMABLE INDUSTRIELLE
ABURI	BUREAUTIQUE INFORMATIQUE
ACABL	CABLE
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
AINTE	INTENDANCE
ALUBR	LUBRIFIANT
AMANU	MANUTENTION
AMATC	MATERIAUX DE CONSTRUCTION
AMOTA	MOTEUR A AIR COMPRIE
AMOTE	MOTEUR ELECTRIQUE
AMOTT	MOTEUR THERMIQUE
AMULR	MULTIPLIFICATEUR/REDUCTEUR
AORGA	ORGANE D'ARRET ET DE CONTROLE DES FLUIDES
AOUTI	OUTILLAGE
APALI	PALERS
APEIB	PEINTURE BROSSERIE VITRERIE
APNEU	PNEUMATIQUES

ملحق رقم (04)

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	ROULEMENT
ASANI	SANITAIRE
ASECU	SECURITE
ASEPA	SEPARATEUR
ASERQ	SERRURIE ET QUINCAILLERIE
ASOUD	SOUDURE
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

الفهرس

VI.....	الإهداء
V.....	الشكر
VI.....	الملخص
VII.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
ب.....	أولاً: توطئة
ب.....	ثانياً: الإشكالية
ت.....	ثالثاً: فرضيات البحث
ت.....	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
ت.....	خامساً: أهداف وأهمية الموضوع
ث.....	سادساً: حدود الدراسة
ث.....	سابعاً: منهج وأدوات الدراسة
ج.....	ثامناً: مرجعية الدراسة
ج.....	تاسعاً: صعوبات الدراسة
ج.....	عاشراً: هيكل الدراسة
01.....	الفصل الأول: الدراسة النظرية لدور الرقابة في تسيير المخزونات

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتسيير المخزونات ونماذج الرقابة

03..... المطلب الأول: ماهية تسيير المخزون

03..... الفرع الأول: مفهوم المخزون أنواعه وأهميته

08..... الفرع الثاني: مفهوم تسيير المخزونات

09..... المطلب الثاني: الرقابة على المخزون

09..... الفرع الأول: أسباب وأهداف الرقابة على المخزون

11..... الفرع الثاني: مجالات وطرق الرقابة على المخزون

13..... المبحث الثاني: الدراسات والأبحاث العلمية حول الموضوع

13..... المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة

17..... المطلب الثاني: المقارنة بين دراسة البحث والدراسات السابقة

18..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الرقابة في تسيير المخزونات حالة سوناطراك – حوض الحمراء-

19.....

20..... تمهيد

21..... المبحث الأول: الطريقة والأدوات

21..... المطلب الأول: طريقة الدراسة

21..... الفرع الأول: تعريف بعينة الدراسة

28..... الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

28..... المطلب الثاني: الأدوات المستعملة

33.....المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

33.....المطلب الأول: النتائج المتحصل عليها

38.....المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

41.....خلاصة الفصل:

43.....الخاتمة:

45.....قائمة المراجع:

48.....الملاحق:

52.....الفهرس: