جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية. **التخصص:** اقتصاد و تسيير المؤسسات.

تسيير المخزون في المؤسسات العمومية

(دراسة حالة المؤسسة نفطال مركز بيتومين- وهران-)

مقدمة من طرف الطالب:

◆مصابيح محمد الامين.

تحت اشراف الاستاذ الدكتور:

◆محمد عيسى محمد محمود.

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ تعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	حيمور مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/ 2023

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على نور القلوب و سيد الوجود و خير الأنام حبيبنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي و تعليمي و دعماني في كل الأحوال و الظروف،

إلى نبع الحنان و الصبر و من رافقني دعائها في كل زمان و مكان و من أنارت درب خطايا أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها، كما أسأل الله الولي القدير أن يحفظها و يرفع مقامها و يجعلني سببا في رفع شأنها.

و إلى من أحمل اسمه و سندي في الحياة و اعترف بفضله في الوجود، إلى من رباني على الفضيلة، و حب العلم و كان مرشدي حتى أوصلني بر الأمان أبي العزيز "هواري" الذي تحمل المشقة في سبيل وصولي و علمني الصبر و التواضع تمنياتي له بالصحة و طول العمر.

إلى جميع عائلتي و أصدقائي، إلى جميع من أحبنا في الله و أحببناه فيه.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من يقرأ مذكرتي الآن، إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

مصابيح محمد الأمين

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أمر بشكره ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا اله إلا الله هو المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد، اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فل يتوكل المتوكلون.

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بأحر تشكراتي إلى:

الأستاذ المشرف **د. محمد عيسى محمد محمود** لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ملاحظاته النيرة و تشجيعاته القيمة التي ساعدتني في إعداد بحثي هذا.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر الأساتذة والدكاترة الأفاضل أعضاء اللجنة وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم على المجهودات المبذولة خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات :

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الفهرس	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
مقدمة	6
الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير المخزون	
تمهيد	10
المبحث الأول : طبيعة المخزون و أنواعه	11
المطلب الأول : ماهية مخزون	11
المطلب الثاني : مفهوم تسيير مخزون وأهدافه	14
المطلب الثالث: أهداف و أهمية وظيفة التخزين	16
المبحث الثاني : تنظيم المخزون والرقابة عليه	23
المطلب الأول : تنظيم المخزون	23
المطلب الثاني : تقويم المخزون	30
المطلب الثالث :الرقابة على مخزون	34
خلاصة الفصل	38
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز البيتومين وهران	
تمهيد	40
المبحث الأول : تقديم عام لشركة نفطال	41
المطلب الأول : تعريف بالشركة	41
المطلب الثاني : تنظيم الشركة و هيكلها	42
المطلب الثالث: المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال	46
المبحث الثاني : تسيير مخزون في مركز بيتومين ميناء وهران نفطال	47
المطلب الأول : تعريف مركز بيتومين ميناء وهران نفطال	47

المطلب الثاني : تعريف بدائرة تخطيط و مصلحة الاستقبال و مصلحة تخزين	49
المطلب الثالث : خصائص مخازن مؤسسة و تسييرها	51
خلاصة الفصل	58
خاتمة	60
قائمة المراجع	63
الملخص	

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	صناديق التخزين البيتومين النقي و الزفت	53
الجدول رقم (02)	خصائص خزانات البيتومين و الزفت	53
الجدول رقم (03)	يمثل مختلف عمليات المؤسسة	54

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01)	شعار مؤسسة نفطال	41
الشكل رقم (02)	الهيكل التنظيمي لشركة نفطال	43
الشكل رقم (03)	مركز بيتومين وهران نفطال فرع التسويق	48
الشكل رقم (04)	صهريج تخزين الكيروسين	51
الشكل رقم (05)	خزان الوقود	52

مقدمة عامة

مقدمة

تسعى أغلبية المؤسسات العمومية إلى تحقيق الوثبة الضرورية و اللازم للنهوض بإمكاناتها و تسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها، إذ تعتبر التنمية حتمية ،فإن مؤسسة تسعى إلى تحقيق الانطلاقة المرجوة و ذلك بتسيير جيد، وباعتبار تعدد وظائف المؤسسة و باختلاف نشاطاتها الممارسة تبعا للقطاع الذي تنتمي إليه فهي تعتمد على السياسات المثلى والمناهج العلمية والطاقة المادية و البشرية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطر ومن ثم الوصول إلى زيادة رقم أعمالها مع ضمان سيرورة نشاط المؤسسة واستمراريته.

فالنشاط الاقتصادي للمؤسسة يعتبر الركيزة الأساسية لكل تطور وتحقيق أهدافها ، يتمثل هذا النشاط في جل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في التخزين و الإنتاج والبيع والتسويق وبالنظر إلى أهمية هذه الوظائف في المؤسسة نذكر وظيفة تسيير مخزون كونها أساسية في ضمان استمرارية عمل المؤسسة فأي تقصير في تأدية هذه الوظيفة فانه حتما يؤدي بها سلبا و على إدارتها ومن ثم يؤديها إلى تحمل مخاطر أكبر، ولتفادي التأثير على الوضعية المالية للمؤسسة وإحداث التوازن بين مختلف وظائفها يلزم أن تكون هناك إستراتيجية جيدة للتخزين وذلك لتحقيق التسيير الأمثل للمؤسسة والذي يعمل على ضمان استمرارية عمل المؤسسة.

لهذا يجب على المؤسسة أن تعتمد على نظام يسير و يدير المخزونات بأحسن وجه، حيث يعتبر هذا الأخير همزة وصل بين مختلف مصالح المؤسسة و وظائفها و هذا ما قد يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول لنتائج جيدة وتنمية إيجابية فان أي تقصير في تأدية هذه الوظيفة من شانه أن يؤثر سلبا على تنمية المؤسسة، ومن تم يؤدي بها إلى تحمل سلبيات كبيرة ولتفادي هذه السلبيات يجب الاعتماد على تسيير فعال للمخزونات ومنتظم للوصول إلى الأهداف المسطرة لدى المؤسسة ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج الإشكالية التالية:

أ. إشكالية الدراسة :

- **ماذا فعلية الأمثل لتسيير مخزون ؟**

ومن خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالمخزون ؟
- كيف يتم تسيير مخزون في المؤسسة العمومية ؟
- ما هي أهمية تسيير مخزون في المؤسسة العمومية ؟

ب. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تمثل إجابة نموذجية أولي عن التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن تحديدها كما يلي:

- يمثل المخزون مؤونة من المواد الأولية أو منتجات تنتظر الاستعمال؛
- يقوم تسيير المخزون بالاحتفاظ والمحافظة على مواد المؤسسة بتطبيق الاساليب العلمية الحديثة؛
- يقوم المخزون بتوفير المناخ الجيد للعملية الانتاجية وفي أحسن ظروف وذلك بتوفير وسائل مادية وبشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ج. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- محاولة التعرف والإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير المخزون؛
- محاولة إنجاز بحث يكون عبارة عن مادة نظرية وميدانية؛
- محاولة إبراز أهمية الطرق والنماذج العلمية والمنهجية في تسيير المخزون .

د. أهمية الدراسة :

حاولنا لفت الانتباه إلى وظيفة تسيير مخزون ،فهي بمثابة وسيلة تساعد المؤسسة على فرض وجودها، حيث يعتبر المخزون بمثابة عنصر الأساسي لكل من عمليتي الإنتاج والتسويق أو النقل، ومن هنا تعطي الإدارة أهمية كبيرة لتوفير مختلف المواد للمؤسسة والتجهيزات ،وتوفير العرض الكافي والطلب من السلع والخدمات النهائية، كي تتمكن المؤسسة من استغلال جميع الفرص الممكنة التي تتاح أمامها و تستحوذ على أكبر حصة لها في مبيعات و تحقيق أرباح.

هـ. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

- علاقة الدراسة بمجال التخصص.
- الرغبة في الإطلاع والاستفادة قدر الإمكان من الموضوع، و تعرف على واقع و أثر وظيفة تسيير في المؤسسة العمومية.
- أهمية عنصر المخزون بالمؤسسة العمومية .
- واقع تسيير و إدارة مخازن في المؤسسات الجزائرية.

و. حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة من شهر فيفري الى شهر جوان2023.
- الحدود المكانية: مؤسسة نفطال مركز بيتومين ميناء وهران.

ز. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وعلى المنهج التحليل في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة.

ح. التقسيم المنهجي للدراسة:

للإجابة على إشكالية دراستنا والإلمام بجميع عناصر الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين تتخللها في البداية مقدمة وينتهي بخاتمة.

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه مفاهيم عامة حول طبيعة مخزون و تسييره حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين تطرقنا فيهما إلى تسيير المخزونات وعرفنا المخزون وأنواعه كما تطرقنا إلى طرق تقييم المخزون ورقابته.
- **الفصل الثاني:** الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة نفطال مركز بيتومين ميناء وهران.

وفي الأخير توصنا إلى خاتمة البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير المخزون.

تمهيد:

يمثل المخزون عنصرا أساسيا من عناصر الأصول في أي مؤسسة ، ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة نشاط المؤسسة ، حجم العمليات ، درجة الاستقرار في الطلب على منتجاتها ، حجم الأموال المتاحة لديها للاستثمار في المخزون ، التوقعات المستقبلية المرتبطة بالمواد التي تستخدمها المؤسسة ، درجة الاستقرار في الأسواق التي تورد منها المواد الأولية أو التي توزيع فيها منتجاتها النهائية .

لذا فوظيفة التخزين وتسييره تلعب دورا كبيرا في استمرار العملية الإنتاجية والتسويقية أو علمية الاستغلال وهذا حسب نوع المؤسسة ، وأي خلل أو تجاهل لأحد مهامها يؤدي إلى مشاكل ومخاطر كبيرة تعود بالضرر للمؤسسة إن أي قرار الاستثمار في المخزون يمثل أحد القرارات التي تتطلب من إدارة المؤسسة دراسة تحليلية شاملة نظرا لارتباط هذا القرار بغيره من القرارات والسياسات والأهداف الخاصة بالوظائف الرئيسية المختلفة في المؤسسة ، ومن ثم فان كفاءة وفعالية قرارات وسياسات تلك الوظائف تستدعي ضرورة تحقيق نوع من التنسيق والتكامل فيما بين هذه الوظائف حتى يتم اتخاذ القرار السليم.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- **المبحث الأول:** طبيعة المخزون وأنواعه.
- **المبحث الثاني:** تنظيم المخزون و الرقابة عليه.

المبحث الأول: طبيعة المخزون و أنواعه:

نتناول في هذا المبحث مفهوم المخزون في المؤسسة الاقتصادية من خلال سرد تعريفاته ومن مختلف الزوايا كما يلي:

المطلب الأول: ماهية المخزون:

تتعدد تعاريف المخزون وكل ينظر إليه من زاوية مختلفة عن الأخرى، فحاولنا من خلال هذا المطلب تعريف المخزون، ثم أهميته في حياة المؤسسة ودوراته من خلال المطالب التالية:

1. **مفهوم المخزون:**

يشير المخزون عموما إلى وجود مواد في المخزن، ويسمى أيضا بالمصدر العاطل في المؤسسة كما يعتبر احد أهم المصادر التي تحتاجها العمليات يوميا، فالمؤسسات الصناعية خاصة تحتاج للمواد الخام إضافة إلى المشتريات لمعالجتها ومن ثم تجميعها للحصول على السلع النهائية، ونورد الآن مجموعة من التعاريف الخاصة بالمخزون والتي نذكر منها:

- **التعريف الأول:**

المخزون يعبر عن أية كمية من المواد(خامات أو أجزاء أو منتجات تحت التشغيل أو منتجات تامة) تحت سيطرة مشروع ما يحتفظ بها لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبيا، انتظارا لاستخدامها أو بيعها.[1]

فالمخزون وفقا للتعريف السابق عبارة عن كمية المواد والمهمات والأصناف المختلفة التي قد تكون تحت تصرف منظمة أو جهة معينة وحيازتها لمدة زمنية معينة، ويوصف المخزون بأنه يكون خلال تلك المدة في حالة جمود، أي أنه يكون معطلا إلى أن يتم استخدامه في الغرض المخصص له[2].

- **التعريف الثاني:**

يمكن تعريف المخزون بأنه: "هو عبارة عن مجموع المواد التي تمتلكها المؤسسة، وهي مخزنة من أجل بيعها أو استعمالها في نشاط المؤسسة سواء كان عاديا،أو متخصصا لعملية الإنتاج، وبعبارة أخرى هو عبارة عن مؤونة من المواد الأولية، سلع، منتجات تنتظر الاستعمال.

المخزون هو عبارة عن مجموعة من السلع و الخدمات الداخلة في دورة الاستغلال لأي مؤسسة، سواء التي تمثل إما مدخلاتها وبالتالي تحويلها من خلال مرورها بالمراحل الإنتاجية أو بيعها على حالها، وكذلك منتجاتها الموجهة لأسواقها المستهدفة.

---

[1] سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات الجامعة المفتوحة، طرابلس ، ليبيا، 2002، ص 210.

[2] عبد الرحمن توفيق، إدارة المستودعات و المخازن، مركز الخبرات المهنية للادارة، الجيزة، مصر، 2012،ص 29.

المخزون هو عبارة عن مخزون السلع والأصول الذي يتم إدامته لأغراض مختلفة منها إعادة البيع، الاستخدام في العمليات الإنتاجية، قطع الغيار والمواد الاحتياطية لأعمال الصيانة المختلفة، المواد والأصول الضرورية لإدامة العمليات التشغيلية في المؤسسة".[1]

- **التعريف الثالث:**

المخزون هو عبارة عن المواد المخزنة بغرض البيع أو التصنيع أو التي لم تستعمل بعد.[2]

- **التعريف الرابع:**

و تعرف المخزونات حسب النظام المحاسبي المالي (S .C.f) كالتالي : تمثل المخزونات أصولا[3]:

- يمتلكها الكيان وتكون موجهة للبيع في إطار الاستغلال الجاري؛
- هي قيد الإنتاج بقصد مماثل؛
- هي مواد أولية أو لوازم موجهة للاستهلاك خلال عملية الإنتاج أو تقديم خدمات.

ويتضح من التعريفات السابقة المختلفة، أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد متفق عليه، إلا أن هناك بعض الأساسيات التي كانت مشتركة وهي:

- المخزون شيء مادي ملموس له قيمة؛
- تحتفظ المؤسسة بالمخزون ولو لفترة قصيرة؛
- تكون ملكية المخزون للمؤسسة ولها السيطرة عليه ؛
- يختلف المخزون وطبيعته وفقا لنوع النشاط الذي تزاوله المؤسسة.

من خلال النقاط السابقة يمكن القول بأن المخزون يمثل جميع العناصر المادية و التي تكون في شكل[4]:

- مواد أولية تدخل في عملية الإنتاج؛
- مواد نصف مصنعة تدخل في الإنتاج أ وتكون جاهزة للبيع؛
- المنتجات تامة الصنع والتي تكون جاهزة للتصرف فيها؛
- المواد المستعملة في عمليات الصيانة وقطع الغيار؛

[1] علي كساب، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2013،ص55.

[2] N. Suresh, S. Anil kumar, Production and Operations Management, Second Edition, New Age International (P) Ltd, New Delhi, 2008, P 91.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص12.

[4] Donald waters, Inventory control and management, 2nd ed, John Wiley &Sons inc,USA,2003, p09.

- الاستهلاكات كزيت الآلات، الأوراق، الأقلام، أدوات التنظيف...الخ.

ملاحظة:

المنتجات التامة للمؤسسة الأولى ستصبح مواد أولية في مؤسسة أخرى والمواد الأولية هي جزء مدمج أو محتوى في المنتجات التامة، لذلك يمكن إدماج هذين العنصرين معا واعتبارهما عنصرا واحدا.(بتصرف)

وهذا ما يتفق والمعيار البريطاني لمحاسبة المخزون والذي يعتبر أن الخدمات التي تكون في مرحلة الانجاز تعتبر أيضا من المخزون وهو ما يتفق مع المعيار الدولي بخلاف المعيار الأمريكي.

وحيث أن المخزون يمثل نسبة عالية من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة، الأمر الذي يوضح الأهمية البالغة والعالية لهذا العنصر.

2. عناصر المخزون:

يستخدم اصطلاح المخزون لوصف عناصر متعددة من المخزون، منها ما يأتي[1]:

- **المواد الأولية:**

وهي التي تخضع للتغير في مكوناتها بواسطة العمليات الصناعية، ومن أمثلتها: الفحم، والحديد، والنحاس، والمطاط، والفطن، والأخشاب... الخ.

- **الأجزاء المشتراة:**

وهي الأجزاء المشتراة من الموردين لدمجها في السلع النهائية، أو لإعادة بيعها كأجزاء مصنعة، أو كقط غيار.

- **المعدات وقطع الغيار:**

وهي تتضمن السيارات والماكينات والتركيبات والناقلات، بالإضافة إلى قطع الغيار اللازمة لها.

- **العدد:**

و وتتضمن الأدوات اليدوية. وأدوات التثبيت والمطارق والمثاقب... الخ.

- **المقاييس والموازين:**

وهي الأجهزة التي تستخدم للقياس أو للوزن.

[1] عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30 31.

- **المواد تحت التشغيل:**

وهي مفردات غير كاملة و لا تزال في مرحلة التصنيع.

- **مواد التغليف:**

وتستخدم في عمليات التغليف.

- **النفايات والفضلات:**

وهي المخلفات الناتجة من العمليات الإنتاجية المختصة أو الزوائد من المواد المستخدمة في النشاط العادي.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير المخزون وأهدافه:

إن تسيير المخزون عبارة عن نظام جزئي وظيفي يركز بصفة أساسية على الأنشطة المتعلقة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزنة لتحقيق ضمان استمرارية الإنتاج والتوزيع بشكل يفي باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة، و يغطي طلبات المستهلكين بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة مع الاستخدام الأمثل للأموال المستمرة في المواد.

إذن فتسيير المخزون يشمل عنصرين أساسيين:

أ. الاحتفاظ: وهي عملية التخزين نفسها،إذ ترتب السلع في المخازن من لحظة دخولها إلى لحظة خروجها منها.

ب. المحافظة: عملية التأكد من سلامة المخزون والعمل على إبقائه صالحا ومطابقته للحالة التي تم استلامه بها.

- **أهداف وخصائص تسيير المخزون:**

تتمثل أهداف تسيير المخزون في ما يلي:

- اختيار السلع التي تتطلب التخزين؛
- الدراسة التنبؤية للمبيعات والاستهلاك؛
- معالجة المعلومات وإيصالها لمصادر القرار؛
- اكتشاف ومعرفة آليات التمويل.

أما خصائص تسيير المخزون فتتمثل فيما يلي:

- يجب تقييد كل حركة في الملف؛
- يجب ترقيم الملفات؛
- يجب أن يكون تسليم السلع أو الفواتير مسجلة على الفواتير الأصلية؛

- يتم الجرد الخارجي من طرف أشخاص غرباء عن المخزون والجرد الداخلي من طرف أشخاص من المؤسسة.

- **تقنيات تسيير المخزون:**

1. **التقنيات التقريبية لتسيير المخزون:**

- تقنية باريتو PARETO[1]: تقوم هذه التقنية على مبدأ التركيز على عدد قليل من عناصر المخزون والتي تكون قيمتها مرتفعة ،لكن هذا لا يعني تجاهل العناصر الأخرى من المخزون والتي تمثل غالبا 80% من عناصر المخزون ولا تتطلب نفس الدرجة من الدقة والإجراءات الرقابية ومن طرق هذه التقنية (20 /80) و طريقة (ABC).

- تقنية كمية الطلب الاقتصادية EOQ[2]: ويلسن وتقوم هذه التقنية على محاولة إيجاد نقطة تساوي تكلفة الطلب مع تكلفة التخزين.

- تقنية الكمية الاقتصادية مع الاستخدام: تقوم هذه التقنية على نفس فروض تقنية الكمية الاقتصادية الأساسية، إلا أن هناك اختلافا في كون الكمية المتفق على شرائها يتم توريدها تدريجيا مع استخدام نفس الصنف خلال التوريد.

- تقنية الكمية الاقتصادية مع السماح بعجز مؤقت في المخزون: باستخدام هذه التقنية، تقوم المؤسسة بتقدير تكلفة عدم الوفاء بوحدة من الصنف فكلما زاد عدد الوحدات المحتفظ بها كلما قلت تكاليف الوفاء بالوحدات خلال السنة.

- تحليل الحساسية: يقيس درجة التغير في مقدار الكمية الاقتصادية نتيجة لتغير أحد المتغيرات الثلاثة التي توجد في معادلة تحليل الكمية الاقتصادية، وكذا درجة التغيير في بنود التكلفة نتيجة تغيير نتيجة الشراء.

- البرمجة الخطية: وهي تقنية ثابتة محددة، إذ تتعامل مع ظروف التأكد وتتطلب توافر شروطا معينة، كأن يكون الطلب موسميا على السعة، معروفا مسبقا، وأن يكون الهدف الأمثل هو تقليل النفقات الخاصة للمخزون أقل ما يمكن.

2. **التقنيات الاحتمالية لتسيير المخزون:**

إن الهدف الرئيسي لهذه التقنيات هو تجنب الوقوع في حالة الانقطاع في المخزون حيث يمكن تقدير كل معدل للاستخدام وفترة التوريد بشكل توزيع إحصائي.

- تقنية ثبات معدل الاستخدام مع تغير فترة التوريد: حيث يتم جمع معلومات وبيانات عن فترات التوريد الفعلية السابقة ثم حساب المتوسطات ويوضح في شكل توزيع إحصائي يصور شكل توزيع فترة التوريد.

- تقنية معدل الاستخدام المتغير وفترة التوريد المتغير: في هذه الحالة يوضح كل من معدل الاستخدام وفترة التوريد في شكل توزيع إحصائي وبالتالي يقدر منه متوسط انحراف معياري.

---

[1] بوعكاز عامر ، دور الرقابة في تسيير المخزونات مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية قسم العلوم الاقتصادية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016، ص12.

[2] محمود محمد مصطفى ، إدارة المخزون والمواد مدخل كمي،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003، ص 38.

– أسلوب التحليل الحدي للطلب: يتم إضافة وحدات جديدة إلى المخزون طالما كان الانخفاض المتوقع في تكلفة الخسائر نتيجة لعدم الوفاء بالطلب أعلى من التكاليف المتوقعة من تخزين الوحدة.

– تقنية الأرباح المتوقعة: لتطبيق هذا الأسلوب يتم إعداد مصفوفة أو جدول يسمى مصفوفة الأرباح الشرطية، وتعبر خلايا الجدول عن قيمة الأرباح المتوقعة إذا توافرت كمية الطلب والعرض الخاصة بكل خلية.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية وظيفة التخزين:

1. **تعريف وظيفة التخزين:**

تعرف أنها :" المسؤولة عن الاحتفاظ بكل أنواع المخزون وتوفير ظروف ملائمة لعملية التخزين"[1]، كما تضمن وسائل نقل المخزونات إلى جهة الاستخدام وتتضمن عملية التخزين ما يلي[2]:

– الاحتفاظ بالمواد المخزونة والمحافظة عليها.

– توفير المواد بما يضمن تجهيز أوامر الورشات بالطلبيات أو خدمة العملاء.

– الاقتراب إلى تحقيق نوع من الجودة في اتخاذ القرار فيما يخص الاستثمار في المخزون مما يؤدي إلى تدنية التكاليف.

2. **أهداف وأهمية وظيفة التخزين:**

أ. أهداف وظيفة التخزين:

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة لتجنب المؤسسة تكاليف إضافية(التلف، الضياع...).[3]
- تفادي مخاطر السرقة، التبذير، والتقادم حيث نجدها تتفاقم في المخازن الكبرى بسبب نقص المراقبة واللامبالاة في الاستهلاك للموارد، مثلما هو حاصل للمتاجر الكبرى فنجد هناك سرقة المواد الاستهلاكية وهذا يؤدي إلى خسائر فادحة.
- تسمح بتسيير جيد للمخزونات وفق قيود مما يؤدى إلى أداء جيد يضمن التحكم في مراقبة التبذير، الذي نجده خاصة في المؤسسات الصناعية وبالتالي لابد من التقييد السليم والتسجيل لكل الاستعمالات مع فحص للمواد الواردة ومراقبة المواد المخزنة.
- استمرارية العمليات الإنتاجية وفق مسار يضمن استغلال كفء للطاقة الإنتاجية فيجنب المؤسسة مخاطر العجز.
- الاحتفاظ بمخزون احتياطي لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة خاصة المواد الموسمية.
- 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.

[1] رسمية زكي قرياقص وعبد الغفار حنفي، " الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص147.

[2] السيد عليوه، " تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون" ، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2001، ص35.

[3] عبد الغفار حنفي، " إدارة الإمداد والمواد"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1997، ص203.

- تحقيق الخدمة المثلى للزبون الداخلي والخارجي(الداخلي وهو الفرع أما الخارجي هو العميل أو المستهلك النهائي).
- الاستثمار الأمثل لرأسمال المستخدم في المخزون يولد تحكما أفضل في تكلفة الاحتفاظ.

ب. أهمية التخزين[1]:

– ترجع أهمية التخزين إلى الدور الذي يقوم به في توفير كافة احتياجات العملية الإنتاجية وكذلك كافة احتياجات الوحدة الاقتصادية من المستلزمات التي يتوقف عليها سير العمل، فمن الناحية العملية لا يمكن أن يحدث مثلا إن حاجات الوحدة الاقتصادية من المستلزمات يمكن تلبيتها يوما بيوم وحتى لو حدث هذا فلا يمكن الاستغناء عن وجود مخازن مؤقتة لهذا الغرض.

– وبما أن التخزين يمثل عنصر تكلفة، فإن أي تقصير في الأداء دون المستوى المطلوب ينعكس أثره على المركز المالي للوحدة الاقتصادية وقد يؤدي بها إلى الفشل مثلا في حالة وجود مخزون غير متحرك لفترة طويلة، كذلك انخفاض المخزون عن حد معين يؤثر على الإنتاج والربحية، كذلك فإن غياب التخطيط والتنظيم الداخلي السليم للمخازن سوف يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة.

[1] أكرم أحمد الطويل، إدارة المواد، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009،ص 135.

ج. دو افع الاحتفاظ بالمخزون:

- **التأمين والحماية ضد المخاطر[1]:**

طبقا لهذه المجموعة من الأسباب تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بالمخزون نتيجة رغبة المؤسسة في الاحتياط للظروف غير المتوقعة أو تلك التي لم تؤخذ في الحسبان عند إعداد خططها الإنتاجية.

ومن أهم هذه الأسباب:

– احتمالات زيادة حجم الطلب الفعلي من بعض الأصناف على حجم الطلب المتوقع عليها بسب عدم الدقة في التقدير، التغير المفاجئ في اتجاهات المستهلكين، فعالية الجهود التسويقية في جذب عملاء جدد أو فتح أسواق جديدة ،تغيرات فجائية في مواصفات السلع البديلة، تغيرات فجائية في أسعار السلع البديلة أو المكملة أو حتى المستقلة وغيرها من الأسباب.

– احتمالات طول فترة الانتظار(فترة التوريد) الفعلية عن متوسط فترة الانتظار المتوقعة لأي سبب من الأسباب وهي كثيرة في الحياة العملية.

– تغيير الاحتياجات من المواد من فترة لأخرى نتيجة بعض المشكلات الفنية في التصنيع مثلا الفروق في وتيرة الإنتاج بين المراحل الإنتاجية.

– احتمالات تلقي المؤسسة لطلبات طارئة أو أوامر مستعجلة، ورغبة المؤسسة في الوفاء وكسب ولاء العملاء.

- **الاستقراروالاستمرار:**

تظهر هذه المجموعة من الأسباب في مؤسسات الصناعية نظرا لرغبتها في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة استغلالا أمثلا.

– المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المناسبة من المواد تحت التشغيل.

– تحقيق الثبات والاستقرار النسبي في كل من حجم العمالة ومعدلات الإنتاج، وذلك من خلال الإنتاج بمعدلات ثابتة والاحتفاظ بالكميات الإضافية لحين الحاجة إليها.

– تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عن طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم.

- **تحقيق وفرات اقتصادية:**

بالمؤسسة وفورات داخلية وأخرى خارجية، وهي ترغب في الاستفادة منها حتى تخفض من تكاليفها أو تعظم أرباحها، ومن بين هذه الأسباب:

– الاستفادة من خصم الكمية، فخصم الكمية مصاحب للشراء بكميات كبيرة، لكن هذا القرار يتطلب الموازنة بين الموفورات التي يحققها الخصم والتكاليف التي تتحملها المؤسسة مقابل الاستثمارات الضخمة في المخزون.

– الاستفادة من تقلبات الأسعار الناتجة عن المضاربة في السعر.

[1] علي كساب، مرجع سبق ذكره، ص ص56 – 58.

– الاستفادة من الموفورات الناتجة من تحسين مستوى الجودة ، وفي هذه الحالة يكسب الأصناف المخزنة قيمة أكبر.

3. **مسؤوليات وظيفة التخزين[1]:**

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، تقيد 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 أيضاً تعبئة الكميات ثم مناولتها وتسليمها للأقسام 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 و الضياع مثل الحريق، الأمطار، والرطوبة وشدة الحرارة .. الخ، ولتحقيق هذه الأهداف يجب القيام بأعمال التفتيش من حين لآخر حتى يتم التأكد بصورة مستمرة على سلامة المخزون.

و نعني به الجرد الفعلي للمواد المخزنة ومقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية، أو هو مراقبة حركة الوارد والمنصرف من الأصناف، وما يقتضيه ذلك من تسجيل البيانات الخاصة بهذا الوارد والمنصرف في السجلات، مع رفع التقارير إلى الإدارة، فهناك أصناف سريعة الحركة وأخرى بطيئة، وذلك لاتخاذ القرار اللازم نحو إعداد الخطة الملائمة للتخزين.

– مراقبة حركة المخزون السلعي ومراعاة الحدود الدنيا والعليا المحددة لكل بحيث لا تقل كمية المخزون السلعي لصنف ما عن الحد الأدنى ولا تزيد عن الحد الأقصى.

– الجرد والمراجعة المستمرة للمخزون: ترتيب وتنظيم المخازن بالطريقة التي تكفل حفظ المواد والسلع والمحافظة عليها ومناولتها، تداولها ونقلها بوسائل المناولة الداخلية، والنقل هنا لابد أن يكون بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن.

– تصدر من العاملين بالمخازن اقتراحات تبسيط وتنميط الأصناف المستخدمة على ضوء تقارب المواصفات وتشابهها إلى حد كبير.

– الرقابة على المخزون : وتعتبر المهمة التقليدية لوظيفة التخزين، و نعني بها الرقابة على أرصدة المخزون ومدى انسجامها مع حاجات الاستهلاك ، و محاولة تقليله التحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية بطريقة اقتصادية.

[1] صادق محيلان محمد حيدر، إجراءات التخزين، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،2002، ص ص: 71-73.

كما تتضمن الرقابة على المخزون مراقبة كيفية صدور أوامر الشراء و أوقات إصدارها لضمان وصول المواد في مواعيدها المحددة، لكي لا يتوقف الإنتاج.

– مسك السجلات: ونعني بالسجلات مجموعة المستندات و البيانات والملفات ذات العلاقة بالمواد المخزنة تستعمل لمعرفة حركة المواد، أي تتبع الكميات الواردة و الطلبات المنفذة، و أرصدة كل مادة مما يساعد وظيفة التخزين على القيام بعملها بشكل مناسب.

– توصيف المحزون وترميزه.

– التخطيط والتنظيم الداخلي للمخازن: إن تخطيط المخازن وتنظيمها داخلياً 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 الأصناف 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 مخازنك يجب عليك إعادة النظر في طريقة التنظيم وهذه تعتبر علامات خطر يجب التنبه إليها ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

- تكدس للمواد دون نظام أو ترتيب داخل المخازن، مما يعوق عملية الوصول إليه ما أو فصلها وفرزها وتوزيعها؛
- صرف المواد الواردة حديثا وترك المواد القديمة أي عدم الإمكان تطبيق مبدأ الوارد أولا، والذي يترتب على عدم تطبيقه تقادم أو 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 و المناولة أو عدم وجودها أصلا؛
- ارتباك العاملين في المخازن وحدوث الأخطاء في العدد والوزن والجرد؛
- تكرار تعرض المخازن للحرائق والحوادث لعدم توفر وسائل الأمن والوقاية؛
- إهمال التنسيق والاتصال المنظم بين الأقسام 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.

4. **الفرع الرابع: علاقات إدارة المخازن:**

بشكل عام يمكن تحديد مجالات التعاون والاتصال التالية بين وظيفة التخزين ووظائف المنظمة الأخرى[1]:

أ. **العلاقة بين التخزين والإنتاج:**

تعد إدارة الإنتاج العامل الرئيسي لوظيفة المستودعات؛ حيث هناك علاقة مباشرة بينهما، على اعتبار أن وظيفة التخزين هي التي تخزن جميع احتياجات إدارة الإنتاج في عملياتها الصناعية؛ لذلك يجب أن تقوم بعملها بشكل مرضي من كافة الأوجه. وفي الواقع تقوم وظيفة المستودعات بتقديم خدمات متعددة لإدارة الإنتاج، فهي التي تقوم بإبلاغها بمختلف الصعوبات التي تتعرض لها والتي تحول دون إمدادها بشكل منتظم باحتياجاتها وفي الوقت المحدد، وذلك لتتمكن من تكييف أعمالها بما يتفق مع هذه الصعوبات لمساعدتها في التغلب عليها وخاصة في مجال توفير المناخ المادي الجيد لتخزين المواد، والمحافظة عليها من خطر التلف.

وتقوم وظيفة المستودعات أيضا بمد إدارة الإنتاج جميع احتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكميات وفي الأوقات التي تحددها الأخيرة، كما تقوم بتخليصها من مخلفات العمليات الصناعية (المواد أو القطع التالفة أو المعيبة)التي قد تعوق الحركة داخل الأقسام أو الورش الإنتاجية. ومن الخدمات التي تقدمها وظيفة المستودعات لإدارة ا لإنتاج أنها تخزن لها القطع أو السلع غير المنتهية الصنع لحين الحاجة لها، كما تقوم بموافاتها بالتعديلات التي قد تطرأ علي برامج التخزين قبل مدة معقولة؛ لتعمل إدارة الإنتاج على اتخاذ الاحتياطات اللازمة، ولاشك أنه على إدارة الإنتاج إعلام التخزين بأي تعديل في الجداول الإنتاجية؛ لتقوم الأخرى على اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال التعديلات.

ب. **العلاقة بين التخزين والتصميم الهندسي:**

من المرغوب فيه دائما وجود اتصال وتعاون وثيق بين وظيفة التخزين وإدارة التصميم، وذلك للحاجة إلى تبادل المعلومات عن خصائص المخزون ومواصفاته. فعلى سبيل المثال، يجب على وظيفة التخزين أن تستشير إدارة الهندسة في بعض أنواع المخزون المتقادم قبل إخبار وظيفة المشتريات بالتخلص منه. ومضمون الاستشارة هو : هل مواصفات الأنواع المتقادمة صالحة للاستخدام في العمليات الصناعية أم لا ؟ فإذا كانت نتيجة الاستشارة "لا"، فعندئذ يجب التخلص من هذه الأنواع. ويجب على إدارة الهندسة أو التصميم أن تتأكد مقدما من وظيفة التخزين. قبل تغيير طريقة الإنتاج أو تعديل خصائص الإنتاج الحالي تتأكد من أن المواد الأولية المتبقية في المستودعات والتي كانت تناسب التصميم القديم – لا توجد أرصدة كبيرة منها، وذلك لكي تتجنب الخسائر الناشئة عن تعديل التصميم، فتوجل استخدام التصميم الجديد لحين استهلاك أغلب المخزون القديم، لكن تجدر الإشارة إلى أنه قد يحدث في بعض الحالات أن تدخل إدارة الهندسة التصميم

[1] عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18-22.

الجديد للاستخدام بالرغم من وجود مخزون قديم في المستودعات، وذلك في حالة كون الفوائد التي ستعود على المنظمة من سعة استخدام التصميم الجديد – تفوق خسارة الاستغناء عن المخزون القديم.

ج. العلاقة بين التخزين والصيانة:

تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها إلى إدارة الصيانة، وذلك بالاحتفاظ بقطع الغيار والمعدات في المستودعات لحين الحاجة إليها عند الطلب، ولتسهيل تقديم هذه الخدمة، تقوم إدارة الصيانة بإعداد جدول زمني تفصيلي يتضمن مواعيد الصيانة الدورية للتجهيزات الآلية والاحتياجات المطلوبة، وذلك قبل فترة من الزمن. والغرض من هذا أن تستعد وظيفة المستودعات وتكون جاهزة لتلبية احتياجات الصيانة في مواعيدها المحددة.

د. العلاقة بين التخزين والإدارة المالية :

هناك تبادل مستمر للمعلومات بين وظيفة المستودعات والإدارة المالية حيث تعطي هذه المعلومات التفاصيل اللازمة للتحقق من القيود الدفترية للموجودات المخزنية، والمعلومات المتعلقة بتكلفة المخزون، والرقابة على رأس المال المستثمر فيه. وتقوم الإدارية المالية في العادة بإرسال قوائم مالية دورية إلى وظيفة المستودعات، توضح تكلفة العمل في المستودعات، وتنصح بالاتجاه نحو الموفورات في نواح معينة.

هـ. علاقة التخزين بالمبيعات:

تتمثل العلاقة القائمة بين وظيفة المستودعات وإدارة المبيعات في الخدمة التي تؤديها الأولى للثانية، وهي تخزين المنتجات المنتهية الصنع و المحافظة عليها لحين الطلب عليها، وتقوم وظيفة المستودعات في بعض المنظمات إلى جانب الخدمة السابقة بتعبئة وتغليف هذه المنتجات.

ولكي تؤدي هذه الوظيفة هذه الخدمة بكفاءة جيدة، على إدارة المبيعات أن تتنبأ بحركة المبيعات في الفترة المقبلة، وإعلام وظيفة المستودعات بها قبل مدة مناسبة كي تقوم بتهيئة طلبات الصرف في المواعيد المحددة دون تأخير.

و. علاقة التخزين بالحركة:

تكون وظيفة المستودعات في بعض المنظمات مسئولة عن مناولة ونقل المواد المخزونة، وفي منظمات أخرى توجد إدارة مستقلة لشئون الحركة، فإذا كان التنظيم يفصل إدارة الحركة عن التخزين، نظهر أهمية تدعيم العلاقة بينهما؛ حيث تقوم وظيفة التخزين بتوضيح مواصفات المواد أو البضاعة المنقولة لمراعاة ذلك عند الحركة والنقل والأماكن التي منها حمل هذه المواد، والأماكن والإدارات الأخرى الطالبة لها. ومن جهة أخرى يجب على إدارة الحركة توفير التسهيلات المطلوبة لتحقيق السرعة في النقل وفي مناولة المواد، وتوفير معدات ووسائل النقل والمناولة، وتوضيح الظروف التي قد تؤخر التسليم أو التجميع.

ز. علاقة التخزين بالمشتريات:

أن العلاقة بين المشتريات والتخزين علاقة قوية وأن نشاط الثانية ليس في الواقع إلا امتدادا لنشاط الأولى، وهذا ما دفع بعض المنظمات الصناعية إلى دمج الإدارتين معا في إدارة واحدة، سميت بإدارة المواد.

المبحث الثاني: تنظيم المخزون و الرقابة عليه.

المطلب الأول: تنظيم المخزون.

إن إتباع القواعد العلمية في التقليل من تكاليف المحزون وإيجاد الكمية الاقتصادية الواجب تخزينها والزمن الاقتصادي اللازم لإعادة تموين المحزون يكون دون جدوى ما لم يسبقه تنظيم محكم مبني على قرارات صارمة في تحديد الموقع المناسب للمخازن وتحديد الكيفية التي تكون عليها المباني والكيفية التي يتم التصنيف والترتيب مختلف الأصناف المخزنة،وكذا الكيفية التي يتم بها جرد المخزون وطرق تقويمه هذا ما سنتطرق إليه:

1) مو اقع المخازن[1].

– إن عملية اختيار الموقع أول عمل يتخذ قبل الإقامة الفعلية للمصانع المخازن والمستودعات وعلى هذا الأساس تنطلق الإدارة في دراستها لاختيار موقع المشروع من ارتباطه بمقومات الإنتاج الخاصة به(سوق المواد الأولية، الأيدي العاملة، القوة المحركة، رأس المال) تتم على أساس تحقيق أقل تكلفة ممكنة من تكاليف الإنتاج.

– يحتفظ بالمخزون في المخازن والمستودعات على اختلاف أنواعها مما جعل إدارة كل من المخازن والمستودعات ذات صلة وثيقة ومتبادلة فيما بينها، بحيث يحتفظ بالمخزون في بعض الأحيان لفترة زمنية قادمة بالمخازن، حين يحتفظ به في بعض الحالات لأغراض التوزيع مما يجعل المستودع عبارة عن مركز توزيع، فالمستودعات عبارة عن مكان يستخدم في خزن السلع والمواد لفترات زمنية مختلفة خلال تدفقها (حركتها)ما بين مراكز الإنتاج وبين مراكز تجارة الجملة والتجزئة، ومن وجهة نظر منافذ التوزيع، فإن المستودعات عبارة عن مراكز تخزين وسيطة ما بين المؤسسات الإنتاجية وبين المستهلكين، ولذا توجد عديد من العوامل التي تؤثر على عملية اختيار مواقع المخازن والمستودعات، كما أن المخازن والمستودعات تمثلان المكان المشترك للاحتفاظ بالمواد الأولية والسلع النهائية وقطع الغيار والمواد تحت التشغيل مما جعلها متناظرة في الوظائف وتتقارب في الاعتبارات الواجب مراعاتها.

– ومن الاعتبارات الواجب مراعاتها في اختيار مواقع المخازن والمستودعات:

1. مراعاة القوانين أو النظم الحاكمة لمواقع المخازن؛

[1] على كساب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 68 69.

2. القرب قدر الإمكان من الوحدات الإنتاجية؛
3. القرب من الموارد الطبيعية؛
4. وفرة موارد الطاقة؛
5. وفر خدمات النقل؛
6. مراعاة الخصائص السكانية ودرجة التركيز والتنوع والنوعية؛
7. القرب المناسب من مراكز التوزيع أو التسوق؛
8. توافر المرافق والخدمات اللازمة للمخازن؛
9. وزن المادة وحجمها وكمياتها؛
10. حركة المواد وتكرار الطلب عليها؛
11. القابلية للتلف؛
12. قيمة الأصناف المخزنة؛
13. حالة الأصناف المخزنة.

هل يجب توفر جميع العوامل وفي نفس الوقت بمواقع المخازن والمستودعات؟ كلا، إن المقرر الذي يقرر مكان أو موقع المخزن والمستودع هو الذي يختار من بين مجموعة العوامل المؤثرة ما يعتقد أنه أهم، ويكسب الموقع أهمية نسبية، ثم يضع لها وفق معايير يختارها أوزان ترجيحية مما يضمن عملية المقارنة وفق التمايز بينها.

2) التصميم الداخلي للمخزون[1].

يقصد التصميم الداخلي للمخزن تحديد الأماكن التي ستخزن فيها المواد، وفيما إذا كان المخزن سيتكون من طابق أو أكثر، وما هي المستلزمات المطلوب توفرها فيه كالأرفف وأدوات المناولة، كما يشمل التصميم على تحديد الممرات واتساعها داخل مبني المخزن.

أو يقصد بالتنظيم الداخلي للمخزن تقسيم المساحات المتاحة في داخله بين الأنشطة المختلفة من استلام وحفظ، وصرف، ومناولة، وأعمال إدارية وكتابية وتوفير كل ما تحتاجه من أدوات وأجهزة، كذلك يتضمن توزيع وترتيب مجموعات السلع في أماكن مختلفة بشكل سليم، مما يتفق مع إمكانية المخزن.

[1] مصطفى يوسف كافي ، إدارة اللوجستيات إمداد و التوزيع المادي الأخضر ،دار المجمع العربي، عمان، الأردن،2012، ص ص: 295 296.

وبوجه عام يمكن الإشارة إلى أن هناك أسلوبين رئيسين يمكن من خلالهما تصميم المخزن داخليا، وهذان الأسلوبان ما يلي:

- **الأسلوب الثابت:** ويعني أن يكون للمادة مخزنية مكان محدد وثابت ومخصص لها تخزن فيه، وذلك للوصول إليها بسرعة وبسهولة. ويتم تحديد المساحة اللازمة لتخزين المادة حسب كمية شرائها، وحجمها،وفترة تخزينها.

- **الأسلوب المتحرك:** ويعني أن يتم تخزين المادة المخزنية في أي مساحة فارغة داخل المخزن، وذلك من أجل استغلال المساحة المخزنية المتاحة لأقصى حد ممكن، وهذا يتطلب من عمال المخزن أن يحفظوا أماكن تخزين المواد و الأصناف.

وأيا كان الأسلوب المستخدم، فإن هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم المخزن وهي:

1. سهولة استقبال المواد الواردة وصرفها عند الحاجة إليها؛
2. الاستخدام الأمثل لمساحة المخزن وللفراغات المختلفة خاصة العلوية منها؛
3. تصميم الممرات بالطريقة التي يسهل استخدامها بجميع أنواعها سواء للعاملين في المخزن أو وسائل النقل الداخلي والمناولة.

3) مواصفات التنظيم الداخلي الجيد للمخزن[1].

1. الاستخدام الاقتصادي للمساحات المتاحة الأرضية والعلوية، وهذا يقتضي حسن ترتيب المخزون داخل المخزن، وعدم ترك مساحة دون استخدام إلا إذا اقتضت بعض الظروف ذلك.
2. سهولة معرفة مكان الصنف والوصول إليه، وهذا يحتاج إلى نظام لتصنيف أنواع المخزون والتمييز بينها، ونظام لتمييز مواقع التخزين وسهولة التعرف عليها.
3. استقبال الأصناف الواردة إلى المخزن وسهولة صرف الكميات المطلوبة لجهات الاستخدام في المنظمة.
4. التقيد باقتصاديات المناولة والحركة، أي العمل على تخفيض تكاليف النقل والمناولة داخل المخزن إلى أدنى حد ممكن، فمن الوسائل التي يجب التفكير فيها مثلا، أن يكون التنظيم قابلا لاستخدام الأشرطة المتحركة في النقل، أو يكون قابلا لاستخدام الرافعات الشوكية.

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 297 298.

4) **طرق التخزين**[1].

تختلف طرق التخزين حسب طبيعة السلعة والحجم والوزن وطرق المناولة المستخدمة ...الخ، وأهم هذه الطرق ما يلي:

1. التخزين على الأرض: وتستخدم هذه الطريقة في تخزين الخامات التي تعبا في صناديق حيث توضع الصناديق فوق بعضها مع مراعاة أن يتم ذلك بأسلوب لا يعيق عمليات المناولة؛

2. التخزين على الأرفف: وهنا يتم وضع كل صنف في المكان المخصص له والذي يكون عادة عبارة عن رف من الصلب يشترط فيه القدرة على تحمل وزن هذا الصنف؛

3. التخزين المتحرك: وهنا يتم وضع المخزون في عربات محملة على قضبان يمكن رفعها أما يدويا أو آليا لمكان الاستخدام؛

4. التخزين في صناديق نمطية: وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت السلع المخزونة يمكن وضعها فوق بعضها البعض غير أنه يشترط لاستخدامها أن تحتوي الصناديق على وحدات متماثلة من تلك المادة المخزونة؛

5. التخزين في العبوات الأصلية: وهنا نحفظ المواد المخزونة في نفس العبوات الواردة بها لحين الحاجة إليها وذلك شريطة عدم تأثرها بالعوامل الجوية؛

6. في الفناء الخارجي: وتستخدم هذه الطريقة في تخزين المهمات أو المواد الضخمة والتي لا تتأثر بالعوامل الخارجية.

5) **التصنيف و الترتيب.**

يصنف مخزون أي مؤسسة من عدة أصناف ولتسهيل السير السليم هذه الأصناف ترى ضرورة إعداد دليل (كتالوج) للأصناف المخزنة يتضمن بيان وصفيا لكل صنف[2].

ونظرا لعدم توفر أسلوب ترميز عام موجد قادر على إظهار العلاقة بين طبيعة الأصناف وبين الرموز التي تحملها، فيجب أن تخضع الأصناف إلى نظام ترميز خاص بكل مؤسسة يكمل الكفاءة في شؤون التخزين ويسر سبل الاتصال ويسهل عملية التسجيل الآلي كما يجب أن يدل على طبيعة السلعة ويدل على مواصفاتها الفنية ويكون مركبا تركيبة بسيطة وواضحة، حيث تمكن العاملين بالمخازن من استيعاب بيانات التوصيف للآلاف من الأصناف بكل سهولة ويسر.

يعتمد نظام الترميز في الغالب على طريقة الأرقام المتسلسلة بكل صنف أو بطريقة الأحرف حيث يرفق كل مصنف بعرف أو حرفين أو أكثر حسب حجم المعزون وتنوع أصنافه هذا يقتصر استعمال هذه الطرق على

[1] نبيل جاد بشوت، إدارة المخازن، الطبعة 02، جامعة قناة السويس، دار الفكر الجامعي، 2012, ص45.

[2] ناصر دادي عدون، ،اقتصاد المؤسسة، بدون سنة، ديوان المطبوعات الجامعية،ص10 .

المخازن الصغيرة فقط، أما المؤسسات الكبرى فعادة ما تمزج بين الأحرف والأرقام هذا النوع من الترميز يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة إذ يسمح دائما بإضافة الأصناف الجديدة إلى قوائم المخزون وفي الأماكن ذات الصلة بطبيعتها أما من المزايا التي يضمنها نظام الترميز فيمك تلخيصها فيما يلي[1]:

- اقتصاد الكثير من الوقت والجهد في تحرير الكثير من مستندات المواد.
- سهولة التعرف على الأصناف وتوحيد مسمياتها.
- تسيير استخدام الآلات الكترونية في رصد حركة الأصناف.

قبل ترميز الأصناف يجب تقسيمها إلى مجموعات ذات خصائص موحدة هناك عدة طرق التصنيف تذكر منها:

- التصنيف حسب درجة الخطورة (قابلة للالتهاب، قابلة للتكسير، سريعة التلف).
- التصنيف حسب الحركة (سريعة متوسطة بطيئة).
- التصنيف حسب طبيعتها (سائلة جامدة غازية).

أما ترتيب الأصناف داخل المخازن فلا يعتمد بالضرورة على دليل الأصناف بقدر ما يعتمد على مدى صرف هذه الأصناف ومدى التحكم في نقلها.

إن الأساس المبدئي الذي يقوم عليه ترتيب الأصناف يتعين في ضوء حجم المصنف وشكله وطبيعته. وبالتالي احتياجاته من الإمكانات المخزنة وعلى هذا النحو فان ترتيب أوضاع الأصناف يتم بحيث يكفل بقدر الإمكان تقارب الأصناف المتشابكة في هذه الاحتياجات ومع ذلك فان قدرا مناسبا من المرونة في التطبيق يكون ضروريا وخاصة في الحالات التالية:

- الأصناف التي تصرف بكثرة: يفضل وضعها في أماكن قريبة من نافدة الصرف.
- الأصناف الثقيلة الوزن يفضل وضعها في أماكن تقلل من مجهودات محصنة.
- الأصناف القابلة للانفجار او الاشتعال: تعزل وتحسن في أماكن محصنة.
- الأحمال الكبيرة التي تتأثر بفعل العوامل الجوية توضع في مخازن مفتوحة محصنة بأسوار.

6) الجرد.

يعتبر الجرد من الوسائل الرئيسية لضبط عملية التخزين ومراقبة المخزون وبشكل عام فان المقصود من الجرد هو إثبات الموجودات مراجعة كميات المحزون من مختلف الأصناف عن طريق العصر والعد وأخيرا الجرد ولا

[1] JK Meng Codes Operation Management Mc Goo Hit USA, 2010, p. 189 ,190.

يقتصر الجرد على الموجودات داخل المخازن فقط بل يتابع الأصناف المستديمة في مواقع استخداميا، كما لا يهمل الجرد حالة هذه الأصناف وبينان ما يرى من ملاحظات عليا وقد حدد المشروع الجزائري النامية الممتلكات بموجب القانون رقم84/16 المؤرخ في 30/06/1904 والمتعلق بالأملاك الوطنية، والمرسومة رقم 135/187 المؤرخ في 23/11/1991 المتعلق بجرد ممتلكات القطاع العمومي، والمرسوم رقم 455/91 المؤرخ في 23/11/1991 المتعلق بجرد ممتلكات القطاع العمومي.[1]

أ. أهداف الجرد:

إذا اعتبرنا الجرد بأنه إحصاء لجميع ممتلكات المنشأة من تجهيزات وأنات وأدوات وجميع أنواع المخزونات فإن الهدف من الجرد يتمثل فيما يلي:

- التأكيد من دقة سجلات المخازن ومدى استيفائها ومطابقتها للكميات المخزنة من مختلف الأصناف.
- اكتشاف أي محاولة للتلاعب أو التحليل أو الغش أو السرقة أو الاختلاس بمقارنة البيانات الرقمية التي تظهرها محلات الجرد بالكميات الفعلية الموجودة بالمخازن.
- اكتشاف قدرة نظام التخزين على السيطرة على المخازن.
- يمكن من الثبات وجود ممتلكات المنشأة، أو اتلافها أو ضياعها أو عدم قابليتها للاستعمال.
- يمكن من معرفة مصدر (الموجودات الشراء تحويل هبة...).

ب. مقومات الجرد:

لضمان التباع الأسلوب السليم للجرد وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، يجب التباع الإجراءات التالية[2]:

- تعيين أفراد محددين بالاسم برأسهم مسؤول معين للتكفل بعملية الجرد.
- توقيف عمليات البيع والشراء، والاستلام الاستبدال والامارة لمجرد البدء في الجرد.
- العمل على استرداد الأصناف المعارة يجب أن يشمل الجرد كل الموجودات.
- تحضير الوحدات التالفة والمستعملة في قوائم خاصة.
- توضع علامة خاصة على كل وحدة ثم حصرها، لتفادي ازدواج الجرد.
- حصر بضاعة الغير لدى المؤسسة ووضعها على حدة.

[1] العزازي محمد، بن لعور بوعلام، التسيير المحاسبي والمالي، ديوان المطبوعات المدرسية 2013-2014،ص07.

[2] العزازي محمد،بن لعور بوعلام،التسيير المحاسبي والمالي،ديوان المطبوعات المدرسية،الطبعة الجديدة، 2008-2009،ص241.

- حصر البضائع تحت الفحص والاستلام والغير مقيدة في دفاتر المخازن.
- تحديد فترة الجرد(تاريخ البدء، تاريخ الانتهاء).

ج. أنواع الجرد:

الجرد نوعان منها ما يقوم على الثبات الموجودات بالتنقل داخل المخازن والتأكيد من وجود هذه الأصناف بالعد والحصر ويسمى بالجرد الفعلي.[1]

ومنها ما يقتصر على مراقبة الدفاتر والسجلات وبطاقات الأصناف للتأكد من كميات الأصناف الموجودة بالمخازن ويسمى بالجرد الدفتري أو المحاسبي.

– الجرد الفعلي : أن الجرد الفعلي يمكن من معرفة حالة المخزون بدقة، حيث ينتقل القائمين عليه إلى الرفوف للتأكد من وجود الأصناف في أماكنها، بعد ذلك يتم حصرها وعدها وتسجيلها في سجلات خاصة يتم ذلك دوريا في فترات منتظمة في الغالب سنوية يعود الجرد الفعلي بالمنفعة الكبرى على المؤسسة من حيث الرقابة على المخزون إلا أن للجرد الفعل عيونا بالنسبة المؤسسات الكبيرة وهي:

- قد يتسبب في تعطيل العمل لمدة طويلة، لهذا تقوم الكثير من المؤسسات بهذا النوع من الجرد عندما نقل كمية الأصناف المخزنة حتى لا تستغرق العملية مدة طويلة.
- يصعب تسوية الفروق القديمة المكتشفة من جراء عملية الجرد.
- قد تودي دراسة أسباب العجز وتتبعه إلى تأخير إعداد الحسابات الختامية للمؤسسة.

– الجرد المحاسبية : تقوم هذه الطريقة على إعداد سجلات أو بطاقات خاصة لكل صنف من الأصداف المحزنة يسجل فيها الكميات الداخلة للمخزن وتاريخ خروجها ومصادر التموين والكميات الخارجة من المخزون وتواريخ خروجها مصادر التوزيع[2].

الفرق بين مجموع الكميات الداخلة والكميات الخارجة يساوي الكميات الموجودة فعلا بالمخازن في وقت ما تقارن هذه الكميات التي تم عدها وحصرها عن طريق الجرد الفعلي رغم ما تتطلبه هذه الطريقة من الوقوف الدائم والمستمر على عملية التسجيل والتنسيق بين مختلف المصالح إلا إنها تلعب دور كبير جدا في عملية الرقابة على المخزون.

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1985،ص427.

[2] كريد جنكنز ، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، :ترجمة سيف عبد العزيز السيف، معهد الإدارة الجامعية السعودية،1417هـ، ص486.

من خلال هذا العرض يمكن إبراز محاسن هذه الطريقة فيما يلي:

- لا توجد حاجة إلى وقف العمليات في المخازن أو منع التعامل معها أثناء الجرد.
- يمكن الاستمرار في التقيد في الدفاتر للكميات الواردة والصادرة دون أي تعطيل للعمل المحاسبي.
- يمكن إثبات نتائج الجرد على نفس السجلات، وإذا ظهرت أي اختلافات أو فروق يمكن البحث عنها أو تحديد أسبابها، وتعتبر هذه أهم ميزات الجرد المحاسبي لان من عبور الفروق تعلم في وقت واحد ولا يوجد الوقت الكافي للتحري عن الأسباب.
- يمكن تسوية الزيادة والعجز في السجلات أولا بأول بحيث تبقى متفقة دائما مع الرصيد الفعلي ومن ثم نتجت مشاكل إجراء التسويات الأزمة في نهاية السنة دفعة واحدة.

المطلب الثاني: تقويم المخزن.

كما سبق ورأينا في الجرد المحاسبي من تحديد الكميات، فيكفي الآن معرفة قيمة كل مادة لتقييم . مجموع المخزونات فكيف يتم تقييمها؟ خاصة وأن كل مادة أو صنف من مجموعة المواد تخلت للمخزن بأسعار مختلفة، كما أن هناك مواد قد فقدت قيمتها الحقيقية لسبب من الأسباب كالتقدم التكنولوجي أو انتهاء صلاحيتها، وعلى عكس تقييم الإدخالات الذي يتم بصفة بسيطة، نجد هناك عدة طرق في تقييم الإخراجات وهي مستعملة حسب أهداف واختيارات المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين:

- التقييم بالتكاليف الحقيقية.
- التقييم بالتكاليف النظرية.

1) التقييم بالتكاليف الحقيقية.

أولا: طريقة التكلفة الوسطية المرجحة.

"تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار قيمة الانتقالات وكمياتها وذلك بضرب كل تكلفة وحدة لكل إدخال بتاريخ معين في عدد الوحدات التي تخلت في هذا التاريخ، ومجموع هذه القيم يقسم ويرجح بالكميات"[1].

ويمكن تقسيمها إلى:[2]

[1] John Kamal Manager's Guide Operation Management, McCaw-Hill, USA,2010,PP 189 ,190.

[2] ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1994، ص ص 64-68.

1. التكلفة الوسطية المرجحة بعد كل إدخال:

يتم الإخراج فيها بالتكلفة الوسطية المرجحة بعد كل عملية إدخال أي أن الإخراجات تختلف في عملية تقييمها و بعد كل إدخال نحسب هذه التكلفة وتقيم بها الإخراجات التي تأتي مباشرة بعدها، ثم نعيد الحساب بعد الإحالات المقبلة وتقيم بها الإخراجات التي تأتي بعدها و هكذا دواليك.

إن هذه الطريقة تقضي على الفروقات الوهمية وهو نوع من تحسين سعر المواد أي أنها تجعل السعر مكيفا مع الأسعار الجديدة الموجودة في السوق.

و تستخدم هذه الطريقة العلاقة التالية:

$$\frac{\text{بقيمته (الادخال الجديد + المخزون المتبقي)}}{\text{بكميته (الادخال الجديد + المخزون امتبقي)}}$$

2. التكلفة الوسطية المرجحة لمجموع الإدخالات:

بهذه الطريقة فإن تقييم مجموع الإخراجات يكون بتكلفة وحدة مشتركة تحسب بعد دخول كل مشتريات أو إنتاج الفترة، لذا فإن الإخراجات تسجل أثناء إخراجها بالكميات فقط وفي آخر الفترة عند حجم كل الإدخالات تحب بها التكلفة الوسطية المرجحة وتقيم بها الإخراجات، وتحسب تكلفة الوحدة وفقا للعلاقة:

$$\frac{\text{مجموع الادخالات للشهر بالقيمة}}{\text{مجموع الادخالات للشهر بالكمية}} = \frac{\text{مجموع تكلفة الاشغالات}}{\text{مجموع كمية الادخالات}}$$

3. التكلفة الوسطية المرجحة لمجموع الإدخالات + مخزون أول المدة :

تستعمل هذه الطريقة في حساب تكلفة الوحدات المنصرفة من المخازن وتحسب في أخر الفترة، بعد الإطلاع على مجموع الادخالات الحقيقية التي تتم في المؤسسة، ونلاحظ أن هذه الطريقة لحسابها المجموع الإدخالات ومخزون أول المدة فإنها تساهم في التخفيض من تأثيرات التغيرات التي يمكن أن تخضع لها تكلفة الإدخالات، وتحسب بها مجموع الإخراجات بنفس تكلفة الوحدة أو تكلفة مشتركة، وبالتالي تتسمع بالحصول على سعر تكلفة أقل تأثيرا بهذه التغيرات.

و تحسب هذه التكلفة بالعلاقة:

$$\frac{\text{(مخزون أول مدة + مجموع الادخالات)تكلفة}}{\text{(مخزون أول مدة + مجموع الادخالات)كمية}}$$

نلاحظ أن الطريقة الأولى تحمل على الإنتاج أقل تكلفة للمواد الأولية من الطريقة الثانية، أما الطريقة الثانية فهي أكثر تحميلا نظرا لعدم أخذ تكلفة مخزون أول المدة بعين الاعتبار، إذ في حالة تغير تكلفة الوحدة في الارتفاع حسب هذا المثال، فإن سعر التكلفة سوف يرتفع بدوره ، العكس فيكون بالعكس بينما تلاحظ أن الطريقة الثالثة التي تأخذ كل الإتجالات بما فيها مخزون أول مدة فهي تتوسط الطريقتين السابقتين وتعتبر أفضلها نظرا للتخفيف من التغيرات التي حصلت أو تحصل لتكلفة الوحدة للمواد التي تدخل إلى المخزن.

ثانيا: طريقتي FIFO و LIFO:

1. طريقة الوارد أولا يصرف أولا FIFO (First in-First out):

– إن هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام في المخازن والسبب في ذلك أنها تخلص المخازن من المواد القديمة والاحتفاظ بالمواد الجديدة فيفضل استخدام هذه الطريقة خاصة للمواد التي تتقادم وتتلف نتيجة لطول فترة التخزين مثل المواد الغذائية والأدوية والملابس ويفضل استخدامها لسهولة إتباعها محاسبيا وأيضا تفضلها المنشأة، إذا كانت لا تتمتع برأس مال عال أو لا تحبذ استثمار جزء كبير من رأس المال في الخزين والمنشآت التي تفكر في الحصول على مركز تنافسي جيد وتتعامل بأصناف تعاني من ارتفاع متزايد في الأسعار إذ تحمل الإنتاج بأسعار أقل من سعر السوق[1].

– تفترض هذه الطريقة أن البضاعة التي ترد أولا تباع أولا وبالتالي فإن المخزون يكون من البضاعة التي وردت أخيرا ويتمشى مع الأسعار الحديثة الجارية والتي تتحملها الشركة في سبيل إحلال البضاعة المباعة بأخرى جديدة.

– وفي حالة تغير الأسعار سواء صعودا أو هبوطا فإن طريقة الوارد أولاً صادر أولا تؤدي إلى قياس المخزون بطريقة تقترب من الأسعار الجارية وبالتالي فإنها تكون مناسبة في حالة تغير مستوى الأسعار.

– إن إدارة الشركة تحتاج إلى قياس تكلفة المخزون بطريقة الوارد أولا صادر أولا في حالة التعبير عن المخزون بقيمة تقترب من التكلفة الجارية[2].

2. طريقة الوارد آخرا يصرف أولا LIFO (Last in First out):

– وهي عكس الطريقة السابقة فتستخدمها المنشأة في حالة رغبتها بزيادة المستثمر في الخزين والاحتفاظ به رصيداً احتياطياً أو خوفاً من ارتفاع الأسعار، وكذلك رغبة المنشأة في تبيان السعر الفعلي (سعر السوق) للمواد،

[1] هادي سعيد هادي وآخرون، إدارة الأبنية و المعدات المخزنية، دار اليازوري، عمان، 2008، ص68.

[2] السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص ص52 53.

فبالإمكان استخدامها لأي نوع من المواد أو المواد التي لا تتضرر من التخزين وانها تزداد قيمتها اذا خزنت لمدة طويلة[1].

– تفترض هذه القيمة أن البضاعة التي ترد إلى الشركة مؤخرا هي التي تباع أولا وبالتالي فإنه يتم تقييم المخزون بأقدم الأسعار.

– ويؤدي استخدام طريقة الوارد أخيرا صادرا أولا لتقييم المخزون بأن المخزون يتم تقييمه بقيمة تختلف كثيرا عند قيمته الجارية وبالتالي تعطي نتائج مشوهة عن المخزون وفي حالات ارتفاع الأسعار فإن تقييم المخزون بأقدم الأسعار يؤدي إلى التعبير عنه بقيمة تختلف عن الأسعار السائدة في السوق[2].

2) **الفرع الثاني: التقييم بالتكاليف النظرية.**

يمكن تقييم الاخراجات عن طريق[3]:

- التكلفة المعيارية.
- طريقة سعر التعويض.

أولا: التكلفة النموذجية (المعيارية):

يمكن تعريفها بأنها التكاليف المحددة مسبقا وتتميز بصيغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة معينة وقياس قدراتها في تحقيق برامجها، وهذا بإجراء مقارنة بينما يحقق فعلا ضمن كمية وقيمة عناصر التكاليف وما يحدد من قبل فرض إذن طريقة موجهة إلى مستقبل وليست تاريخية، ويكمن تحديد التكاليف النموذجية بعدة طرق تتلاقى كلها في نفس الهدف والميناء فهي ذات علاقة بالميزانية التقديرية وبرامج نشاط المؤسسة للفترة.

ثانيا: طريقة سعر التعويض:

تعتمد هذه الطريقة على حساب تكلفة المواد المستعملة والتي تؤخذ من المخزون ليس على أساس قيمتها الحقيقية بل على أساس القيمة التي تتكلفها عملية تعويض هذه المخزونات المستهلكة، بعبارة أخرى بالتكلفة السوقية لنفس الكمية والنوع من المواد في تاريخ استعمالها حتى تكون تكلفة الإنتاج فعلية وتتطابق مع مستويات الأسعار في السوق.

وهناك من يعتبر هذه الطريقة أحسن طريقة موضوعية يجب استعمالها في تقييم إخراجات المخزونات لما لها من تأثير على الأرباح، وباستعمالها فإن الأرباح المحصل عليها تكون اقتصاديا حقيقية، عكس الطرق الأخرى

[1] هادي سعيد هادي وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص70.
[2] السيد عايوه، مرجع سبق ذكره، ص54.
[3] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-73.

التي تكون مجرد أرباح اسمية أو غير حقيقية، إلا أنه يمكن الملاحظة بأن المواد قد تتأثر وخاصة في المؤسسات التي تخضع للمنافسة في إنتاج منتوج معين بالزمن وتتغير نوعيتها سلبا أو إيجابا وبالتالي لا تنفصل تكلفتها عن حالتها عند استعمالها، كما أنها تعتبر غير موافقة مع مبدأ الحيطة للمحاسبة العامة.

المطلب الثالث: الرقابة على المخزون.

1. الفرع الأول: مفهوم نظام الرقابة على المخزون:

أولا :تعريف نظام الرقابة على المخزون:

يعرف نظام الرقابة على أنه الخطة التنظيمية، وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة المؤسسة، والتي تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات التي وضعها الإدارة[1].

وتعرف أيضا على أنها مجموع الضمانات التي تساهم في توجيه المؤسسة، والهدف إلى ضمان المحافظة على الأصول ،والتي تطبق تعليمات الإدارة وتدعيم تحسين الأداء[2].

ومن التعريفين السابقين نستخلص أن: الرقابة هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة والتي تضعها إدارة المؤسسة وتكون مسؤولة عن متابعة تنفيذها من خلال العملين لديها، وذلك لتأكيد تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة من قبل.

ثانيا: أهداف ومعايير الرقابة على المخزون :

1. **الأهداف**: يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التأكد من ضمان استمرار تدفق المواد والمستلزمات التغطية الإنتاج.
- التأكد من تكلفة التخزين عند أدى مستوى ممكن وتكلفة رأس المال المستعمل في المخزون.
- تقليل المواد التالفة والضالعة والقضاء على السرقة.
- التنسيق بين نشاط التخزين والأنشطة الأخرى كالشراء والإنتاج والمبيعات بهدف تنفيذ الخطط المسطرة.

[1] أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2001 ص 87.

[2] حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف قاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة،الجزء الأول،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2009، ص 275.

2. **المعايير**: من أجل تحقيق أهداف الرقابة يجب الاعتماد على المجموعة من المعايير نذكرها فيما يلي :

- اختيار الأنظمة الملائمة لعملية ترميز المواد و وذلك لسهولة الوصول اليها والرقابة عليها.
- وضع قواعد خاصة لاختيار أصناف المواد وتحديد طريقة صرفها.
- مراقبة دورات الأصناف المختلفة من المواد المخزنة.

وظيفة الرقابة المخزنية ومسؤوليتها[1]:

تختلف وظيفة السيطرة المخزنية ومسؤوليتها باختلاف المشروعات أو باختلاف نوع وطبيعة الأصناف المخزونة. فقد تقوم إدارة المخازن بمسؤولية الرقابة على المخزون، وقد يكون واجب الرقابة من اختصاص قسم مستقل يعرف باسم الرقابة المخزنية، أو قد تقوم إدارة المشتريات بمسؤولية التأكد من المواد المخزونة بصورة جيدة، وإن عمليات التخزين تتم بصورة مرضية.

وفي المنشآت الكبيرة تكون كمية العمل وحجمه كبيرين لدرجة أنه توجد أقسام مستقلة للرقابة المخزنية. وعندما تكون حركة المواد الخام والأجزاء المصنعة والمنتوجات تحت التشغيل جزءاً هاماً من كلفة الإنتاج فقد تتطلب الحاجة وجود قسم مستقل تناط به مهام الرقابة المخزنية. وقد تسند أنشطة الرقابة المخزنية إلى قسم مستقل في حالة كون المواد الأولية الموجودة في المخازن كبيرة جدا وذات أسعار تذبذبية تكون جزءا كبيرا وهاما من التكاليف الإجمالية للإنتاج. وقد تشرف الإدارة العليا مباشرة على مثل هذه الأنشطة.

ويلاحظ أن سلطة الرقابة المخزنية قد تتداخل ضمن سلطات أكثر من إدارة الأمر الذي يتطلب التنسيق بين أنشطة الإدارات التي تتولى وظائف ومسؤوليات لها صلة بالرقابة أو السيطرة المخزنية بطريقة تسهل مهام القيام بالمسؤولية المتعلقة بالسيطرة المخزنية بكفاءة تامة، كون الأصناف محدودة وغير متنوعة.

ومن أهم وظائف الرقابة المخزنية الأخرى ما يلي :

1. <u>مواعيد معدلات الاستخدام:</u>

فكلما كان استخدام المواد المخزونة بصورة دورية ومستمرة وبانتظام كلما أمكن السيطرة على المخزون بسهولة حيث يمكن الانتباه إلى أي خلل يطرأ على دوران المخزون ومتابعة ذلك ومعرفة سبب الخلل أو الانحراف وتصحيحه.

[1] محمد صيرفي و بشير العلاق ، ادارة المخزون السلعي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان ،الاردن، 2002، ص ص: 193-194.

وتجدر الإشارة إلى أن المواد سريعة الدوران تحتاج إلى سيطرة دقيقة للتأكد من سلامتها وجودتها، كما أن مثل هذه المواد تحتاج إلى مكان خاص لخزنها ويكون عادة قريباً من مواقع الاستلام والتسليم في مبنى المخزن.

2. تكاليف التخزين:

وتشمل مصاريف حفظ المخزون وكذا تكاليف المناولة. فإذا تبين أن هناك مواد معينة تحتاج إلى مصاريف حفظ كبيرة فإن الرقابة المخزنية تعنى بتقليل الكمية الموجود منها في المخازن بقدر الإمكان.

3. طبيعة حياة المخزون:

تحتاج المواد المخزونة إلى سيطرة دقيقة خصوصاً تلك التي أشرفت حياتها على الانتهاء أو التي أوشكت صلاحيتها على الانتهاء في تواريخ قريبة، والصرف منها قبل غيرها من المواد التي لا تنتهي صلاحيتها إلا في المستقبل البعيد. وتحتاج المواد سريعة التلف أو البوار إلى سيطرة خاصة من قبل أمين المخزن أو مدير الرقابة المخزنية.

3) الفرع الثالث: مجالات الرقابة على المخزون:

أولا: الرقابة من حيث المخزون :

هناك عدة مجالات في الرقابة على المخزون هي كالتالي[1]:

- الرقابة على عناصر الإنتاج: وتكون الرقابة هنا على المواد التي تدخل كعناصر أساسية في إنتاج السلع والمنتوجات تامة الصنع.

- الرقابة على مخزون المواد: تعتيم الرقابة على المخزون في الأقسام الإنتاجية ذات أهمية من حيث الصرف و الاستخدام والمواد التي تصرف من المخزون إلى الإنتاج تنتج وتتحول إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة، وطبقا لمعاير الإنتاج، فان كمية المواد التي تستخدم في الإنتاج تكون محدودة، لكن بسبب بعض الظروف مثل التلف أو الفساد وهذا يعتبر خسارة، وجب أن يحرض على مراقبتها تحدد الإدارة نسبة العجز الغرض إكمال الرقابة على المواد المستخدمة.

- الرقابة على المحزون قيد التشغيل أو التنفيذ: يمثل المخزون تحت التشغيل القيم الإجمالية للإنتاج غير التام في نهاية الفترة المحاسبية، والقيمة الإجمالية تمثل قيمة للمواد التي قام العمال بإنتاجها وساهمت ضمن تكلفتها المصاريف، لكن يصعب في بعض الحالات تحديد قيمة المحزون قيد التنفيذ حيث انه بإمكاننا معرفة وتحديد كمية المواد المستهلكة ولكن يصعب تحديد المصاريف الإضافية.

- الرقابة على أجزاء المصنع: المواد التي تم شرائها كمنتجات تامة الصنع دون إجراء أي تغيرات عليها وتخزينها لحين الحاجة اليها في العمليات التشغيلية أو التجميعية اللاحقة كالبطاريات.

[1] خليل الشماع ،الإدارة المالية، مطبعة الزهراء، بغداد، العراق، 2003، ص 13.

- الرقابة على المعدات الرأسمالية الاستثمارية: كالآلات والمعدات والأجهزة والأدوات الإنتاجية.

- الرقابة على كفاءة وفعالية الأداء لإدارة المخازن: وما يتعلق بأنشطتها المختلفة من أعمال ومستلزمات أساسية في أداءها.

- الرقابة على صرف المخزون: يتم الصرف من المحزون لغرضين هما :

  - الإنتاج عن طريق الصرف لأقسام الإنتاج.
  - البيع من طريق الصرف لأقسام الإرسال العرض البيع.

ثانيا: الرقابة من حيث الأنشط :

وهناك أيضا مجالات الرقابة على المخزون من حيث الأنشطة منها ما يلي[1]:

- الرقابة على الكمية: تتم الرقابة على الكميات من المشتريات من حيث المطابقة للكميات المطلوبة، كما كم الرقابة على المخزون الموجود في المخازن ومدى مطابقته مع الأرصدة الدفترية وكشوف الجرد الخاصة بها.

- الرقابة على القيمة: تم عملية الرقابة بسبب كبر رأس المال في المخازن التي تم استثماره في هذه الأخيرة، وتتم الرقابة على القيمة اعتمادا على قيمة المخزون وحسابات المخزون.

- الرقابة على النوعية: تضمن درجة مطابقة المواد المشورة في المواصفات ودرجة صلاحيتها للعمل.

- الرقابة على التكاليف : أي الرقابة على تكاليف التخزين والشراء وتكاليف النفاذ وتقوم الرقابة بتسجيل هذه التكاليف بعد حصرها والتعرف على أسباب زيادتها.

- الرقابة على عمليات التوريد والصرف: تقضى أحكام الرقابة على المخازن استخدام وحدة قياس واحدة سواء للصرف من المخازن أو التوريد اليها، ولتنظيم عملية الرقابة يجب على ادارة مراقبة المخزون بالمؤسسة أن تكون على علم بالفترات التي يتم التوريد فيها، وذلك بمعدلات الصرف.

[1] خليل الشماع، مرجع السابق،ص13.

خلاصة :

من مجمل ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين أن المخزون له مكانة هامة في المؤسسة ، كما اتضح لنا أيضا أن وظيفة تسيير المخزونات تلعب دورا هاما وأساسيا ضمن الوظائف المختلفة للمؤسسة ، فهي لا تتوقف عند حد تسليم واستلام المخزونات ، بل تتعدى ذلك لتشمل عدة عمليات تمكنها من خلق مختلف التوازنات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، علما أيضا أن تسييرها بشكل صحيح ومتابعتها متابعة دقيقة ورقابة جيدة يخلق عدة تسهيلات للتنظيم في المؤسسة ، بحيث أن المؤسسة التي لا تعرف كيفية تنظيم موجوداتها ولا ضبطها تصبح مهددة بعدة اختلالات.

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة نفطال-مركز بيتومين-وهران.

تمهيد:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصل السابق نحاول اسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بالتربص بشركة نفطال والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال التخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لشركة نفطال.
- **المبحث الثاني:** تسيير مخزون في مركز بيتومين ميناء وهران .

المبحث الأول: تقديم عام لشركة نفطال:

المطلب الأول: تعريف بالشركة:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فالمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97%من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم101/80 في 6افريل1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982،واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين :

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك (Naftec).
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال Naftalوعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق (وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال Naftal من:
  - **(Naft)** :مصطلح عربي ويعني النفط .
  - **(al)** :اختصار لكلمة الجزائر(Algeria).

الشكل رقم (01): وثيقة تبين شعار مؤسسة نفطال

وبداية من18افريل1998أصبحت برأس مال مقدر بـ6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة % 100لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال.

وهي فرع الوقود،فرع الغاز المميع،فرعا لزيوت،فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة ونشاطات الدولية الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

- توزيع ،تخزين وتسويق الوقود،غاز البترول المميع،الزيوت والزفت،العجلات والمواد الخاصة.

نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية في سنة 2003 قامت شركة نفطال بتوزيع وتسويق:

- 75000000طن من الوقود (carburants).
- 1570000طن من غاز البترول المميع(GPL)
- 94000 .طن من الزيوت(lubrifiants)
- 350000طن من الزفت(Les bitumes) .
- 23000طن من المنتجات الخاصة.

سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9.6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2002وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة2002 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثماراتها والتي قارب5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطها.

المطلب الثاني: تنظيم الشركة وهيكلها:

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

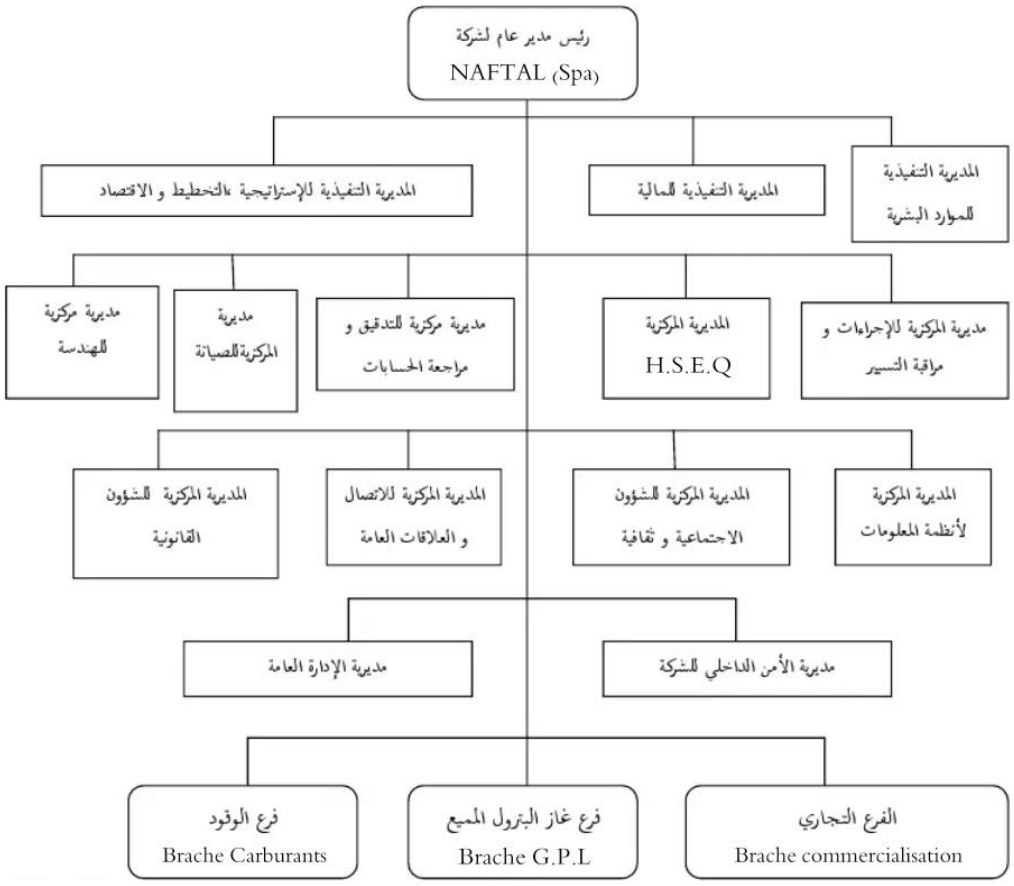
إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي ثبتته في 5 افريل 2003 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة

أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.

1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لشركة نفطال



المصدر: www.naftal.dzاطلع عليه بتاريخ2023 /06/10

2) شرح مصالح شركة نفطال

نجد في قيمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب الشركة نفطال، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

1. **الإدارة العامة:** ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2. **الهياكل الوظيفية:** تتكون من:

- الإدارات التنفيذية ؛
- الإدارات المركزية ؛
- الإدارات المساعدة أو الداعمة.

و تنقسم إلى أربعة أقسام حسب المنتجات وتخص:

- الوقود، الزيوت، العجلات ؛
- غاز البترول المميع؛
- الزفت؛
- قسم البحرية والطيران ؛

أ. <u>إدارات تنفيذية:</u>

- تحديد السياسة و الإستراتجية للشركة؛
- توقع التغيرات واتجاهات السوق؛
- ضمان الترابط والتنسيق بين المجموعة؛
- مساعدة الهياكل العملية(التشغيلية) للمؤسسة.

ب. <u>الإدارات المركزية:</u> هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث وتطوير التدقيق، حماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ت. الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمؤسسة نفطال.

3. **الهياكل التشغيلية للمؤسسة:** هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد أربع منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور وظائفه وفقا لسياسة والاهداف العامة للمؤسسة.

3) تعريف فروع الموجودة بشركة نفطال.

✓ **الفرع التجاري**: يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع شركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

– إدارات تنفيذية: خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، فريق الاعلام الالي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة انقل والصيانة.

– إدارة العملية(التشغيلية):

- قسم الزيوت والعجلات ؛
- قسم الشبكات ؛
- قسم الزفت .

هذا الفرع يتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

- 08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة وبسكرة.
- 05 مقاطعات للتوزيع في كل من الجزائر العاصمة، البليدة، مدية، تيزي وزو والشلف.
- 05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة وتيارت.
- مقاطعتين للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية .
- مقاطعة للتوزيع في ولاية بشار.

✓ **فرع الوقود**: يعتبر هذا ذو أهمية وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والامداد وذلك من المنابع (محطات التكرير والتصفية) إلى المخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديدية...)وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع، هذا الفرع يتكون من فريق الاعلام الآلي، خلية الصحة والأمن والبيئة، إدارة الموارد البشرية والمادية، الإدارة المالية والتخطيط، قسم التجاري، قسم الطيران (هناك 29 مخزن ومركز للطيران حيث 5 مراكز للطيران هي مركز حاسي مسعود، دار البيضاء، وهران، بشار، قسنطينة و 24 مخزن مقسمة عبر التراب الوطني)، قسم البحرية(يتكون من 6 مراكز الجزائر العاصمة باخرتين بحمولة 1000 طن، بجاية باخرة حمولتها 1000 طن،

سكيكدة باخرة حمولتها 1000 طن، عنابة باخرة 1000 طن، وهران باخرتين بحمولة 1000 طن، بطيوة باخرة بحمولة 2000 طن.

✓ **فرع غاز البترول المميع**: يتكون هذا الفرع من فريق الاعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، قسم خاص بالدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الاستغلال والاستثمار، إدارة النقل، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة التقنية والصيانة الإدارة العامة والمعدات.

المطلب الثالث: المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال.

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة .
- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وامكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين؛
- تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية؛
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية؛
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية ؛
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات؛
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وافريقية؛
- تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب؛
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة؛
- تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها؛
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب؛

- تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.

أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشأتها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة والميدان الصناعي.

المبحث الثاني :تسيير مخزون في مركز بيتومين ميناء وهران نفطال:

بعدما حاولنا أن نعطي نظرة شاملة حول مؤسسة نفطال ومن خلال الهيكل التنظيمي تبين لنا أن المصالح التابع لها مترابطة ببعضها البعض فعلى سبيل المثال قسم تسيير المخزونات له علاقة مباشرة بقسم مراقبة التموين وهذه الأخيرة لها علاقة بقسم المحاسبة وهذه الأقسام كلها تخضع إلى قسم رئيس وهو التخطيط والمراقبة.

المطلب الأول : تعريف مركز بيتومين نفطال وهران

- البيتومين مركز ميناء وهران أنشئ سنة 1933 و تم تأميم عليه سنة 1962وكان تحت قيادة مؤسسة سونطراك سنة 1987.
- تبلغ المساحة الإجمالية للمصنع m24435 التي تغطي m2439.
- مدير المركز: سفيان خليل.
- المجموع: 55 وكلاء.
- هاتف/فاكس: 041151167/ 041151300 /041151153.
- العنوان: مركز بيتومين ميناء وهران.
- التكليف بتاريخ: 1933
- إجمالي مساحة الموقع: 4435 م2
- يغطي مساحة (المبنية): 439 م2
- سعة تخزين سنة1993 : TN 3350
- سعة تخزين سنة2015: TN 3300

- وسائل تلقي البيتومين نقية: السفينة، وناقلات النفط

- تسويق منتجات المركز: بيتومين نقية 40/ 50cut-backالزفت: 1/0، 600/400 البيتومين المؤكسد & الأكبرvrac (ليفي على مستوى مصفاة أرزيو)

الشكل رقم (03): مركز البيتومين نفطال فرع التسويق وهران

المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة نفطال فرع وهران

✓ **منتجات مؤسسة نفطال:**

يمكن تصنيف منتجات التي تقوم شركة نفطال بتسويقها إلى :

- **الوقود:** يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي وتمثل مبيعات مؤسسة نفطال من هذا المنتج 50 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، ويمكن تصنيفه حسب الاستخدام إلى:

  - الوقود الخاص بالاستخدام البري يتمثل في وقود المحركات من نوع بنزين وديزل و الذي يضم:

  - بنزين عادي بنزين ممتاز؛
  - بنزين خالي من الرصاص مازوت(Gasoil) إضافة إلى غاز البترول المميع وقود– سيرغاز(GPL)؛

  - الوقود الخاص بالاستخدام الجوي هو وقود خاص بمحركات الطائرات ويوجد ***(jet A1)***

  (AV GAS10*)*.

  - الوقود الخاص بالاستخدام البحري لمحركات الباخرات ويضم 3 أنواع هي:

(Fuel Bunker c) و (Fuel-Oil BTS)، (Gasoil marine)

– **الزيوت:** على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من زيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات،وتماشيا مع معايير الجودة العالمية فان اغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتدءا من2/1 لتر هذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الآتية: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديزل، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكنات(Graisse) ...

– **العجلات:** بفضل بنيات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية، الشاحنات، الماكنات الصناعية...) هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن ومستعمليها حيث توفر لهم شركة نفطال المزايا التالية فهذا المجال:

- ضمان لمدة 18 شهر او ذلك ضد أي عيب في المنتوج؛
- توفير المساعدة التقنية من قبل عمال مؤهلين؛
- الخبرة في الاختيار المناسب للإطارات، إضافة إلى ذلك تقوم مؤسسة بتسويق العجلات وضمان تموين كامل للتراب الوطني بها وكذا تقوم بتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وكذا التي بها عيب وضمان إعادة تسويقها.

– **مادة الزفت:** مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول، متكونة أساسا من الهيدروكربون، ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في رصف الطرقات وغيرها... ،تتمثل أنواع الزفت المسوقة من قبل شركة نفطال في:

(cut-back très fluide 0/1) ,(les bitumes oxydés), (bitume 40/50),(bitume 80/100)

,(cut-back très visqueux 400/600), (cut-back visqueux 150/250),(les émulsions de bitumes).

– **مواد خاصة:** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثلا الصيدلة، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات.

المطلب الثاني: التعريف بدائرة التخطيط، مصلحة الاستقبال ومصلحة التخزين:

✓ **دائرة التخطيط:**

تعتبر دائرة التخطيط والمراقبة همزة وصل في مؤسسة نفطال إذ تتابع هذه الأخيرة تسيير مختلف اللوازم والسلع والمخرجات وهي تنقسم إلى المصالح التالية:

- **مصلحة الاستقبال:**

من مهامها تسليم المواد واللوازم تأكد من ان لكمية المسلمة موافقة لسند الطلب، وضع برنامج مع التنسيق بين مصلحة التموين حتى يتم التأكد من مطابقة الموارد للمواصفات المطلوبة، تحديد وصل الاستلام.

- **مصلحة التخزين:**

من مهامها ما يلي:

- إدارة حركة المخزون من دخول وخروج وتحويل؛
- كتابة كل حركة المخزون بالإعلام الالي ؛
- كتابة كل حركات المخزون في سجلات؛
- تحليل الوضعية شهريا لحركة المخزون بطريقة مراجعة كل المستندات الشهرية وذلك قبل ان تحول إلى قسم المالية والمحاسبة؛
- ضمان الوضع الجيد للوثائق المحاسبية (وصل الاستلام، وصل تحويل طلب المواد، وصل الخروج).

- **مصلحة المر اقبة والتموين:** تقسيم المخطط العام إلى برامج شهرية .

المطلب الثالث: خصائص مخازن مؤسسة و تسييرها:

1) مناطق التخزين:

- **البيتومين:**

البيتومين هو خليط طبيعي من الهيدروكربونات يأخذ الخليط شكل مادة لزجة سوداء يتم تنقيته من نفط الخام عن طريق تقطير التجزيئي.

حالما يتم تلقي البيتومين بكميات كبيرة يتم تخزينه في خزانات أسطوانية عمودية و تكون مخصصة حيث تراعي جوانب معينة لتقليل تصلب البيتومين يتمتع مخزون بمستشعرات لقياس درجة الحرارة بشكل دقيق (تتراوح درجة ما بين 100 و 120 درجة مئوية)

استخدامات البيتومين يتم استخدامه في رصف الشوارع و الطرقات و عزل الأرضيات و عزل الاسقف.

– **التخزين**:يختلف حجم المخزون في مجمع و الذي ينقسم إلى ثلاثة سعات لتخزين البتومين من 950TN،920TN،1450TN ويختلف حجم المخزون وفقا لكمية المنتج التي تم تلقيها وكثافة التوزيع.

- **الكيروسين**: هو خليط من هيدرو كربونات قابل للاشتعال لونه اصفر يتم حصول عليه من تكرير النفط، عادة ما يحدث النقل عن طريق شاحنات النقل البري، عبر خزانات شحن ثم يتم تخزينه بواسطة صهريج أسطواني أفقي قدرة 3 × 50 م 3 خلال هذه العملية يوجد إجراءات وتعليمات صارمة باحترام شروط أمان لتجنب أي حادث (لأن المنتج قابل للاشتعال).

الشكل رقم (04): صهريج تخزين الكيروسين

المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة نفطال فرع وهران.

- **الزفت**: خليط الكيروسين والقار وهو من منتجات نفط الثقيلة اسود اللون ويتم تخزينه في خزانات اسطوانية افقية معزولة عن الحرارة .

- **الديزل**: يستعمل كوقود لمحركات ديزل و يمكن تخزينه لمدة تصل ل 6 اشهر قبل ان تظهر عليه علامات التلف و يتم تخزين الديزل تحت الأرض و فوقها و يتم تخزينه في خزانات بقدرة 20 م 3 و 10 م 3 المنتج القابل للاشتعال يجب ابقائه بعيدا عن الإخطار التي تزيد من احتمال نشوب حريق.

الشكل رقم (05): خزان الوقود

المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة نفطال فرع وهران.

2) خصائص المنشأة.

الجدول رقم (01): صناديق تخزين البيتومين النقي و الزفت:

مخازن المنتجات Produit stocké	السنة للتكليف Année de sa mise en service	وحـدة طـن او م3 Unité Tonne ou M^3	سعة التخزين Capacité de stockage	خزان رقم Réservoir N°
البيتومينBTM	1992	طن Tonne	1450	خزان R1
البيتومينBTM	1960	طن Tonne	950	خزان R2
البيتومينBTM	1960	طن Tonne	920	خزان R3
الزفت Cut-back	1960	طن Tonne	40	برميل Cuve 4
الزفتCut-back	1933	طن Tonne	22	برميل Cuve 5
الزفتCut-back	1933	طن Tonne	22	برميل Cuve 6
الزفتCut-back	1933	طن Tonne	22	برميل Cuve 7

المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة نفطال فرع وهران.

الجدول رقم (02): خصائص خز انات البيتومين و الزفت:

الملاحظات Observations	المنتجات المخزنة Produit stocké	وحـدة طـن او م3 Unité Tonne ou M^3	Année de sa mise en service	سعة التخزين Capacité de stockage	خزان رقم Réservoir N°
ثقب في جدارPE	Gasoil	M^3م3	1967	10	برميل Cuve 8
Non – OPE	Fuel lourd زيت الوقود ثقيل	M^3م3	1967	20	برميلCuve 13
ثقب في جدارOPE	كيروزانKérosène	M^3م3	1967	3x50	برميلCuve 9-11-13
Non-OPE (fuyardes)	كيروزانKérosène	M^3م3	1967	2x20	برميلCuve 14-15

المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة نفطال فرع وهران

نلاحظ أن بيتومين يحتل أكبر طاقة تخزين بالنسبة للمنتج المبينة في الجدول، و من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة لتخزين منتجاتها هي كسب العديد من المنافع من بينها المنفعة الزمنية، كذلك تجنب الوقوع في أزمات حيث تضمن من خلال تخزين المنتجات حيث تقوم بتوفيرها على الدوام حيث تعتبر المنتجات البترولية منتجات إستراتيجية تستهلك كل يوم و لا يمكن الاستغناء عنها و بالتالي يجب أن تتوفر المنتجات دائما و على الدوام و هذا عن طريق تخزينها، كذلك هناك أسباب تستدعي من المؤسسة القيام بتخزين منتجاتها من بينها:

- عدم وجود مراكز إنتاج و توزيع للمنتجات البترولية في كل المناطق وبالتالي يتوجب وجود مراكز تخزين لتلبية جميع الاحتياجات في كل زمان و مكان.

- كذلك وجود مشكل تعارض الطلب مع العرض حيث أن الطلب على المنتجات في الجزائر يفوق العرض مما يؤدي إلى حدوث اختلال في التوازن و وقوع المشاكل.

3) فرع الثالث : الوثائق الإدارية لحركة مخزون داخل مؤسسة:

جدول(03) يمثل وثائق مختلف عمليات المؤسسة :

الرمز بالأعداد	نوع الوثيقة	الرمز بالأحرف
002	-وصل تسليم مفوتر Bon de livraison facturé	BlF
1/003	وصل التموين (خروج) Bon de ravitaillement (sortie)	BF01
2/033	وصل التموين (دخول) Bon de ravitaillement (entrée)	BF02
010	وصل استقبال Bon de réception	BR010
011	التقرير اليومي للمحزونات Le rapport journalier de stocks	RJS
1/017	وصل تحويل المخزون (خروج) Bon de transfert de stocks (sortie)	BTS(sortie)
2/017	وصل تحويل المخزون (دخول) Bon de transfert de stocks (entrée)	BTS(entrée)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق مقدمة من طرف مركز بيتومين.

- **معالجة الطلبيات :**

من خلال الجدول نلاحظ أن مختلف العمليات التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها لا تتم إلا بالوثائق المبينة في الجدول و التي سوف نقوم بدراستها كالتالي :

تتمثل الوثائق في :

1. **طلب التموين:**

- يحرر سند تحويل المخزونات (BTS) و يتكون من خمسة نسخ و هو كالتالي :
- النسخة الاصلية توجه للمحاسبة؛
- نسختين يحملهما السائق من طرف الوحدة الممونة ؛
- الأولى يقدمها السائق عند خروجه من الوحدة الممونة للتبرير أمام الحارس و الثانية يحملها معه ليسلمه للوحدة التي طلبت لكي يتأكد من التطابق بينها و بين الفاتورة .
- نسختين تحفظ في الأرشيف .

2. **الاستقبال :**

الكيفي و فحص BR 10 تتمثل عملية الاستقبال في مراقبة المادة أو البضاعة على المستوى الكمي و النوعية المطلوبة حسب الاتفاق، و بعد هذا يحرر سند الاستقبال على 6 نسخ توزع كالتالي:

- النسخة الأصلية توجه على المصلحة التجارية ؛
- النسخة الصفراء تبعث إلى(La saisie)؛
- النسخة الوردية تكون مرفقة ب (BTS)؛
- النسخة الخضراء و البيضاء توجه للأرشيف.

3. **سند الحركة التجارية:**

أ. يحرر السند للاستعمال الخاص بالمركز و ذلك للأسباب التالية:

- استعمال عادي أو الزيادة؛

- التحويل؛
- التعبئة ؛
- تصنيع؛
- إعادة الترتيب.

ب. و يحرر (BMI) على أربعة نسخ كالتالي:

- النسخة الأصلية تبقى في دورة المركز ؛
- النسخة الصفراء للمحاسبة النسخة الزرقاء لطلبها؛
- النسخة البيضاء توجه لأرشيف المركز .

4. وصل التموين(BR03):

تستعمل هذه الوثيقة ما بين المراكز بمعنى المادة التي ليست بحوزته تبعث للاستهلاك الخاص بالمركز المعني بالأمر، وهذه الوثيقة للمركز ببحث آخر تكون على خمسة نسخ و هي كالتالي :

- النسخة البيضاء الأصلية في حوزة المركز؛
- النسخة الصفراء توجه للمحاسبة؛
- النسخة الوردية تبعث للمركز المعني؛
- نسختين (الخضراء و الصفراء) تبقى في أرشيف المصلحة .

5. خروج للمواد:

كل عملية توزيع للمواد يحرز لها وصل تسليم مفوتر (BLF) و يكون على 5 نسخ كتالي :

- النسخة الأصلية تبعث للعميل؛
- النسخة الثانية تبعث للمركز؛
- النسخة الثالثة تبعث للمحاسبة و المالية؛
- النسخة الرابعة توجه لمصلحة التجارية؛

- النسخة الخامسة تبقى في الأرشيف .

6. بطاقة المخزون :

تتبع هذه البطاقة كل مخزون، أو ترتب في سجل بترتيب محدود و معين من أجل تسهيل عملية البيع للمواد، كما تحتوي على جميع عناصر بطاقات الجرد بالإضافة إلى بعض المعلومات الأساسية للتسيير المنهجي للمخزون و محاسبة المواد كالأسعار .

7. التقرير اليومي للمخزون :

يعطي لنا الحركات اليومية للمخزونات (مفصلة) عن مجموع الإدخالات و الإخراجات .و من مما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن مؤسسة نفطال تمتلك نظام توزيع مادي تقوم بفضله عملية بعملية : توزيع منتجاتها عبر مختلف نقاط البيع سواء كانت تلك التي تقوم بالتسيير أو المملوكة من طرف الغير، فالشيء الذي تعمل على تحقيقه هو توفير هذه المنتجات في الزمان و المكان المناسبين، و تنم عملية تموين المؤسسة من موردين أساسيين هما:

- مورد يتمثل في وحدة أخرى من وحدات نفطال
- مورد يتمثل في مركز آخر لنفس الوحدة .

ففي الحالة الأولى تستقبل المنتجات البترولية بواسطة وصل استقبال (BR010) و ترفق بواسطة وصل تحويل المخزون (BTS) الذي يعده المركز الوحدة المتنازلة بالكمية و القيمة .

أما الحالة الثانية فتستقبل المنتجات البترولية بواسطة وصل تموين (دخول) (BR03)رقم02 و يرفق بواسطة وصل تموين رقم 01 (BR03) و في حالة الاستعمال الذاتي تستعمل المؤسسة وصل الحركات الداخلية (BMI) و تستعمل كذلك في حالة وجود فائض.

تلي عملية التموين عملية التخزين حيث يسير المخزون ببطاقة، حيث تتبع هذه البطاقة كل مخزون، مادة بمادة و ترتب في سجل بترتيب معين كما تحتوي على بعض المعلومات الأساسية للتسيير المنهجي للمخزون.

أما المرحلة التي تلي ذلك فتمثل مرحلة التوزيع و البيع، حيث تتم عملية البيع بالكمية و القيمة، للعملاء الخارجيين عن طريق وصل توزيع مفوتر(BLF) و يمكن القول أن الصلة بين التموين و التخزين هو الاتجاه نحو الجمع بينهم في الإدارة الواحدة، و ذلك بتوحيد جهة المسؤولية من المواد وقت طلبها ، و تمتد العلاقة بينهم إلى جوانب متعددة حيث أن سجلات المخزون تقدر إدارة التموين و التخزين من متابعة الاستلام و التعرف على تحركات المواد في غرض الاستخدام، و من جهة الاستلام الأخرى فإن إدارات المخازن و التموين و التوزيع تتعامل فيما بينها بصفة منتظمة بأوامر التوريد الصادر من الموردين، هذا ما يدل على ضرورة التعاون و التكامل بين مختلف الإدارات للزيادة من فعالية العملية التوزيعية للمنتجات البترولية.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، أي محاولة التماس كيفية تسيير وتنظيم المخزون في المؤسسة الجزائرية، شركة نفطال، مركز بيتومين نفطال وهران، هي واحدة من المؤسسات التي تلعب دورا هام في السوق الجزائرية، بتوفير منتجاتها وكذا مختلف مصالحها ووظائفها من الناحية الاقتصادية .

وبما أن عملية تسيير المخزون واحدة من بين الوظائف التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، عليها أن تحض بالعناية والتنظيم الجيد، سواء من حيث تقسيم العمل والمسؤوليات داخل وظيفة التخزين، أو من حيث وجود مخازن متوفرة على الشروط الضرورية لتخزين من حيث السعة، ووسائل المناولة والنقل.

خاتمة عامة

خاتمة:

خلال دراستنا لهذا الموضوع تم الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي تبلورت حول كيف يسير المخزون في المؤسسة الاقتصادية عامة ومؤسسة مركز بيتومين نفطال؟ وهذا بعد تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري تم عرض في جزء الأول لطبيعة المخزون وأنواعه وكذلك تنظيم المخزون والرقابة عليه.

أما الجزء التطبيقي تطرقنا فيه إلى دراسة ميدانية من خلال محاولة تطبيق الدراسة النظرية على مركز بيتومين نفطال محل الدراسة.

1. **اختبار صحة الفرضيات:**

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الأولى**: والتي تنص على "وظيفة تسيير المخزونات تسمح بالمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة" تم قبول هذه الفرضية من خلال دراستنا لتسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية.

- **الفرضية الثانية:** "تحكم المؤسسة في تسيير مخزوناتها يضمن لها أداء متميزا و مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة الخاصة بالمخزون" تم قبول الفرضية.

2. **النتائج المتوصل إليها:**

- موضوع تسيير المخزون يعتبر من أساسيات تكوين المعرفة المتكاملة لطلبة التسيير.
- تعتبر وظيفة التخزين أهم وظائف المؤسسة نظرا للدور التي تقوم به .
- إدارة تسيير المخزون تضمن استمرارية المؤسسة و محافظة عليها.
- شهد نظام تسيير المخزون تطورا هاما من مفهوم التسيير يضمن عملية امداد المؤسسة بالمواد دون انقطاع إلى المفهوم الذي يقوم ويحرص على العقلانية والرشادة في تسيير المخزون.
- توفير استراتيجية واضحة لتخزين مركز بيتومين ميناء نفطال، بحيث يتم الشراء قبل ظهور الاحتياج وهذا يسمح بوجود استراتيجية لتخفيض التكاليف.

3. المقترحات:

استنادا إلى النتائج التي عرضناها نقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمساعدة إدارة المؤسسة:

- استخدام الطرق العلمية الحديثة في تسيير المخزون.
- العمل على تنظيم المخازن وترتيب الأصناف داخل المخازن بصورة دقيقة وخطة محكمة.
- توظيف إطارات مختصة في عملية تسيير المخزون بكفاءة ومهارة عالية.
- إنشاء دورات تكوينية في تسيير المخزون والمعلوماتية لتأهيل الموظفين.

آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع تسيير المخزون في مركز بيتومين ميناء وهران، وجدنا عدة مواضيع في هذا المجال من أجل الباحثين لمعالجتها مستقبلا كدور مراقبة التسيير في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، و دور الرقابة في المؤسسات العمومية في كسب رضا الزبون، و كذا أثر تكوين وتدريب العمال على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. السيد عليوه، تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون ، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2001.

2. أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

3. أكرم أحمد الطويل، إدارة المواد، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

4. حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف قاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2009.

5. خليل الشماع ،الإدارة المالية، مطبعة الزهراء، بغداد، العراق، 2003.

6. رسمية زكي قرياقص وعبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، مصر، 2004.

7. سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات الجامعة المفتوحة، طرابلس ، ليبيا، 2002.

8. صادق محيلان محمد حيدر، إجراءات التخزين، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،2002.

9. عبد الرحمن توفيق، إدارة المستودعات و المخازن، مركز الخبرات المهنية للادارة، الجيزة، مصر، 2012

10. عبد الغفار حنفي، إدارة الإمداد والمواد، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1997.

11. علي كساب، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2013.

12. كريد جنكنز ، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، :ترجمة سيف عبد العزيز السيف، معهد الإدارة الجامعية السعودية،1417هـ.

13. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1985.

14. محمد صيرفي و بشير العلاق ، ادارة المخزون السلعي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان،الاردن، 2002.

15. محمود محمد مصطفى، إدارة المخزون والمواد مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

16. مصطفى يوسف كافي ، إدارة اللوجستيات إمداد و التوزيع المادي الأخضر ،دار المجمع العربي، عمان، الأردن،2012.

17. ناصر دادي عدون، ،اقتصاد المؤسسة، بدون سنة، ديوان المطبوعات الجامعية.

18. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة،

19. نبيل جاد بشوت، إدارة المخازن، الطبعة 02، جامعة قناة السويس، دار الفكر الجامعي، 2012.

20. هادي سعيد هادي وآخرون، إدارة الأبنية و المعدات المخزنية، دار اليازوري، عمان، 2008.

21. الجزائر، 1994.

ب. الرسائل العلمية:

1. بوعكاز عامر ، دور الرقابة في تسيير المخزونات رسالة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2016.

ج. القوانين و المراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 25 مارس 2009.

د. مواقع الانترنت:

1. www.naftal.dz

هـ. مراجع أخرى:

1. العزازي محمد،بن لعور بوعلام،التسيير المحاسبي والمالي،ديوان المطبوعات المدرسية 2013-2014.
2. العزازي محمد،بن لعور بوعلام،التسيير المحاسبي والمالي، ديوان المطبوعات المدرسية، الطبعة الجديدة، 2008-2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Donald waters, Inventory control and management, 2nd ed, John Wiley &Sons inc,USA,2003.

2. JK Meng Codes Operation Management Mc Goo Hit USA, 2010
3. John Kamal Manager's Guide Operation Management, McCaw-Hill, USA,2010 .
4. N. Suresh, S. Anil kumar, Production and Operations Management, Second Edition, New Age International (P) Ltd, New Delhi, 2008.

الملخص:

درسنا في هذا البحث وظيفة جد أساسية ، ألا وهي وظيفة تخزين في المؤسسة الاقتصادية و دورها أساسي و كبير في تسيير المؤسسة الاقتصادية ، وذلك بتوفير الوسائل المادية والظروف اللازمة للحفاظ على مخزون المؤسسة ، وتوفير البيئة الجيد لانطلاق في العملية الإنتاجية و تسويق في أحسن الظروف، وبالجودة المطلوبة التي تحقق أهداف المؤسسة وتحافظ على سمعتها في السوق.

كما عالج موضوعنا مختلف الطرق المتبعة في تسيير المخزون و مراحلها بالمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وبمركز بيتومين نفطال بصفة خاصة، ومن هنا نكتشف مدى تحقيق المؤسسة للنقلة الاقتصادية وتحقيق أهدافها كلما اهتمت بتسيير مخزونها.

الكلمات المفتاحية: مخزون، وظيفة التخزين، تسيير المخزون.

Abstract :

In this research, we studied a very basic function, which is the storage function in the economic enterprise, and its major and essential role in the management of the economic enterprise, by providing the material means and conditions necessary to preserve the enterprise's stock, and providing a good environment for launching the production process and marketing in the best conditions. And with the required quality that achieves the objectives of the institution and maintains its reputation in the market.

Our topic also dealt with the various methods used in managing the stock and its stages in the economic corporation in general, and the Bitumen Oil Center in particular, and from here we discover the extent to which the corporation achieves the economic shift and achieves its goals whenever it is interested in managing its stock.

Keywords : Stock , Storage function , Inventory management.