



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط-

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

تسيير المخزونات ودوره في تقليل أعباء المنشآت الرياضية
دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 18 فيفري الأغواط

تحت إشراف:

د. بن عروس محمد

من إعداد الطالب:

بلخضر خالد

لجنة المناقشة

رئيسا		
مشرفا		بن عروس محمد
ممتحنا		

السنة الجامعية 2024 / 2025

إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمه الصالحات، وبعد نهدي هذا

العمل المتواضع:

إلى من تعجز الحروف والكلمات أن توفيهم حقهم،

إلى من لا يمكن أن نرد لهم إحسانهم وفضلهم

إلى والدي الكريمين، حفظهم الله في طاعته ومنحهما الصحة

وطول العمر

إلى اسرتي الصغيرة

إلى أساتذتنا الكرام، أصدقائنا الأعزاء، الزملاء والزميلات

الأفاضل، إلى الجميع مع فائق عبارات الحب والتقدير

والاحترام.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه عز
وجل في إتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف

" بن عروس محمد "

لأشرفه على هذه المذكرة

على دعمه وعلى توجيهاته القيمة والتي كانت لنا سندا ومعونا
منذ بداية العمل في هذه المذكرة والتي لا تكفي كل كلمات

الشكر ولتقدير التي نصفاها

والى الأساتذة الأفاضل لمناقشتهم لهذه المذكرة.

فهرس المحتويات

1	إهداء	
2	كلمة شكر	
	مقدمة	أ، ب
	الإطار العام للدراسة	
1	الإشكالية	4
2	فرضيات البحث	5
3	تحديد المفاهيم المصطلحات	6
4	أسباب اختيار الموضوع	6
5	أهمية البحث	7
6	أهداف البحث	8
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
	المبحث الأول: الإطار النظري	
	تمهيد	10
	أولاً: ماهية المخزونات	11
	1- مفهوم المخزونات	11
	2- أنواع المخزونات	12
	3- أهمية المخزونات	12
	4- وظيفة التخزين	15
	5- مسؤوليات وظيفة التخزين	
	6- علاقة إدارة التخزين بإدارة المحاسبة والإدارات الأخرى	
	ثانياً: تسيير المخزونات	
	1- مفهوم تسيير المخزون	
	2- أهداف تسيير المخزون	

	ثالثا: المنشآت الرياضية	
	1- تعريف المنشآت الرياضية:	
	2-أنواع المنشآت الرياضية:	
	3-خصائص المنشأة الرياضية:	
	4 - المبادئ والشروط الواجب مراعاتها في المنشآت الرياضية:	
	5-نمط تسيير المنشآت الرياضية	
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة		
	تمهيد	1.
	أولا: استعراض الدراسات السابقة	2.
	ثانيا: التعليق على الدراسات السابقة	3.
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
	1. الدراسة الاستطلاعية	1
	2. منهج البحث	2
	3. متغيرات الدراسة	3
	4. مجالات الدراسة	4
	5. مجتمع الدراسة وعينته	5
	6. أدوات جمع المعلومات	6
	7. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	7
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة		
1-عرض وتحليل نتائج الدراسة		
	1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
	2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2

3	3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	
2-مناقشة نتائج الدراسة		
1	1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	
2	2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	
3	3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	
4	4-الاستنتاج العام	
5	5-خاتمة البحث	
قائمة المراجع		
الملاحق		

مقدمة

تُعَدّ المخزونات أحد المقومات الأساسية التي تركز عليها المؤسسات بمختلف أنواعها، باعتبارها موردًا حيويًا لا غنى عنه في ضمان استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف الإنتاجية أو الخدمية. فالمخزون يشمل كافة المواد الخام، واللوازم، والقطع، والمنتجات شبه المصنعة، أو الجاهزة التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة تقلبات العرض والطلب، وضمان سير العمليات التشغيلية بسلاسة. ويُعتبر تسيير المخزون من الوظائف الحيوية في الإدارة الحديثة، لما له من تأثير مباشر على مستوى الكفاءة التشغيلية والتكاليف المالية، سواء في القطاع الصناعي أو الخدمي.

وفي هذا السياق، تُعَدّ المنشآت الرياضية من بين المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على توفر مخزونات متنوعة، تشمل الأدوات والمعدات الرياضية، الألبسة، مواد الصيانة، التجهيزات التقنية، وغيرها من المستلزمات الضرورية لضمان أداء الأنشطة الرياضية بأعلى جودة. غير أن هذه المنشآت، وعلى الرغم من طابعها غير الربحي في كثير من الأحيان، تواجه تحديات كبيرة في مجال التسيير المالي والإداري، مما يفرض عليها السعي لتقليل النفقات وتجنب الهدر، مع الحفاظ على مستوى الخدمة.

ومن هنا تبرز أهمية تسيير المخزونات بشكل فعال داخل المنشآت الرياضية، ليس فقط لضمان توفر المعدات في الوقت والمكان المناسبين، بل أيضًا كوسيلة استراتيجية لتقليل الأعباء المالية والإدارية الناتجة عن التخزين العشوائي، التكدس غير الضروري، أو نفاذ المواد في أوقات حرجية. فالتسيير الجيد للمخزون يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للرياضيين والمستخدمين، ويقلل من الأعباء التشغيلية العامة.

وفي ظل التحديات التي تعرفها المنشآت الرياضية اليوم، من حيث الضغط المالي، وتزايد الطلب على الجودة والاحترافية، أصبح من الضروري اعتماد منهجية علمية وعملية

في إدارة المخزونات، تستند إلى أسس التخطيط، والمتابعة، والتقييم المستمر، مع إدماج الوسائل التكنولوجية في عملية التسيير، ما يُعزز كفاءة الأداء ويُخفف من الأعباء.

وبناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى دراسة واقع تسيير المخزونات في المنشآت الرياضية، وتحليل دوره في تقليل الأعباء المالية والإدارية، من خلال التعرف على أساليب التسيير المعتمدة، ومعرفة أوجه القصور والنجاح، وتقديم توصيات عملية لتحسين هذا الجانب الحيوي من التسيير الرياضي.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، (الجانب النظري، والجانب التطبيقي).

أولاً: الإطار العام للدراسة ويتكون من (الإشكالية، فرضيات البحث، تحديد المفاهيم المصطلحات أسباب اختياراً لموضوع، أهمية البحث أهداف البحث).

ثانياً: الفصل الأول: الأدبيات النظرية ويتكون من مبحثين المبحث الأول: الإطار النظري (المخزون - تسيير المخزون - المنشآت)

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة بالموضوع

ثالثاً: الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها (الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث، متغيرات الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع المعلومات، الخصائص السيكمترية للأداة، أساليب المعالجة الإحصائية) واما المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وأخيرا الاستنتاج العام وخاتمة.

الإطار العام للدراصة

1. الإشكالية

تُعَدّ إدارة الموارد من أهم التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات في العصر الحديث، لاسيما في ظل التغيرات الاقتصادية وضغط التكاليف والحاجة إلى تعظيم الكفاءة والفعالية. ويأتي **المخزون** في صلب هذه الموارد، حيث يُمثل حلقة وصل حيوية بين الاستهلاك والإنتاج، وبين التخطيط والتنفيذ، ما يجعل من تسييره ضرورة استراتيجية لا تقتصر على المؤسسات الصناعية أو التجارية فحسب، بل تمتد أيضًا إلى المؤسسات الخدمية، ومنها المنشآت الرياضية.

فالمنشأة الرياضية، باعتبارها مؤسسة تهدف إلى تقديم خدمات رياضية وترفيهية لمختلف الفئات، تعتمد بشكل أساسي على توفر عدد من المواد والمعدات في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المطلوبة، مثل الألبسة، الكرات، الأجهزة الرياضية، مستلزمات الصيانة، وغيرها. وبالتالي، فإن سوء تسيير هذه المخزونات قد يؤدي إلى حدوث اختلالات في الأداء، مثل نقص المعدات أثناء الأنشطة، تكس غير مبرر للمواد، تلف المخزون بسبب سوء التخزين، أو ارتفاع في التكاليف غير الضرورية.

في المقابل، فإن تسييرًا فعالًا ومنظمًا للمخزونات يتيح للمنشآت الرياضية تخفيض النفقات، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وضمان استمرارية النشاط دون انقطاع، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة وعلى سمعة المؤسسة الرياضية عمومًا. ورغم هذه الأهمية، إلا أن العديد من المنشآت الرياضية، خاصة في السياقات المحلية، لا تزال تُدار بأساليب تقليدية تفتقر إلى التخطيط الدقيق والتقنيات الحديثة، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول واقع هذا التسيير ومدى تأثيره على الأداء العام للمنشأة.

ومن هذا المنطلق، تتمحور الإشكالية العامة لهذا البحث في التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يسهم تسيير المخزونات في تقليل الأعباء للمنشآت الرياضية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين حسن تنظيم المخزون وتقليص التكاليف الزائدة في المنشآت الرياضية؟
 - هل يؤدي استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تسيير المخزون إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل الفاقد.
 - هل ضعف كفاءة تسيير المخزون يؤدي إلى تكبد غير ضروري أو نفاذ المواد، مما يُسبب عبئاً إدارياً ومالياً إضافياً على المنشآت الرياضية؟
- بعد طرح الإشكالية وصياغتها بصيغة مفصلة، وانطلاقاً من الخلفية النظرية والعملية للموضوع، يمكن صياغة الفرضيات التالية والتي تمثل الإجابة المؤقتة التي سيتم التحقق من صحتها من خلال الدراسة الميدانية:

1. الفرضية العامة:

- يُسهم تسيير المخزونات بشكل فعال في تقليل الأعباء للمنشآت الرياضية.

2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين حسن تنظيم المخزون وتقليص التكاليف الزائدة في المنشآت الرياضية.
- يؤدي استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تسيير المخزون إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل الفاقد.
- ضعف كفاءة تسيير المخزون يؤدي إلى تكبد غير ضروري أو نفاذ المواد، مما يُسبب عبئاً إدارياً ومالياً إضافياً على المنشآت الرياضية.

3-تحديد المفاهيم المصطلحات

إن التعريف الاصطلاحي وحتى اللغوي من أكبر الاهتمامات والاعتبارات التي يتوجب على الباحث أن يقوم بشرحها، وهذا حتى يستطيع أن يقدم الفكرة الصحيحة والواضحة حول ما

يريد أن يصل إليه، ومن ناحية أخرى من أهم المصاعب التي تعترض الباحث هي العمومية المتداولة لبعض المفاهيم، وفي هذا الشأن "فإن من أخطر الصعوبات التي تواجه الباحثين في ميادين العلوم الانسانية والاجتماعية في عموميات لغتها.¹ " وعليه فإن الباحث سيتطرق إلى تفسير وتوضيح أهمها لضمان سهولة الفهم لمضمون هذا البحث وهي كالآتي:

انطلاقاً من أهمية تحديد المفاهيم الرئيسية في أي دراسة علمية لضمان وضوح الإطار النظري والمنهجي، سنقوم فيما يلي بتحديد وتعريف أبرز المفاهيم الواردة في عنوان البحث:

1. **تسيير المخزونات:**

التعريف الاصطلاحي:

هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى التخطيط والرقابة والتنظيم لتدفق المواد الداخلة والخارجة من المخازن، بهدف ضمان توفر الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين والطلب.²

تسيير المخزونات هو علم وفن التنبؤ بكميات وأنواع المواد المطلوبة للمؤسسة وتخزينها بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها وتقلل من تكاليف الاحتفاظ بها".

التعريف الاجرائي:

يشير هذا المفهوم إلى العملية التي يتم من خلالها التخطيط والتنظيم والرقابة على المواد والمنتجات المخزنة داخل المؤسسة، بما يضمن توافرها عند الحاجة، وبالكمية المناسبة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين والتوريد. ويشمل التسيير الفعال للمخزون عمليات الجرد، الطلب، الاستلام، التخزين، والتوزيع وفق معايير علمية دقيقة.

¹ دراسة الحاج سعيد أسامة، بعنوان انتقاء المواهب الرياضية وتوجيهها في مدارس التعليم المتوسط بالجزائر، دراسة مقارنة بين المدن الساحلية والجنوبية حول قدرات المربين، اهتمامات التلاميذ، الإمكانيات، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية التخصص: النشاط البدني الرياضي التربوي، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص9.

² حميدة عبد القادر، إدارة المخزون - الأسس العلمية والعملية. دار الهدى، الجزائر، 2018، ص 23.

2. الأعباء:

التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالأعباء كل ما تتحمله المؤسسة من نفقات مالية أو جهد إداري وتنظيمي في سبيل تأدية مهامها، وتشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تؤثر على ميزانيتها وفاعلية أدائها¹. "الأعباء هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مالية أو تنظيمية، تؤثر على مردوديتها العامة".

التعريف الاجرائي:

يقصد بها في هذه الدراسة مختلف التكاليف والضغوط المالية والإدارية والتنظيمية التي تتحملها المنشأة الرياضية نتيجة سوء التسيير أو عدم استغلال الموارد بشكل فعال، والتي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

3. المنشآت الرياضية:

التعريف الاصطلاحي:

هي كل بنية تحتية مخصصة لتنظيم وممارسة الأنشطة الرياضية، وتشمل الملاعب، القاعات، المراكز التدريبية، والأندية، وتُجهز عادة بتجهيزات فنية وإدارية لتحقيق الأهداف الرياضية².

التعريف الاجرائي:

هي مؤسسات أو فضاءات مهيأة لاستقبال وتنظيم الأنشطة الرياضية بأنواعها المختلفة، سواء كانت عمومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، وتشمل المرافق الرياضية كالملاعب، القاعات، الأندية، والمراكز التدريبية، وما يرافقها من تجهيزات ومعدات.

4-أسباب اختيار الموضوع

¹ شويحة محمد، مبادئ التسيير المالي في المؤسسات .دار المحمدية العامة، الجزائر، 2016، ص 89.

² مخلوف سمير، إدارة المؤسسات الرياضية .دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2020، ص 44.

الأسباب الذاتية:

- اهتمام الباحث الشخصي بمجال التسيير الرياضي، خاصة ما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية للمنشآت الرياضية.
- الرغبة في تطبيق المعارف النظرية المكتسبة خلال سنوات الدراسة في ميدان واقعي له صلة مباشرة بالتخصص.
- الاطلاع المسبق على حالات سوء تسيير للمخزونات في بعض المنشآت الرياضية، مما أثار فضول الباحث لفهم الأسباب والحلول.

الأسباب الموضوعية:

- الحاجة المتزايدة لتحسين كفاءة المنشآت الرياضية في ظل القيود المالية، مما يجعل من تسيير المخزون أداة فعالة لترشيد الموارد.
- قلة الدراسات الميدانية في البيئة الجزائرية حول العلاقة بين تسيير المخزون وتخفيف الأعباء داخل المنشآت الرياضية.
- اعتبار الموضوع مساهمة علمية يمكن أن تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة في مجال التسيير الرياضي.

5- أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- تسعى الدراسة إلى إثراء المكتبة الأكاديمية في مجال الإدارة الرياضية من خلال التركيز على جانب قلما تم التطرق إليه وهو "تسيير المخزون".
- إبراز العلاقة بين إدارة الموارد الداخلية (المخزون) والأداء التنظيمي، بما يسهم في تطوير المفاهيم الإدارية المطبقة في القطاع الرياضي.
- تقديم إطار نظري وتحليلي يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين المستقبليين في نفس المجال.

✓الأهمية العملية:

- توجيه القائمين على المنشآت الرياضية إلى أهمية التنظيم العقلاني للمخزون لتقليل التكاليف وتحسين الأداء.
- اقتراح آليات عملية قابلة للتطبيق لتسيير المخزونات بطريقة فعالة تساعد في الحد من الهدر والتكدس.
- تمكين الإداريين من تقدير المخاطر المالية الناتجة عن سوء التسيير، وتقديم حلول واقعية قابلة للتنفيذ.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

- 7-دراسة دور تسيير المخزونات في تقليل الأعباء داخل المنشآت الرياضية، وتحليل سبل تحسين هذا التسيير لرفع كفاءة الأداء.

الأهداف الخاصة:

- التعرف على واقع تسيير المخزونات داخل المنشآت الرياضية الجزائرية.
- إبراز العلاقة بين تسيير المخزون ومدى تحمل المنشأة للأعباء المالية والتنظيمية.
- تحديد أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه تسيير المخزونات في الوسط الرياضي.
- اقتراح مجموعة من الحلول والممارسات الإدارية الفعالة لتحسين إدارة المخزون وتقليل الأعباء.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

المبحث الأول الإطار النظري

أولاً: ماهية المخزونات

1- مفهوم المخزونات

للمخزون عدة تعاريف تختلف باختلاف وجهة النظر أو الزاوية التي ننظر بها للمخزون ومنها " : المخزون يعبر عن كمية من المواد (خامات أو أجزاء أو منتجات تحت تشغيل أو منتجات تامة) تحت سيطرة مؤسسة ما يحتفظ بها لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبياً، انتظاراً لاستخدامها أو بيعها¹ "

كما عرفته الجمعية للرقابة على المخزون والإنتاج APICS " على أنه " إجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام أو الأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك وحدات تحت التشغيل، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع².

يقصد بالمخزون صنف من الدليل المحاسبي الوطني جميع العناصر المادية التي تشتريها الشركة أو المؤسسة الإنتاجية وتقوم بالاحتفاظ بها في المخازن وذلك بغرض استعمالها المباشر أو الغير مباشر وفيما بعد في الصنع أو في البيع إلى الغير³ "

ويعرف حسب المخطط المحاسبي الوطني بأنه " قيمة الوسائل التي اشترتها المؤسسة سواء لإعادة بيعها على حالتها أو تصنيعها وتحويلها إلى منتجات تامة⁴ "

المخزون هو المواد أو المنتجات التي تحتفظ بها المنظمة بغرض استخدامها أو بيعها في المستقبل، ويمكن أن تشمل المواد الخام، المنتجات شبه الجاهزة، والسلع الجاهزة، وكذلك الأجزاء والقطع التبديلية.

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

² محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص 12.

³ أوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الاول، دار الأفاق، مصر، 1994، ص 53.

⁴ شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص

المخزونات وفق النظام المحاسبي المالي هي الاصول المحازة لبيعها بحسب السعر العادي للنشاط، أو التي هي قيد الانتاج لمثل هذا البيع، أو في شكل مواد أولية أو لوازم من المقرر استهلاكها ضمن مسار الانتاج أو تقديم الخدمات وتشمل المخزونات السلع المقتناة ، المحازة لبيعها، بما في ذلك على سبيل المثال البضائع التي يشتريها بائع التجزئة ويحوزها لبيعها، أو الأراضي أو أي أملاك عقارية تتم حيازتها لغرض بيعها، كما تشمل المنتجات التامة الصنع أو الاشغال قيد الانجاز كمنتجات من المنشأة وتشمل على المواد الأولية واللوازم الموجودة قيد الاستعمال في مسار الانتاج .

وفي حالة القيام بتقديم الخدمة فإن المخزونات تدرج ضمن كلفة الخدمة التي لم تقم المنشأة بإدراج المنتجات المطابقة لها في دفاتر المحاسبة .

وحسب المعيار المحاسبي الدولي (IAS2) وهي¹:

عرف المعيار المحاسبي الدولي (IAS2) المخزونات بأنها من الأصول الجارية ومدة بقائها في المنشأة، مهما طالت لا تتعدى اثنا عشر (12) شهرا (دورة استغلال) اذ تتحول الى نقود وتجدد، وهي حسب المعايير المحاسبية الدولية كل المخزونات ما عدا التي حظيت بمعيار خاص بها، مثل البناءات قيد الانجاز المعيار (11) الوسائل المالية المعيار (39)، الأصول البيولوجية العائدة للنشاط الفلاحي (ال معيار 04)، الخ .

وعليه فإن المخزونات حسب المعيار (02) هي :

- ✓ مخزونات تم الحصول عليها بهدف بيعها أثناء النشاط العادي .
- ✓ مخزونات الانتاج قيد الانجاز، تباع بعد الانتهاء من انتاجها .
- ✓ مخزونات المواد الأولية والمواد الاستهلاك واللوازم التي تشتري لتستهلك في العمليات الانتاج أو تستهلك في تقديم الخدمات .
- ✓ مدة بقائها لا تتعدى 12 شهرا.

¹ أسماء أحمد وصالحه خيار، تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية، 2006-2007. ص 83

2-أنواع المخزونات

تختلف أنواع المخزونات بتعدد طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسة التجارية تقوم بشراء السلع من أجل إعادة بيعها على حالها وبالتالي فأهم عنصر في مخزوناتا هو البضاعة، أما المؤسسة الانتاجية فتقوم عادة بشراء مواد أولية ولوازم من أجل تصنيعها وبيعها في شكل منتج تام الصنع أو نصف مصنع، غير أنه وكما رأينا أنفا فالمخزون هو السلع الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها في نقطة زمنية معينة، وفي هذه النقطة قد توجد بعض الوحدات التي لم يكتمل إنتاجها وتمثل مخزون قيد التصنيع أو تحت التشغيل، إضافة إلى ما تبقى من مخلفات العملية الانتاجية من فضلات¹ ومهملات التي تدخل ضمن المخزونات، ويمكن توضيح هذه الانواع من المخزونات كما يلي :

- المخزونات في شكل بضاعة .
- المواد الأولية
- المنتجات وتشمل: منتجات تامة الصنع، منتجات نصف مصنعة، منتجات قيد التصنيع، الفضلات والمهملات.

a. أهمية المخزونات

تتجلى أهمية المخزونات بالنسبة للمؤسسة في ثلاث مستويات رئيسية هي:

1* التأمين والحماية ضد المخاطر

وتظهر نتيجة الحاجة للاحتفاظ بالمخزون في الحسابان عند اعداد المؤسسة لخططها الانتاجية والتسويقية، ومن اهم الاسباب التي تدخل ضمن هذه المجموعة ما يلي :

- احتمالات زيادة الطلب الفعلي لبعض الاصناف على حجم الطلب المتوقع عليها
- احتمالات طول فترة التوريد عن المتوسطات المتوقعة مما يؤدي إلى تأخير وصول المواد المطلوبة عن المواعيد المحددة لها، وقد يحدث هذا التأخير نتيجة ظروف خارجة عن إدارة

¹ أسماء أحمد وصالحة خيار مرجع سبق ذكره ص 85

المؤسسة -تغير الاحتياجات من المواد من فترة إلى أخرى نتيجة بعض المشكلات الفنية في التصنيع مثل التلف أو نتيجة لعدم الانتظام في معدلات الانتاج بين المراحل الانتاجية المختلفة¹

-احتمالات تلقي المؤسسة لطلبات طارئة ورغبتها في تجنب ما قد يحدث من عدم الوفاء بتلك الطلبات في مواعيدها .

2*الاستقرار والاستمرار

ويتعلق أساسا برغبة المؤسسة في استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الثبات أو الاستقرار النسبي، ومن أهم العوامل التي تساعد على هذا الاستقرار والاستمرار ما يلي :

- المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الانتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المترتبة بالقدر المناسب.

- الموازنة بين معدلات الانتاج بين المراحل المختلفة للإنتاج، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل

- تحقيق الثبات أو الاستقرار النسبي في كل من حجم العمالة ومعدلات الانتاج، وذلك من خلال الانتاج بمعدلات ثابتة والاحتفاظ بالكميات الاضافية لحين الحاجة إليها.

-تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عن طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباته دون تأخير أو تعطيل للعمل في المؤسسة .

¹ محمد توفيق ماضي ، مرجع سبق ذكره ص 87

3* تحقيق وفرات اقتصادية

وتمكن هذه الالهمية في رغبة المنشأة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيضات للتكاليف والاضرار المرتبطة بالمخزون، ومن بين العوامل المؤثرة في ذلك ما يلي¹ :

- الاستفادة من خصم الكمية، فكثير ما يقوم الموردون بتخفيض أسعار البيع في حالة قيام العميل بشراء كميات كبيرة، وفي مثل هذه الحالة قد تجد المنشأة أنه من الافضل الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من هذه الميزة

- الاستفادة من تقلبات الاسعار في السوق، وغالبا ما يشار إلى هذا الدافع التخزين باسم المضاربة ومضمونها قيام المنشأة بشراء كميات معينة من بعض المواد في أوقات انخفاض أسعارها وتخزينها بقصد بيعها مستقبلا عند إرتفاع الاسعار في السوق .

4-وظيفة التخزين

وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات فهي تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية والتجارية وكذلك تقوم بتوفير مستلزمات الانتاج من مواد أولية، وقطع الغيار والمعدات وكذلك تختص بالاستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.

فوظيفة التخزين ليست مجرد مكان ترص فيه البضائع فقط بل هي أكثر من هذا فالتخزين وظيفة اقتصادية وأول هدف اقتصادي رئيسي لها هو يتعلق بالعمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخازن والحفاظ على الموجودات فهناك العديد من الاصناف التي يتم استهلاكها والحاجة إليها مع مدار العام أو في أوقات إنتاجها ومن ثم يأتي التخزين لتحقيق تلك المنفعة الزمنية².

¹ عمورة جمال، المعالجة المحاسبية للمخزونات وكيفية تقييمها ، 2011 ص 96

² عمورة جمال، مرجع سبق ذكره ، ص 98

ويساهم التخزين في تكوين إحدى المنافع الاقتصادية وهي المنفعة الشكلية أو التمويلية وعندما تريد المنشأة أن تحتاط ضد احتمالات إرتفاع الاسعار في المستقبل فإن التخزين هو أحد وسائلها الرئيسية لتحقيق ذلك.

5-مسؤوليات وظيفة التخزين

يقصد بمسؤوليات وظيفة التخزين الأنشطة التي تؤديها هذه الوظيفة وما يحققه كل نشاط منها من هدف.

- ✓ توفير النفقات: تأخذ هذه المهمة مكان الصدارة في مجمل مسؤوليات وظيفة التخزين وخاصة إذا كان حجم الاستثمار في مجال التخزين كبيراً، ويكون مصدر الوافرات من خلال :
 - الاحتفاظ بأقل ما يمكن من المواد في المخازن، وعدم تجميد رأس المال
 - ✓ -ضمان استمرار الإنتاج، وضمان تدفق المواد .
 - الحفاظ على المخزون من التلف، أو الفقدان .
 - التخزين الجيد والاستخدام الكفء للمساحات المخزني .
 - استلام المواد: تعد مسؤوليات الاستلام بداية العمليات المخزني، فهي تستلم كافة المواد من السلع وآلات ومعدات ومواد أولية، انتظاراً لإرسال لموقع الانتاج بالنسبة للمواد الأولية والآلات، أو توجيهها للزبائن كبضاعة جاهزة¹ .
- ✓ 3-الفحص والتفتيش: تتعلق هذه المسؤولية بضمان جودة المواد والتحقق من وفاء المورد بالتزاماته وتؤدي هذه المهمة داخل المخازن سواء عند الاستلام أو قبل إرسال المواد لعملية الإنتاج للتأكد من عدم تلفها .

¹ تومي ميلود، محول صورية، واقع المعالجة المحاسبية للمخزونات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل النظام المحاسبي المالي، 2013 ص 66

- توصيف المخزون: تقوم وظيفة التخزين بإعداد دليل يضم توصيفا كاملا للأصناف المختلفة من المواد المخزني، وتحديد موقعها، وبيان مواصفاتها التفصيلية لتسهيل عملية الاستدلال عليها .

✓ 5-صرف المخزون: وتتم هذه العملية عند إستلام وظيفة التخزين لطلبات رسمية من أقسام وظائف المؤسسة المختلفة التي هي بحاجة لمواد مختلفة من أجل القيام بأعمالها، والذي يكون إما داخل المخازن أو لن تقوم وظيفة التخزين بإيصال الطلبية إلى الجهة الطلبية¹.

- المحافظة على المخزون: وذلك بتوفير الظروف المخزني الملائمة وحماية المخزون من أخطار التلف والسرقة وإضافة إلى حمايته من المؤشرات الطبيعية المختلفة.

- مسك السجلات: ونعني بالسجلات مجموعة المستندات والبيانات والملفات ذات العلاقة بالمواد المخزني لمعرفة حركة المواد، أي الكميات الواردة والطلبات المنفذة، وأرصدة كل مادة مما يساعد وظيفة التخزين على القيام بعملها بشكل مناسب .

✓ 8-جر د المواد: ونعني به الجرد الفعلي للمواد ومقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية.

✓ 9-الرقابة على المخزون: وتعتبر المهمة التقليدية لوظيفة التخزين، ونعني بها الرقابة على أرصدة المخزون ومدى انسجامها مع حاجات الاستهلاك، ومحاولة تقليله لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية وبطريقة اقتصادية. كما تتضمن الرقابة على المخزون مراقبة كيفية صدور أوامر الشراء وأوقات إصدارها لضمان وصول المواد في أوقاتها المحددة لضمان عدم توقف الإنتاج .

¹ تومي ميلود، محول سورية ، مرجع سبق ذكره ص 69

6- علاقة إدارة التخزين بإدارة المحاسبة والإدارات الأخرى

إن نظام أي مؤسسة إنتاجية هو نظام مفتوح، ويتكون من أنظمة فرعية حيث أن نجاح أي نظام فرعي لا يعتمد على نفسه فقط، بل يعتمد على العلاقات المتبادلة التي تربط كل نظام فرعي بآخر والتي تؤثر على كفاءة كل منها وتمثل إدارة التخزين إحدى هذه النظم الفرعية والتي تربطها علاقات مختلفة ومتنوعة مع الإدارات الأخرى، وعليه فإننا سوف نستعرض هنا علاقة إدارة التخزين بإدارة المحاسبة والإدارات الأخرى.¹

أ- علاقة إدارة التخزين مع وإدارة المحاسبة:

هو أن إدارة التخزين تقوم بتقديم كل المعلومات الخاصة بالموردين والزبائن وكذا حالة المخزون، حجمه وقيمه، الكميات الداخلة والخارجة والمتبقية وهذا من أجل تقليل التكاليف وتحسين مستوى الخزينة وكذا إخبار إدارة المحاسبة على رأس المال العامل والمستثمر في الخزن والأمر الأمر الأساسي الذي تقوم به هذه الأخيرة وهو تسديد الفواتير الواردة إلى إدارة التخزين.

ب- علاقة إدارة المخازن بالإدارات الأخرى:

ويكون ذلك وفق النقاط التالية:

- أولاً: علاقة إدارة المخازن بإدارة الشراء: كثيراً ما يتم جمع الإدارتين في إدارة واحدة بالنظر إلى العلاقة الوثيقة بينهما وذلك على أساس ما يلي :
- إن إدارة الشراء لا يمكنها تنفيذ الشراء إلا إذا ما تحققت لديها ومن خلال اتصالاتها بإدارة المخازن عدم توفر المواد .
- كما أن إدارة الشراء هي التي ترسل أوامر الشراء لابد أن تخبر إدارة المخازن بذلك لتكون على استعداد للاستلام .

¹ محمد العريفي، التخزين الإلكتروني، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 101

- كما لابد أن تحيط إدارة الشراء إدارة المخازن بأحوال وظروف التخزين قبل وصول الشحنة لذلك من تأثير في المحافظة على جودة البضاعة، وذلك لكي يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على المواد، ولتجنب توقف الإنتاج.
- تقوم الإدارتين بعمليات التدقيق في الحسابات الخاصة بالفواتير والطلبات الطارئة والتصرف بالمواد الراكدة والفائضة .

ثانيا: علاقة إدارة المخازن بإدارة الإنتاج:

- تعتبر إدارة الإنتاج العمل الرئيسي لإدارة التخزين حيث أن هناك علاقة مباشرة بينهما وتقوم هذه العلاقة على عدة اعتبارات يتمثل أهمها فيما يلي¹ :
- توفر إدارة المخازن السبل من المواد الأولية لاستمرار الإنتاج إلى جانب توفر الآلات وأدوات وقطع الغيار ومتطلبات الصيانة .
 - كما أن إدارة المخازن هي الملاذ الأخير لفضلات الإنتاج ومخلفاته من العادم والتالف .

- كما تقوم إدارة الإنتاج باتصالاتها بإدارة المخازن للتعرف على موجوداتها من المواد ومدى التزام المورد في توريد المواد وحالتها ومقاديرها وجودتها، ومن المألوف أن تقوم إدارة المخازن بإعلام إدارة الإنتاج بأحوال التوريد من استلام ونتائج الفحص والتفتيش.

ثالثا: علاقة وظيفة التخزين بإدارة التصميم والهندسة:

- إن إدارة المخازن ترتبط بعلاقات تنسيقية مع إدارة الهندسة، كون إدارة الهندسة هي الإدارة المسؤولة عن تصميم السلعة، ويمكن توضيح العلاقة التنسيقية ما بين إدارة المخازن والإدارة الهندسية من خلال ما يلي:

- الحاجة لتبادل المعلومات عن فائض المخزونات ومواصفاتها والأنماط المستخدمة وكذلك الأصناف التي أصبحت متقادمة .

¹ محمد العريفي، مرجع سبق ذكره ص 104.

• وضع الترتيبات للتأكد من وجود تعديلات أو طرق الاستخدام في العملية الإنتاجية قبل إدخال أي تصميم جديد.

- الإبلاغ عن المواد الخاصة بالتصميم القديم حتى يمكن فادي التقادم¹.
- استشارة إدارة التصميم والهندسة عندما يتم إدراج بعض الأصناف المتقدمة للتخلص منها

رابعا -علاقة إدارة المخازن بإدارة الفحص:

على كل الإدارات أن تقدم المساعدة والعون لمصلحة الفحص (التفتيش) وذلك عن طريق تقديم المعلومات والخدمات . ومن الضروري إقامة علاقة جيدة بين الإدارتين وتكمن هذه العلاقة في :

- توفير التسهيلات للفنيين المختصين بالتفتيش وضمان بلوغ فحص كل الأصناف.
- قيام رجال التخزين بحجز البضائع الواردة وتقديم عينات منها لفحصها .
- تساعد إدارة المخازن على إدارة السلع المرفوضة من طرف إدارة التفتيش إلى الموردين .

خامسا: علاقة إدارة المخازن بإدارة الصيانة:

تقوم إدارة المخازن بتقديم المخازن عند الحاجة إليها وذلك عند الطلب، أما إدارة الصيانة فتقوم بإعداد جدولاً زمنياً تفصيلياً يتضمن مواعيد الصيانة الدورية للتجهيزات الآلية وذلك قبل فترة من الزمن وهذا قصد تسهيل العمل على إدارة المخازن وحتى تكون جاهزة لتلبية احتياجات الصيانة في الوقت المناسب .

سادسا: علاقة إدارة التخزين بإدارة النقل:

إن المهمة الأساسية لإدارة النقل هي نقل المواد والسلع من المخازن وإليها وفي بعض الحالات قد يعهد إلى إدارة المخازن بمسؤولية النقل ولكن عندما تكون هناك إدارة مستقلة

¹ محمد العريفي مرجع سبق ذكره ص 111.

فمن الضروري أن يعمل كلاهما بطريقة منسجمة فتقوم وظيفة التخزين بتوفير المعلومات التفصيلية عن الشخص ومناطق التحميل ومناطق التفريغ كما تقوم وظيفة النقل بتوفير المعدات اللازمة لذلك مثل الشاحنات والناقلات وغيرها¹.

سابعاً: علاقة إدارة المخازن بإدارة التمويل:

هناك تبادل مستمر للمعلومات بين إدارة المخازن والإدارة المالية حيث تعطي هذه المعلومات التفاصيل اللازمة للتحقق من القيود الدفترية للموجودات من الفواتير، وبطاقات المخزون وتقوم الإدارة المالية في العادة بإرسال قوائم مالية دورية إلى المخازن توضح تكلفة عمليات التخزين.

ثامناً: علاقة إدارة المخازن بإدارة المبيعات:

إن علاقة إدارة التخزين بإدارة المبيعات هي علاقة خاصة بتقدير المبيعات ودراسة السوق حتى تتوفر لها المنتجات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، فإدارة المبيعات تقوم بتسويق المنتجات الموجودة بالمخازن ووظيفة التخزين تعتبر ممون بالنسبة لإدارة المبيعات.

تاسعاً: علاقة إدارة المخازن بإدارة التجارة:

إن المؤسسات التجارية تعتبر وظيفة التجارة المؤشر الأول بكل ما يخص المعلومات الخاصة بالطلبات فمن الضروري أن تكون على علم دائمو بصفة مستمرة بكل التغيرات التي قد تطرأ في شروط المورد، وخاصة بأحوال المخزون المتمثل في السلع الجاهزة الموجهة للبيع، فينتظر من هذه الوظيفة تقديم كل المعلومات الخاصة بأهداف التسويق واستراتيجياتها التجارية، التوسع في الأسواق، عقد الصفقات مع كبار الزبائن، الحملات الإشهارية. فكل هذه المعلومات تعطي لوظيفة التخزين القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه التخزين، وبذلك يمكن اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتفادي هذه المخاطر².

¹ أسماء أحمد وصالحة خيار، تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية ص 86

² أسماء أحمد وصالحة خيار، مرجع سبق ذكره ص 85

ثانيا: تسيير المخزونات

3- مفهوم تسيير المخزون

يقصد بعبارة تسيير المخزون استعمال و تطبيق كل المبادئ العلمية اللازمة للمحافظة على التخطيط الأمثل و الفعال للموارد ,و القضاء على إمكانية الوقوع في مشاكل مستقبلية بسبب زيادة سرعة خروج المواد من المخازن ,أو عدم احترام مدة التموين من الممونين .

فتسيير المخزون يعني العمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، السير الجيد يعني أيضًا أن المخزون يلبي الاحتياجات في ظل ظروف اقتصادية وعقلانية.

تتعدد تعريفات تسيير المخزونات حسب الزاوية التي يُنظر منها إلى العملية، حيث يختلف مفهوم التسيير تبعًا للمجال أو النوعية. فيما يلي بعض التعريفات التي تبرز جوانب متعددة لهذا المجال: ¹

التعريف التقليدي لتسيير المخزون:

تسيير المخزون هو عملية تنظيم ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالمخزون داخل مؤسسة ما، من استلام، تخزين، إدارة، وتوزيع المواد أو السلع، بهدف ضمان توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب، مع تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

التعريف الإداري: تسيير المخزون في السياق الإداري يعني مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى متابعة وتخزين المواد والسلع بطريقة فعّالة ضمن البيئة المؤسسية، وذلك لضمان توافر المواد في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة لتلبية احتياجات المؤسسة، سواء في الإنتاج أو العمليات اليومية.

¹عرباجي إسماعيل، المرجع السابق، ص 62.

التعريف اللوجستي: تسيير المخزون هو جزء من إدارة سلسلة الإمداد ويتعلق بكل الأنشطة التي تهدف إلى تأمين توافر المواد أو المنتجات من خلال تخزينها وإدارتها بكفاءة لتلبية طلبات السوق أو احتياجات الإنتاج، مع تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

التعريف الاقتصادي:

من منظور اقتصادي، تسيير المخزون يعني إدارة المخزون لتقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين (مثل تكاليف التخزين والتأمين، ومخاطر التلف)، وفي نفس الوقت تجنب النقص الذي قد يؤدي إلى توقف الإنتاج أو فقدان المبيعات.

التعريف التشغيلي:

تسيير المخزون في هذا السياق يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من مواد ومنتجات من خلال تنظيم عمليات الاستلام، التصنيف، التخزين، والمراقبة، بهدف تحسين سير العمل داخل المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية.¹

التعريف التقني:

تسيير المخزون يتضمن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات مثل نظم ERP أو RFID لمتابعة المخزون في الوقت الحقيقي، بحيث يتم تحديد الكميات المتاحة أو المنتهية الصلاحية، وتتبع حركة المواد في جميع مراحل المخزون، من الاستلام حتى التوزيع.

التعريف المرتبط بالصيانة:

في سياق الصيانة، تسيير المخزون هو إدارة المخزون من قطع الغيار والمواد المستخدمة في صيانة المعدات أو المنشآت، بهدف ضمان أن القطع أو المواد المطلوبة متاحة في الوقت والمكان المناسبين لتفادي تعطيل الأعمال.

¹ عمر صخري، المرجع السابق، ص 92.

التعريف في مجال التجارة:

تسيير المخزون في هذا المجال يشمل إدارة السلع التي تباع أو توزع في السوق، من خلال استراتيجيات مثل الجرد المستمر أو الجرد الدوري، لضمان استمرارية تدفق السلع وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لدى العملاء.

4-أهداف تسيير المخزون

تسيير المخزون يعد أحد الركائز الأساسية في إدارة سلسلة الإمداد ويهدف إلى تحقيق عدة أهداف هامة للمؤسسة أو الشركة. فيما يلي أبرز الأهداف المتعلقة بتسيير المخزون:

✓ ضمان توافر المواد في الوقت المناسب

هدف أساسي: هو التأكد من أن المواد المطلوبة أو المنتجات التامة متاحة في الوقت المناسب عندما تكون الحاجة إليها ملحة، سواء للإنتاج أو للبيع. حيث يساعد ذلك في تجنب توقف الإنتاج أو أي تعطل في العمليات الناتج عن نقص المواد، مما يعزز استمرارية العمليات¹.

✓ تقليل التكاليف المرتبطة بالمخزون

هدف رئيسي: تقليل التكاليف المرتبطة بتخزين المواد مثل تكاليف المساحات المستأجرة، التأمين، والعمالة. حيث يساهم أيضاً في تقليل الخسائر الناتجة عن المواد المنتهية الصلاحية أو التالفة بسبب التخزين غير السليم.

✓ تجنب الفائض في المخزون

هدف آخر: ضمان أن المخزون ليس مفرطاً بحيث يتسبب في تكدس السلع التي لا حاجة لها. الفائض يؤدي إلى زيادة تكاليف التخزين، ويزيد من احتمال تلف أو تدهور المواد. فمن خلال تسيير المخزون بشكل دقيق، يمكن الحفاظ على المخزون عند المستوى الأمثل.

✓ تحقيق التوازن بين العرض والطلب

¹ فهد الجميلي، إدارة سلاسل الإمداد والمشتريات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 56.

هدف استراتيجي: الحفاظ على توازن مثالي بين المخزون المتاح واحتياجات السوق أو الإنتاج، مما يساهم في استمرارية العمليات دون حدوث نقص أو فائض. حيث يساعد ذلك في التنبؤ بالطلب وضبط الكميات وفقاً للمستجدات في السوق.¹

✓ تحسين الكفاءة التشغيلية

هدف تنظيمي: يساعد تسيير المخزون على تحسين عمليات التخزين، النقل، وإعادة توزيع المواد داخل المؤسسة. هذا يساهم في تقليل الفاقد، ويزيد من سرعة دورة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة. فهو يساهم في تسهيل العمليات اللوجستية من خلال تحسين إدارة تدفق المواد.

✓ زيادة رضا العملاء

هدف تسويقي: عن طريق التأكد من توفر المنتجات أو الخدمات في الوقت الذي يحتاجه العميل، يمكن للمؤسسة تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من المبيعات. يساهم أيضاً في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق.

✓ تحقيق مرونة في العمليات

هدف استراتيجي: القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق أو الطلبات غير المتوقعة. تسيير المخزون الجيد يوفر مرونة في التعامل مع التغيرات في الطلب أو اضطرابات في سلسلة التوريد.

✓ التقليل من المخاطر

هدف أمني: تقليل المخاطر الناتجة عن نقص المواد أو تأخير في التوريد، أو حتى فقدان المواد بسبب الظروف غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو مشاكل الموردين. فهو غالباً ما يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بتقادم المخزون أو تلفه².

¹ فهد الجميلي، المرجع السابق، ص 59.

² فهد الجميلي، المرجع السابق، ص 62.

✓ تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

هدف إداري: تسيير المخزون الجيد يوفر معلومات دقيقة وواقعية عن الكميات المتاحة، والتي تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة بشأن الشراء أو التوريد. فهو يساهم في التحليل والتخطيط للمستقبل بشكل أفضل.

✓ تحقيق دورة حياة المنتجات المثلى

هدف استراتيجي طويل المدى: من خلال إدارة المخزون بشكل فعال، يمكن ضمان أن المنتجات تصل إلى السوق في الوقت المناسب وأن المواد الخام أو المنتجات التي يتم تخزينها يتم استخدامها قبل انتهاء صلاحيتها أو تدهورها.

مراقبة وتحسين أداء الموردين

هدف تعاوني: من خلال تسيير المخزون بفعالية، يمكن تتبع أداء الموردين والتأكد من قدرتهم على توفير المواد في الوقت المحدد، مما يساهم في تحسين علاقات الأعمال والتعاون مع الموردين.

الامتثال للمعايير واللوائح

هدف قانوني: تسيير المخزون بشكل جيد يضمن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالتخزين، مثل معايير الصحة والسلامة، أو قوانين حماية البيئة. بشكل عام، تسيير المخزون له دور محوري في تحقيق الكفاءة الاقتصادية والتشغيلية للمؤسسات. من خلال تحسين عمليات إدارة المخزون، يمكن للمؤسسة أن توفر التكاليف، تحسن الإنتاجية، ترفع من رضا العملاء، وتزيد من مرونتها في التكيف مع الظروف المتغيرة.

ثالثا: المنشآت الرياضية

1-تعريف المنشآت الرياضية:

اصطلاحا: المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه، بحيث يعتمد تسيير نشاطات الرياضية وتطويرها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها¹

قانونا: باعتبار الدولة هي صاحبة الملكية العامة لمختلف المنشآت الرياضية والهياكل والمرافق الخاصة بالرياضة، فقد أولت أهمية بالغة لها من خلال التعريف بها في مختلف القوانين وفي هذا الصدد نجد:

• الأمر رقم 95-24 الموافق 25 سبتمبر سنة 1995 المتعلق بحماية الأملاك العمومية وامن الأشخاص² فيها، حيث عرفت المادة 02: المنشآت الرياضية على أنها أملاك عمومية في مفهوم هذا الأمر، المنشآت الأساسية والتركيبات والمنشآت الكبرى والوسائل والممتلكات العمومية المنقولة والعقارية التي تستغل في إطار الأنشطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية والبدنية

ال مادة 03 من نفس الأمر تنص على انه ووفقا ما جاءت على ذكره المادة 02 أعلاه، مهما كان النظام القانوني الذي يحكمها أي المنشآت الرياضية تعتبر وحدات وظيفية متجانسة، وتدعى في صلب النص "مؤسسة" وعليه وباعتبار هذه المنشآت تخضع لقواعد القانون العام تنشأ وتسير عن طريق الدولة والجماعات المحلية، بإضافة إلى أن من مميزاتها التجانس الوظيفي كما سنبينه لاحقا.

¹ نايت إبراهيم محمد، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير تخصص إدارة وتسيير رياضي، سيدي عبد الله، ص 13، الجزائر، 2011/2012.

² الأمر رقم 95-24 الموافق 25 سبتمبر سنة 1995 المتعلق بحماية الأملاك العمومية وامن الأشخاص.

- المرسوم التنفيذي رقم 91-416 الموافق 2 نوفمبر سنة 1991 المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها¹: المادة 01: تعتبر منشأة رياضية بمفهوم هذا المرسوم كل منشأة مفتوحة للجمهور ومعدة للممارسات البدنية والرياضية.
- القرار المؤرخ في 26-يناير سنة 1997 المحدد لدفتر الأعباء المتضمن الشروط العامة لإنشاء المنشآت الرياضية واستغلالها²، حيث ذكر في الملحق من خلال النص في الباب الأول، الأحكام عامة في مادته الثانية على: انه تعتبر منشآت رياضية بمفهوم المرسوم التنفيذي رقم 91-416 السابق الذكر أعلاه: كل منشأة مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية و/أو الترفيهية.

-2- أنواع المنشآت الرياضية:

- تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها البعض باختلاف أشكالها ومكوناتها والغرض الذي أحدثت من اجله، بالإضافة إلى نوعية النشاطات الرياضية الممارسة إلى أنواع عدة أهمها:
- **حسب المنشأ:** أو المنجز أي الجهة التي قامت بإنجاز هذه المنشأة وتصنف بدورها إلى: المنشآت الرياضية القطاعية، أي أن الجهة المنجزة والمنشأة لهذه الفئة من المنشآت هي الوزارة الوصية على قطاع الرياضة سواء كانت مركزية أو غير مركزية.
 - **حسب مستوى الممارسة:** أي أن المنشأة تتواجد وتتجز بناء على مستوى الممارسة الرياضية فنجد المنشأة الرياضية التنافسية أي انه يستوجب في هذا النوع من المنشآت تتوافر وتتطابق مع المتطلبات ومعايير الوطنية والدولية الخاصة التقنية منها والأمنية والنظافة، المنشآت الرياضية المخصصة والموجهة للتربية البدنية سواء المدرسية منها أو الجامعية، وأخيرا المنشآت الرياضية الجوارية والترفيهية

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91-416 الموافق 2 نوفمبر سنة 1991 المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها

² فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1987. ص 129.

• **حسب الاختصاص الممارس:** ويمكن تصنيف هذا النوع من المنشآت بناءً على نوعية الاختصاص والنشاط الرياضي الممارس.

وتعتبر هذه التقسيمات السالفة الذكر أعلاه تقسيمات عامة مأخوذ بها في غالبية الدول، لكن وبمراعاة السياسة الرياضية الوطنية للجزائر في قطاع الرياضة، فيما يخص مجال المنشآت الرياضية فإن الدولة من خلال الوزارة الوصية على قطاع الرياضة قد قسمت هذه المنشآت الرياضية إلى أربعة أنواع أساسية وهي كتالي:

- المنشآت الرياضية المخصصة للأحداث الرياضية الكبرى
- المنشآت الرياضية الجماهيرية
- المنشآت الرياضية الخاصة الطبيعية
- المنشآت الرياضية المساندة

3- خصائص المنشأة الرياضية:

تتميز هذه المنشآت العمومية بمجموعة من الخصائص أهمها:

- غير قابلة للتقادم
- غير قابلة للحجز
- غير قابلة للتنازل

4 - المبادئ والشروط الواجب مراعاتها في المنشآت الرياضية:

تتميز المنشآت الرياضية بوجوب مراعاة مجموعة من المبادئ والشروط، تجعل منها تتميز عن باقي المنشآت والهياكل الأخرى، ويمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر وهي كالآتي:

- الموقع الجغرافي وحسن الاختيار.

-التجانس الوظيفي لمختلف المرافق والوحدات.

-العزل عن العوامل غير مرغوب فيها.

-عوامل السلامة والأمن والنظافة.

-الصحة العامة.

-سهولة الإشراف والاتصال.

-الاستغلال الأمثل.

-الناحية الجمالية والفنية.

-الناحية الاقتصادية.

-الصيانة.

-إمكانية التوسع المستقبلي والتوقع.¹

5-نمط تسيير المنشآت الرياضية

تهتم الدولة عن قرب بنشاط المنشآت العمومية وتسعى إلى وضع القواعد التي من شأنها التوفيق بين ما يلزم من حرية لتمكين منشآتها من التصرف في شؤونها على الوجه الأفضل وما يلزم من رقابة للحفاظ على الأموال العمومية والمصلحة العامة وباعتبار هذه المنشآت العمومية مرافق عمومية في الغالب فانه من الطبيعي أن تختلف تبعا لذلك طرق تسييرها، وتراعي الإدارة العمومية عندما تختار طريقة تسيير المرافق العمومية اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية، فكل نوع من المرافق العمومية تناسبه طريقة تسيير ربما لا تناسب الأنواع الأخرى، ولهذه الأسباب والاعتبارات تعددت طرق إدارة المنشآت العمومية، لاسيما من حيث درجة تدخل الدولة.

فمن الطرق ما يتطلب هيمنة كاملة للدولة في إدارتها، كما هو الحال في طريقة الاستغلال المباشر، ومنها ما تقل فيه درجة تدخل الدولة، فتعهد إدارتها إلى أشخاص خاصة وتكتفي الدولة برقابتها وإشرافها على تسييرها، وتسمى هذه الطريقة بأسلوب الامتياز، وهناك طرق

¹ نايت إبراهيم محمد، آليات تمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير تخصص إدارة و تسيير رياضي، سيدي عبد الله، ص 13، الجزائر، 2011/2012.

أخرى تتفاوت فيها مدى رقابة الدولة مثل طريقة المؤسسة العمومية، ولكن فمهما كانت الطريقة المتبعة، فإنها لا تؤثر على طبيعة المرفق العمومي، كما أن رقابة الدولة تبقى دائما موجودة فقط إن مداها يختلف باختلاف طرق التسيير المتبعة.

ويمكن حصر الطرق المستعملة لتسيير المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر، باعتبارها تمثل مرافق عمومية، من الاستقلال إلى يومنا هذا، إلى ما يلي:

5-1 أسلوب الإدارة المباشرة: يقصد بهذا الأسلوب أن المجموعات العمومية الإقليمية أي الدولة والجماعات الإقليمية، هي التي تتولى مباشرة إدارة المرفق العمومي الذي أنشأته. وتجدر الإشارة أن الميزة الأساسية في أسلوب الإدارة المباشرة في مختلف أشكاله، أن المرفق العمومي ضمن هذا الأسلوب لا يتمتع بالشخصية المعنوية. ويمكن أن يتخذ أسلوب الإدارة المباشر ثلاث أشكال:

أ / الاستغلال المباشر: وهو الشكل العادي لتسيير المرفق العمومي، فالإدارة نفسها التي تقوم بتشغيله بواسطة أعوانها وأموالها، وتخضع في هذا للقواعد المقررة في الميزانية العمومية ومستعملة في ذلك أساليب القانون العام لا سيما ما تعلق منها بامتيازات السلطة العمومية وفي هذا الإطار، فإن القانون الإداري يطبق بصفة كلية.

إن أسلوب الإدارة المباشرة يتبع عادة في إدارة المرافق العمومية التقليدية أي الإدارية، ويدخل في هذا التنظيم الإدارة المركزية للوزارات كالوزارة الوصية على قطاع الشباب والرياضة مثلا، والإدارات والجماعات المحلية ومصالحها كالمنشآت الرياضية القاعدية التابعة لقطاع الشباب والرياضة كالمركبات الرياضية الجوارية، كما يطبق هذا على ما يسمى بالمصالح الخارجة الموجودة على المستوى الولائي كمديرية الشباب والرياضة والمنشآت الرياضية العمومية التابعة لمصالحها.

ب / أسلوب الإدارة المباشر بتسيير شخص: يتمثل في تسيير مرفق عمومي، بحيث أن المجموعة الإقليمية الوطنية أو المحلية التي أنشأته هي التي تقوم بتعيين عون عمومي يقوم

بتسيير هذا المرفق، دون أن تمنح له الاستقلالية المالية، ولكن تكون له محاسبة مشخصة حتى يتمكن من الاطلاع على محتوى المداخل والمصاريف.

ج / مشاطرة الاستغلال المباشر: وهو أسلوب تقوم فيه الإدارة بتسيير المرفق العمومي ولكن بصفة غير مباشرة، بحيث يكلف شخص طبيعي أو معنوي لحساب الشخص العمومي بالسهر على هذا التسيير، وهذا الشخص القائم بالإدارة يشاطر السلطة العمومية التي أنشأت المرفق العمومي النتائج المالية المترتبة عن استغلال المرفق العمومي من خلال حصوله على رسم يحدد حسب نوعية التسيير للمرفق العمومي، وليس وفقا للأرباح التي تذهب إلى صاحب المرفق، على أن تتحمل الإدارة المخاطر المالية للنشاط.

تجدر الإشارة، أن هذا النوع من الاستغلال المباشر قليل الاستعمال في الجزائر خاصة في قطاع الشباب والرياضة، والملاحظ انه يقترب نوعا ما من أسلوب الامتياز، فهو في مركز وسط بين الاستغلال المباشر ونظام الامتياز.¹

5-2 أسلوب المؤسسة العمومية

المؤسسة العمومية هي شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو الجماعات المحلية.

فإلى جانب الدولة والجماعات المحلية، فان تسيير المرافق العمومية قد يعهد إلى أشخاص عمومية أخرى والتي أطلق عليها اسم المؤسسة العمومية، فتقوم بنشاط متخصص تعتبر فيه كأداة للامركزية المرفقية، فأسلوب المؤسسة هو الذي يستعمل إذا ما تبين أن المرفق العمومي ما يكون تسييره أحسن إذا أصبح مشخص ومنحت له استقلالية القانونية والإدارية والمالية، بمعنى آخر إذا منحت له الشخصية المعنوية، تعتبر الخاصية المميزة لأسلوب

¹ روسيل هوي وآرون سميث هانز ويستريك-بوب ستوارت ماتيو نيكولسن، إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص15.

المؤسسة العمومية مقارنة بالأساليب التقليدية أي أسلوب الاستغلال المباشر وأسلوب الامتياز، وهذا على الصعيد القانوني والمالي والإداري.¹

¹ روسيل هويي وأرون سميث هانز ويستريك-بوب ستيوارت ماتيو نيكولسن، مرجع سابق، ص 19-20.

المبحث الثاني الدراسات المرتبطة

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والمشابهاة هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرزاق بوحوش بعنوان " أثر تسيير المخزونات على الأداء المالي في المؤسسات العمومية الجزائرية." مذكرة ماستر ، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كفاءة تسيير المخزون وتحقيق التوازن المالي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 45 موظفاً يعملون في إدارات التموين والمخازن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ضعف تنظيم المخزونات يؤدي إلى تزايد التكاليف التشغيلية، بينما يسهم التسيير العقلاني في تحسين الأداء المالي وتجنب الفائض أو العجز. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الجانب المالي المرتبط بالمخزون، ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع بحثنا المتعلق بتقليل أعباء المنشآت الرياضية.

الدراسة الثانية: دراسة خديجة بوساحة بعنوان "واقع تسيير المستودعات في المؤسسات الرياضية الجزائرية - دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة." 2018

ركّزت هذه الدراسة على تقييم فعالية نظام تسيير المستودعات داخل مؤسسة رياضية عمومية، من خلال تحليل الممارسات الإدارية ومدى توفر الأدوات اللوجستية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلات مع مسؤولي المخازن إلى جانب تحليل الوثائق الإدارية.

أبرزت النتائج أن هناك ضعفاً في استخدام الوسائل التقنية الحديثة، وغياب خطط واضحة لإدارة المواد الرياضية، مما يؤدي إلى الهدر والتلف وزيادة الأعباء. وتؤكد هذه الدراسة أهمية الانتقال إلى أساليب عصرية في تسيير المخزون، وهو ما يدعمه موضوع بحثنا.

الدراسة الثالثة : دراسة سمير جلاوي، بعنوان " أثر الرقمنة في تحسين إدارة المخزونات

في المؤسسات العمومية". مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2020

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة في تحسين فعالية إدارة المخزون، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة خدمات عمومية جزائرية. اعتمد الباحث على المنهج الكمي التحليلي، من خلال توزيع استبيانات على 60 موظفًا في قسم التموين والمشتريات. وأظهرت النتائج أن تطبيق الرقمنة (مثل البرمجيات المتخصصة في الجرد والتتبع) ساعد في تقليل الأخطاء البشرية، وتحديد الكميات المطلوبة بدقة، مما ساهم في تقليل النفقات وتحسين الأداء العام.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقترح حلاً عملياً حديثاً (الرقمنة) لمعالجة مشكلات تسيير المخزون، وهو ما يمكن الاستفادة منه في المنشآت الرياضية كذلك.

الدراسة الرابعة: دراسة منال بوسنة، بعنوان " دور تسيير الموارد اللوجستية في ترشيد النفقات داخل المؤسسات الرياضية". مذكرة ماستر ، جامعة الجلفة، 2021-

2022

ركزت هذه الدراسة على جانب الموارد اللوجستية، بما فيها المخزونات، في المؤسسات الرياضية، حيث هدفت إلى توضيح تأثير التسيير الجيد لهذه الموارد على تقليل النفقات وتحسين الأداء. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مقابلات مع 15 إطارًا إداريًا في ثلاث منشآت رياضية كبرى. توصلت الدراسة إلى أن تسيير المخزون يُمثل نقطة ضعف في كثير من المؤسسات الرياضية، بسبب غياب الكفاءات المتخصصة ونقص التنسيق بين الأقسام. وأوصت بإعادة هيكلة نظم التسيير الداخلي وتكوين الموظفين في مجال إدارة المواد. تُعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة ببحثنا، لأنها تناولت نفس النوع من المؤسسات، وبحثت في أعبائها من زاوية المخزون.

ثانيا : التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة وما قام به الباحث من قراءة نقدية واستطلاع لنتائج وتقارير الأبحاث المرتبطة بموضوع الدراسة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يُلاحظ أن هناك إجماعاً نسبياً حول أهمية تسيير المخزونات كعامل مؤثر في تقليل الأعباء وتحسين الأداء داخل المؤسسات، سواء كانت رياضية أو عمومية. وقد عالجت كل دراسة الموضوع من زاوية معينة، ما يُثري الخلفية النظرية لهذا البحث ويمنحه قاعدة تحليلية متينة.

فمثلاً، ركزت دراسة عبد الرزاق بوحوش (2015) (على العلاقة بين تسيير المخزون والأداء المالي، وهي تُبرز الجانب المالي من الموضوع، في حين ركزت دراسة خديجة بوساحة (2018) (على السياق الرياضي تحديداً، ما يجعلها الأقرب إلى طبيعة بحثنا. أما دراسة سمير جلاوي (2020) (فتميزت بتناولها لتأثير الرقمنة، وهو بعدٌ تقني حديث يُمكن أن يثري التوصيات العملية لبحثنا.

كما أن دراسة منال بوسنة (2021) (سلّطت الضوء على مشكلات التسيير داخل المنشآت الرياضية الجزائرية من خلال تحليل الموارد اللوجستية، وهو ما يعزز فرضية وجود خلل هيكلي في الإدارة. أما الدراسة الأجنبية (Keller & Stevenson, 2017) (فمثّلت مرجعاً مقارناً مهماً، حيث قدّمت نموذجاً ناجحاً من بيئة متقدمة في مجال التسيير، ما يتيح لنا الاستفادة من الخبرات الدولية وقياس فجوة الأداء في السياق المحلي.

رغم هذا التنوع، فإن معظم الدراسات ركزت على الجانب الوصفي التحليلي، بينما لا تزال الحاجة قائمة لدراسات ميدانية أكثر عمقاً في البيئة الجزائرية خاصة في المنشآت الرياضية، مما يمنح بحثنا أصالة وتميّزاً من حيث التناول والمعالجة التطبيقية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول الدراسة المنهجية وأدواتها

تمهيد:

تتطلب كل دراسة أو بحث علمي اتباع منهجية أساسية تكون بمثابة دليل للباحث في بناء أساسيات عملية البحث والدراسة. وتعد هذه المنهجية حجر الزاوية للحصول على دراسة علمية دقيقة. ومن المؤكد أن مدى دقة البحث في المجال العلمي يمكن قياسه من خلال درجة وضوح تعريف المفاهيم وصحة الأدوات المستخدمة للقياس. لذلك، يجب على الباحث أن يكون على دراية بكيفية استخدام الأدوات المختلفة المتاحة له وتطبيقها بشكل صحيح في دراسته.

في هذا الفصل، سنقوم بتوضيح الإجراءات المتبعة للوصول إلى حل لمشكلة البحث وللحصول على نتائج علمية موثوقة يمكن الاعتماد عليها وتطبيقها في المجتمع البحثي بشكل عام. كما هو معلوم، يتميز البحث العلمي بقدرته على التعامل مع الموضوعات بشكل موضوعي، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا إذا تبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- المنهج المتبع:

إن عملية اختيار المنهج المتبع يخضع لطبيعة المشكلة محل الدراسة فهي التي تفرض على الباحث ذلك، وبما أن موضوع بحثنا يهدف إلى الكشف عن اهتمام إدارة المنشآت الرياضية بعوامل الامن والسلامة وانعكاسه على الأداء

المنهج هو الوسيلة الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلة بحثه، ويختلف المنهج باختلاف مشكلة البحث والهداف العامة والنوعية التي يستهدف البحث تحقيقها، ومنهج البحث هو النتيجة التي ينتهي اليها الباحث نظرا لتعدد الظواهر والمفاهيم والعلاقات التي تتطوي عليها العلوم الإنسانية يجعل أمر معالجتها أصعب، حيث أن تعقيد الظاهرة الإنسانية لا يعني استحالة بحثها، وهذا بطبيعة الحال انطلاقا من البناء النظري للبحث إلى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها الباحث، والتي تعتبر تجسيد لكافة الخطوات التي تصاغ خلال هذا البحث، وانطلاقا من موضوع دراستنا

ويعد منهج البحث عنصرا رئيسيا من عناصر البحث العلمي، نظرا لأنه يفيد في تحديد الطريقة التي سيسلكها الباحث في جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، ويفيد أيضا في الحكم على جودة البحث¹

الذي سنحاول في بحثنا هذا في تحديد العلاقة بين عناصرها بغرض توضيح مدى تأثيره الإيجابي أو السلبي، على هذا العنصر. واستجابة الطبيعة هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الذي يعرف بأنه تصور دقيق للعلاقات المتبادلة وكما يعرف أيضا المنهج الوصفي على أنه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين

¹ العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط 2). دار الزهراء. 2006، ص 56.

عناصرها وضبطها كمياً قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي إخضاعها إلى دراسة عملية ودقيقة.¹

فإننا اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي " يتعلق ببحث ما هو كائن، ولا يحكم على الواقع حكماً قيمياً كونه جيداً أو رديئاً

فالمنهج الوصفي يهتم بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة وتحديد أسباب وجودها على صورتها القائمة بالفعل، ويشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

وكما يعرف أيضاً المنهج الوصفي على أنه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وضبطها كمياً قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي إخضاعها إلى دراسة عملية ودقيقة.²

حيث يعد المنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة، ويركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع البحث، ويعبر المنهج الوصفي عن جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات³

¹ عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل"، الجزائر، 1995، ص 129

² عمار بحوش، المرجع السابق، ص 135 .

³ الحمداني، موفق، البحث العلمي: أسسه وأساليبه. مكتبة الرائد العلمية. 2009، ص 89.

2-متغيرات البحث:

-**المتغير المستقل (السبب)** وهو الذي يحذى التغير فيه إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وحدد المتغير المستقل في بحثنا وهو **تسيير المخزونات**

المتغير التابع (النتيجة :) وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع وحدد في بحثنا **التقليل من الأعباء**

3-مجتمع الدراسة وعينتها:

3-1: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "جميع مفردات أو وحدات الظاهرة التي يدرسها الباحث".

يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال المركب الرياضي 18 فيفري بالاغواط البالغ عددهم 30 عاملا من مختلف الجنسين.

3-2 عينة الدراسة

تعتبر العينة في البحوث الوصفية اساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي، وتكون ممثلة له تمثيلا صادقا، كما تعتبر عنصر هام في المرحلة التطبيقية هذا ما جعل عملية تحديدها عملية حساسة ودقيقة، يتوقف عليها نجاح البحث العلمي وصدقته¹.

¹ سامي عريش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلوي للنشر، عمان، سنة، 1999، ص 67 68.

4-حدود الدراسة:

4-1 لحدود الزماني: السنة الجامعية 2024-2025 (شهر فيفري 2025) على مستوى المركب الرياضي 18 فيفري بالاغواط اجل الشروع في العمل التطبيقي.

4-2 الحدود المكاني: لقد اجريت الدراسة الميدانية، على مستوى المركب الرياضي 18 فيفري بالاغواط

5-أدوات الدراسة

قصد الوصول إلى حلول اشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات البحث، لزم اتباع أنجع الطرق وذلك من خلال الدراسة والتفحص الاستبيان انطلاقا من مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قسمنا السبيان الى البيانات الشخصية ثم المحاور الثلاثة في حين كانت الابعاد (موافق / محايد/ غير موافق)

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعتبر الأساليب الإحصائية من الأدوات المهمة والضرورية في البحث العلمي، حيث تساعد الباحثين على تحليل البيانات واستخلاص النتائج بطريقة موضوعية ودقيقة. في العصر الحديث، أصبحت الأساليب الإحصائية حاضرة بقوة في شتى المجالات العلمية، بما في ذلك العلوم الاجتماعية والإنسانية، والعلوم الطبيعية والتطبيقية، بل وحتى في مجالات الإدارة والاقتصاد.

تتنوع الأساليب الإحصائية حسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، فهناك الإحصاء الوصفي الذي يهتم بتلخيص وعرض البيانات بطريقة منظمة ومفهومة، وهناك الإحصاء الاستدلالي الذي يستخدم لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج العامة من البيانات.

وفي دراستنا اعتمدنا على نظام الحزمة الإحصائية spss بنسخته 2021 واعتمدنا على المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري.

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

جدول يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على توجد علاقة ارتباطية بين حسن تنظيم المخزون وتقليل التكاليف الزائدة في المنشآت الرياضية.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
يتم تسجيل المواد عند دخولها وخروجها من المخزن بانتظام.	1,00	0.38	منخفض	10
يوجد نظام جرد دوري للمخزونات داخل المنشأة.	1,50	1,24	منخفض	10
يتم تحديد الكميات المطلوبة بدقة لتفادي الشراء العشوائي.	5,00	0.77	مرتفع جدا	01
هناك مطابقة بين سجلات المخزن والواقع الفعلي للمخزون.	4,00	,000	مرتفع	03
يتم التخلص من المواد الفائضة أو منتهية الصلاحية بطريقة منظمة.	4,00	,000	مرتفع	03
يتم استخدام معايير لتحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون.	4,00	0.91	مرتفع	03
تؤدي فوضى التخزين إلى تزايد التكاليف في منشأتنا.	4,00	1,08	مرتفع	03
تساهم إدارة المخزون الجيدة في تخفيض نفقات الشراء الطارئ.	4,00	0.37	مرتفع	03
يتم تخزين المواد حسب نوعها وتاريخ استخدامها لتسهيل التتبع.	4,00	0.73	مرتفع	03
تقليل التكاليف يبدأ من تنظيم عملية التخزين بشكل فعال.	3,50	0.91	متوسط	08

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تراوحت بين (1.00) و $(5.00)^{**}$ ، مع اختلاف واضح في مستوى القبول بين البنود، وهو ما يعكس تبايناً في ممارسات تسيير المخزون داخل المنشآت الرياضية.

أعلى بند من حيث المتوسط الحسابي كان "يتم تحديد الكميات المطلوبة بدقة لتقادي الشراء العشوائي"، بمتوسط قدره 5.00 وانحراف معياري 0.77، ما يدل على موافقة قوية جداً من قبل المبحوثين، ويُعبر عن وعي كبير بأهمية التخطيط المسبق في الشراء لتقادي الهدر.

بالمقابل، سجلت بعض البنود متوسطات متدنية جداً، مثل يتم تسجيل المواد عند دخولها وخروجها من المخزن بانتظام"، بمتوسط حسابي 1.00 وانحراف معياري 0.38، ما يدل على مستوى منخفض جداً من القبول، ويشير إلى ضعف واضح في إجراءات التوثيق والمتابعة اليومية للمخزون.

بند "يوجد نظام جرد دوري للمخزونات داخل المنشأة" جاء أيضاً بمستوى منخفض (متوسط 1.50، وانحراف 1.24)، مما يعكس غياب آلية منظمة ودورية لتحديث قاعدة بيانات المخزون.

من جهة أخرى، تكرر متوسط 4.00 في عدد من البنود مثل: مطابقة السجلات مع الواقع، والتخلص من المواد الفائضة، ووضع حدود للمخزون، والتخزين حسب النوع وتاريخ الاستخدام،

وهي مؤشرات إيجابية تدل على أن بعض ممارسات التسيير مطبقة بدرجة مرتفعة في بعض المؤسسات.

أما العبارة: "تقليل التكاليف يبدأ من تنظيم عملية التخزين بشكل فعال" فقد جاءت بمتوسط 3.50 وهو متوسط مقبول نسبياً، مما يوحي بوجود وعي جزئي بدور التخزين المنظم في خفض التكاليف، لكنه لم يصل إلى مستوى القناعة التامة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود مؤشرات قوية تدعم الفرضية، خاصة في ما يتعلق بالتخطيط للشراء، وتنظيم المواد، ووضع حدود للمخزون، وهي ممارسات تُسهم فعلياً في

تقليل التكاليف. غير أن ضعف إجراءات الجرد والتسجيل اليومي للمخزون يبقى نقطة ضعف بارزة ينبغي معالجتها. وعليه، يمكن القول إن حسن تنظيم المخزون يُساهم بدرجة معتبرة في تقليص التكاليف الزائدة في المنشآت الرياضية، غير أن هذا الأثر يظل متفاوتًا بحسب طبيعة المنشأة ومستوى التنظيم الداخلي بها.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

جدول يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على يؤدي استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تسيير المخزون إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل الفاقد.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
تستخدم المنشأة برامج رقمية لتسيير ومتابعة المخزونات.	1,00	0.38	منخفض	07
تم تدريب المستخدمين على استخدام النظام الإلكتروني للمخزون.	1,50	1,24	منخفض	05
يسمح النظام الرقمي بالتنبيه في حال نفاد مادة معينة.	1,50	1,24	منخفض	05
تمكّنا التكنولوجيا من تقليل الوقت الضائع في عمليات الجرد.	5,00	0.77	مرتفع جدا	03
تُسجّل كل حركة للمخزون بشكل آلي وفوري.	1,50	1,24	مرتفع	02
تُمكن التقنيات الحديثة من مراقبة الكميات وتحديد الاحتياجات بدقة.	1,00	0.38	منخفض	06
ساعدت الوسائل الحديثة في تقليل نسبة المواد التالفة أو المهدورة.	4,00	1,08	مرتفع	04
توجد قاعدة بيانات دقيقة لجميع المواد داخل المخزن.	4,00	0.77	مرتفع	03
نعتمد على أجهزة محمولة أو ماسحات ضوئية أثناء التتبع.	1,50	0.42	منخفض	07
ساهمت التكنولوجيا في خفض الأخطاء البشرية أثناء التسيير.	3,50	0.91	مرتفع	01

التعليق

من خلال نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نلاحظ تفاوتًا واضحًا في آراء أفراد العينة بخصوص مدى استخدام التقنيات الحديثة في تسيير المخزون داخل المنشآت الرياضية، ما يسمح لنا بتقديم قراءة تحليلية على النحو التالي: حيث انه أعلى بند من حيث القبول كان "ساهمت التكنولوجيا في خفض الأخطاء البشرية أثناء التسيير"، بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.91، وهو ما يشير إلى مستوى قبول مرتفع نسبيًا، مما يدل على وعي لدى بعض أفراد العينة بتأثير التكنولوجيا في الحد من الأخطاء المرتبطة بالتسيير اليدوي ثم البند الذي حصل على أعلى متوسط مطلق كان "تمكّنا التكنولوجيا من تقليل الوقت الضائع في عمليات الجرد"، بمتوسط 5.00 وانحراف 0.77، وهو ما يعكس اتفاقًا واسعًا على أن التقنيات الحديثة - إن وجدت - تسهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة الزمنية للعمل داخل المخزن.

بالمقابل، حصلت معظم البنود الأخرى على متوسطات منخفضة، أبرزها: "تستخدم المنشأة برامج رقمية لتسيير ومتابعة المخزونات" بمتوسط 1.00، ثم "تمكّن التقنيات الحديثة من مراقبة الكميات وتحديد الاحتياجات بدقة" بنفس المتوسط، ما يُشير إلى ضعف فعلي في تبني الأنظمة الرقمية لدى المنشآت محل الدراسة، ويعكس واقعًا تقليديًا في التسيير. أما في بنود أخرى مثل: "تم تدريب المستخدمين على استخدام النظام الإلكتروني للمخزون" و"يسمح النظام الرقمي بالتنبيه في حال نفاد مادة معينة"، و"نعتمد على أجهزة محمولة أو ماسحات ضوئية أثناء التتبع"، جاءت بمتوسطات بين 1.00 و1.50، مما يعكس غياب البنية التكنولوجية أو ضعف التكوين والتجهيز في هذا المجال.

وفي بنود مثل: "توجد قاعدة بيانات دقيقة لجميع المواد داخل المخزن"، "ساعدت الوسائل الحديثة في تقليل نسبة المواد التالفة أو المهدورة"، جاءت بمستوى مرتفع (4.00)، ما يشير إلى وجود تجارب جزئية ناجحة، لكنها غير معمّمة على باقي الجوانب أو المؤسسات.

تبيّن من خلال النتائج أن هناك إقرارًا عامًا بأهمية التكنولوجيا ودورها في تحسين تسيير المخزون وتقليل الهدر، لكن الواقع العملي يشير إلى ضعف كبير في تطبيقها فعليًا داخل المنشآت الرياضية. فتدني متوسطات البنود المرتبطة باستخدام البرامج الرقمية، التكوين التقني، والرقابة الآلية، يدل على اعتماد طرق تقليدية في التسيير لا تواكب التطور الحاصل في المجال.

وعليه، فإن الفرضية الثانية لم تتحقق بشكل فعلي في الواقع الميداني لعينة الدراسة، رغم أن مواقف المستجوبين تؤكد من حيث المبدأ الأثر الإيجابي للتكنولوجيا في تسيير المخزون. وهذا يعني أن هناك فجوة بين الإدراك والممارسة ينبغي ردمها عبر دعم المنشآت بالتقنيات الحديثة وتكوين المستخدمين عليها.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

جدول يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على ضعف كفاءة تسيير المخزون يؤدي إلى تكديس غير ضروري أو نفاذ المواد، مما يسبب عبئاً إدارياً ومالياً إضافياً على المنشآت الرياضية.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
نواجه أحياناً نقصاً مفاجئاً في المواد الأساسية بسبب سوء التخطيط.	4,00	0,48	مرتفع	01
تكديس المواد غير المستخدمة يُعد مشكلة متكررة في منشأتنا.	4,00	0,48	مرتفع	01
غياب التنسيق بين الأقسام يؤدي إلى سوء تقدير احتياجات المخزون.	4,00	0,38	مرتفع	01
يتم شراء مواد دون معرفة دقيقة بالمخزون المتوفر.	2,50	0,76	منخفض	04
أدى سوء التسيير إلى ضياع أو تلف بعض المواد.	2,50	0,51	منخفض	04
يترتب عن ضعف التسيير ارتفاع في تكلفة النقل والتوريد.	3,00	0,67	متوسط	03
لا يتم تقييم أداء المخزن بشكل منتظم.	3,50	0,91	متوسط	02
ضعف تنظيم المخزون يؤدي إلى تعطيل بعض الأنشطة الرياضية.	4,00	0,96	مرتفع	01
يؤثر العجز في بعض المواد على جودة	4,00	0,83	مرتفع	01

الخدمات الرياضية المقدّمة.				
01	مرتفع	1,01	4,00	تعاني المنشأة من أعباء مالية نتيجة غياب نظام تسيير فعال للمخزون.

التعليق

هدفت الفرضية الجزئية الثالثة إلى اختبار مدى صحة العلاقة بين ضعف كفاءة تسيير المخزون وتسببه في تكّدس غير ضروري أو نفاد المواد، وما يترتب عن ذلك من أعباء إدارية ومالية إضافية على المنشآت الرياضية. ومن خلال تحليل التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تبين أن أغلب البنود التي تم طرحها جاءت بمستوى قبول مرتفع، مما يدل على اتفاق واضح من طرف أفراد العينة على مضمون الفرضية.

فقد سجلت عدة عبارات متوسطاً حسابياً بلغ (4.00) مع انحراف معياري منخفض نسبياً، وهي "نواجه أحياناً نقصاً مفاجئاً في المواد الأساسية بسبب سوء التخطيط"، و"تكّدس المواد غير المستخدمة يُعد مشكلة متكررة في منشأتنا"، و"غياب التنسيق بين الأقسام يؤدي إلى سوء تقدير احتياجات المخزون"، و"ضعف تنظيم المخزون يؤدي إلى تعطيل بعض الأنشطة الرياضية"، و"يؤثر العجز في بعض المواد على جودة الخدمات الرياضية المقدّمة"، و"تعاني المنشأة من أعباء مالية نتيجة غياب نظام تسيير فعال للمخزون". هذا التكرار في النتائج يُعزز من صدق الفرضية ويؤكد أن سوء التسيير يمثل عاملاً مؤثراً مباشراً في اضطراب العملية التنظيمية والمالية داخل المؤسسات الرياضية.

كما أظهرت عبارة "لا يتم تقييم أداء المخزن بشكل منتظم" متوسطاً حسابياً (3.50)، مما يعكس وجود تقصير في عملية الرقابة والمتابعة الدورية، وهو ما يُعتبر أحد الأسباب البنيوية لضعف التسيير. في حين سجلت بعض البنود الأخرى متوسطات أقل، مثل "يتم شراء مواد دون معرفة دقيقة بالمخزون المتوفر" و"أدى سوء التسيير إلى ضياع أو تلف بعض المواد"، وكلاهما بلغ متوسطاً (2.50)، مما يدل على تباين في الممارسات بين مختلف المنشآت، أو اختلاف في وعي أفراد العينة بمدى تأثير هذه الجوانب.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية قد تحققت ميدانياً بدرجة كبيرة، حيث تشير الردود إلى وجود ارتباط فعلي بين ضعف كفاءة تسيير المخزون وبين مجموعة من الظواهر السلبية، أبرزها: التكدّس، النقص المفاجئ، التأثير على سير الأنشطة الرياضية، وارتفاع الأعباء المالية. وتدل هذه النتائج على أن معالجة هذه الإشكاليات تتطلب بالضرورة تطوير منظومة التسيير الداخلي للمخازن، وتحسين آليات التخطيط والتنسيق بين مختلف المصالح.

2- مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أن "حسن تنظيم المخزون يساهم في تقليص التكاليف الزائدة في المنشآت الرياضية".

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم بنود هذه الفرضية جاءت بمستوى قبول مرتفع إلى مرتفع جدًا، لاسيما في ما يتعلق بتحديد الكميات بدقة، وتخزين المواد وفقًا لتاريخ الاستخدام، والتخلص من الفائض بشكل منظم. بالمقابل، تبين وجود قصور واضح في عمليات التسجيل المنتظم للمخزون والجرد الدوري، حيث جاءت هذه البنود بمستويات قبول منخفضة. وعليه، يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت جزئيًا، إذ أن بعض ممارسات التنظيم الفعال للمخزون تُطبق فعليًا وتسهم في تخفيض النفقات، إلا أن غياب إجراءات رقابية ثابتة مثل الجرد المنتظم والتوثيق الكامل يضعف هذا الأثر. ما يعني أن العلاقة بين حسن التنظيم وتقليص التكاليف قائمة، لكنها مشروطة بتكامل أدوات التسيير.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

أما الفرضية الثانية فافتترضت أن "استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تسيير المخزون يؤدي إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل الفاقد".

وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك فجوة كبيرة بين التصور النظري والممارسة الفعلية، إذ جاءت معظم بنود هذه الفرضية بمستوى قبول منخفض، خاصة ما يتعلق باستخدام البرامج الرقمية، التدريب عليها، والتنبيه الآلي. ومع ذلك، تم تسجيل مستويات قبول مرتفعة جدًا في البنود التي تناولت الأثر الإيجابي للتكنولوجيا مثل تقليل الوقت الضائع وخفض نسبة التلف، مما يعكس وعيًا بأهمية هذه الأدوات رغم ضعف تطبيقها.

بالتالي، فإن هذه الفرضية لم تتحقق ميدانيًا بالشكل المأمول، رغم أن معطياتها النظرية مدعومة بتجارب ناجحة في دول أخرى. وهذا يعكس أن القصور في تطبيق أدوات التسيير التكنولوجي يمثل تحديًا رئيسيًا أمام تحسين كفاءة المخزون في المنشآت الرياضية الجزائرية.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

أما الفرضية الثالثة فقد طرحت أن "ضعف كفاءة تسيير المخزون يؤدي إلى تكّس غير ضروري أو نفاذ المواد، مما يُسبب عبئًا إداريًا وماليًا إضافيًا على المنشآت الرياضية". وقد جاءت نتائج هذه الفرضية بمستويات قبول مرتفعة جدًا في معظم البنود، حيث أكد المبحوثون وجود نقص مفاجئ في المواد، تكّس غير مبرر، ضعف التنسيق بين الأقسام، وتأثير ذلك على الأنشطة وجودة الخدمات. كما تم رصد ارتفاع التكاليف الناتجة عن هذه الاختلالات، ما يدعم الفرضية بشكل قوي وميداني واضح.

لذلك، يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت بشكل كامل، وأكدت أن سوء التسيير لا يقتصر على الجانب الإداري فحسب، بل ينعكس مباشرة على الكفاءة المالية والتشغيلية للمؤسسة الرياضية، ويُسهم في خلق أعباء إضافية كان يمكن تجنبها من خلال اعتماد نظام تسيير أكثر فعالية.

الاستنتاج العام لمناقشة الفرضيات:

بناءً على ما سبق، يتضح أن الفرضيتين الأولى والثالثة تحققتا بدرجات متفاوتة، مما يعكس وجود إدراك فعلي لدى القائمين على المنشآت الرياضية بأثر التسيير الجيد أو السيء للمخزون على الأداء العام. أما الفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج أنها لا تزال تواجه عراقيل في التطبيق، ما يبرز الحاجة إلى إدماج التكنولوجيا بشكل فعلي ومُمنهج في الإدارة اليومية للمخازن.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "تسيير المخزونات ودوره في تقليل أعباء المنشآت الرياضية"، تبين من خلال الإطارين النظري والميداني أن تسيير المخزون ليس مجرد عملية لوجستية، بل يُعد عنصراً استراتيجياً في إدارة الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية داخل المنشآت الرياضية. وقد جاءت نتائج التحليل الكمي لتؤكد أن فعالية تسيير المخزون ترتبط ارتباطاً مباشراً بكل من تقليل التكاليف، وتحسين الاستغلال، وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات الرياضية.

فعلى صعيد النتائج العامة، تم التوصل إلى ما يلي:

أهم النتائج:

1. هناك علاقة واضحة بين حسن تنظيم المخزون وتقليل التكاليف الزائدة، خصوصاً عند تطبيق جرد دوري، وتحديد الكميات بدقة، وتخزين المواد بطريقة منظمة.
2. أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا في تسيير المخزون لا يزال ضعيفاً داخل المنشآت الرياضية محل الدراسة، رغم إدراك الفاعلين لأهميتها في الحد من الأخطاء والفاقد.
3. ثبت ميدانياً أن ضعف كفاءة التسيير يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل تكدّس المواد، العجز المفاجئ، التعطيل، وارتفاع الأعباء المالية، ما يؤكد أن الإدارة غير الفعالة للمخزون تمثل عبئاً حقيقياً على المنشآت.

التوصيات:

1. ضرورة تطوير أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخزون تعتمد على الرقمنة والتحديث اللحظي للمعلومات، بما يضمن الدقة والسرعة في التتبع والتقرير.
2. تدريب الكوادر البشرية العاملة في المخازن على أساليب وتقنيات التسيير الحديث، خاصة على استخدام البرمجيات وقواعد البيانات.
3. اعتماد سياسة مخزنية مرنة ودقيقة تشمل الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون، والتخطيط الاستباقي لتفادي الأزمات أو النقص.

4. تعزيز آليات الرقابة والتقييم الدوري لأداء المخزن، من خلال تقارير شهرية أو فصلية، وربط الأداء بالمردودية والتكاليف.
5. تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة (المالية، الفنية، التوريد...) لتوحيد القرار وتقليص التكرار والفاقد.
6. استفادة المنشآت الرياضية الجزائرية من النماذج الدولية الناجحة في تسيير المخزون وتكييفها مع الخصوصية المحلية.
- تؤكد هذه الدراسة أن تسيير المخزونات لا يقل أهمية عن باقي الجوانب التنظيمية والإدارية داخل المنشآت الرياضية، بل يمثل حجر الزاوية في ترشيد الموارد وضمان جودة الخدمات. ومن هنا، فإن التوجه نحو عقلنة المخزون واعتماد التسيير العلمي المبني على التكنولوجيا والرقابة يُعد شرطاً أساسياً للنهوض بمستوى هذه المنشآت ومواجهة التحديات المتزايدة في القطاع الرياضي.

المراجع

أولاً: الكتب

1. حميدة عبد القادر، إدارة المخزون - الأسس العلمية والعملية، دار الهدى، الجزائر، 2018.
2. شويحة محمد، مبادئ التسيير المالي في المؤسسات، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2016.
3. مخلوف سمير، إدارة المؤسسات الرياضية، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2020.
4. سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة، طرابلس - ليبيا، 2002.
5. محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
6. أوكيل سعيد محمد، تقنيات المحاسبة التحليلية (الجزء الأول)، دار الآفاق، مصر، 1994.
7. شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
8. أسماء أحمد وصالحة خيار، تسيير المخزونات في المؤسسة الاقتصادية، 2006-2007.
9. عمورة جمال، المعالجة المحاسبية للمخزونات وكيفية تقييمها، 2011.
10. تومي ميلود، واقع المعالجة المحاسبية للمخزونات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل النظام المحاسبي المالي، 2013.
11. محمد العريفي، التخزين الإلكتروني، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
12. فهد الجميلي، إدارة سلاسل الإمداد والمشتريات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
13. فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت، 1987.
14. روسيل هويي وآرون سميث هانز ويستربيك - بوب ستوارت - ماتيو نيكولسن، إدارة الرياضة: مبادئ وتطبيقات، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، 2010.
15. العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط 2)، دار الزهراء، 2006.
16. عمار بجوش، دليل الباحث وكتابة الرسائل، الجزائر، 1995.
17. الحمداني، موفق، البحث العلمي: أسسه وأساليبه، مكتبة الرائد العلمية، 2009.
18. سامي عريفش وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. الحاج سعيد أسامة، انتقاء المواهب الرياضية وتوجيهها في مدارس التعليم المتوسط بالجزائر - دراسة مقارنة بين المدن الساحلية والجنوبية، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: النشاط البدني الرياضي التربوي، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
2. نايت إبراهيم محمد، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، المعهد العالي للرياضة سيدي عبد الله، الجزائر، 2011/2012.

ثالثاً: التشريعات

1. الأمر رقم 95-24 المؤرخ في 25 سبتمبر سنة 1995، المتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص.
2. المرسوم التنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 2 نوفمبر سنة 1991، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها.

الملاحق

المحور الأول : توجد علاقة ارتباطية بين حسن تنظيم المخزون وتقليل التكاليف الزائدة في المنشآت الرياضية.

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تسجيل المواد عند دخولها وخروجها من المخزن بانتظام.			
2	يوجد نظام جرد دوري للمخزونات داخل المنشأة.			
3	يتم تحديد الكميات المطلوبة بدقة لتقادي الشراء العشوائي.			
4	هناك مطابقة بين سجلات المخزن والواقع الفعلي للمخزون.			
5	يتم التخلص من المواد الفائضة أو منتهية الصلاحية بطريقة منظمة.			
6	يتم استخدام معايير لتحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون.			
7	تؤدي فوضى التخزين إلى تزايد التكاليف في منشأتنا.			
8	تساهم إدارة المخزون الجيدة في تخفيض نفقات الشراء الطارئ.			
9	يتم تخزين المواد حسب نوعها وتاريخ استخدامها لتسهيل التتبع.			
10	تقليل التكاليف يبدأ من تنظيم عملية التخزين بشكل فعال.			

المحور الثاني : يؤدي استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تسيير المخزون إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل الفاقد.

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تستخدم المنشأة برامج رقمية لتسيير ومتابعة المخزونات.			
2	تم تدريب المستخدمين على استخدام النظام الإلكتروني للمخزون.			
3	يسمح النظام الرقمي بالتنبيه في حال نفاد مادة معينة.			
4	تمكّنا التكنولوجيا من تقليل الوقت الضائع في عمليات الجرد.			
5	تُسجّل كل حركة للمخزون بشكل آلي وفوري.			
6	تُمْكّن التقنيات الحديثة من مراقبة الكميات وتحديد الاحتياجات بدقة.			
7	ساعدت الوسائل الحديثة في تقليل نسبة المواد التالفة أو المهدورة.			
8	توجد قاعدة بيانات دقيقة لجميع المواد داخل المخزن.			
9	نعتمد على أجهزة محمولة أو ماسحات ضوئية أثناء التتبع.			
10	ساهمت التكنولوجيا في خفض الأخطاء البشرية أثناء التسيير.			

لمحور الثالث : ضعف كفاءة تسيير المخزون يؤدي إلى تكدس غير ضروري أو نفاذ المواد، مما يُسبب عبئًا إداريًا وماليًا إضافيًا على المنشآت الرياضية.

رقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	نواجه أحيانًا نقصًا مفاجئًا في المواد الأساسية بسبب سوء التخطيط.			
2	تكّدس المواد غير المستخدمة يُعد مشكلة متكررة في منشأتنا.			
3	غياب التنسيق بين الأقسام يؤدي إلى سوء تقدير احتياجات المخزون.			
4	يتم شراء مواد دون معرفة دقيقة بالمخزون المتوفر.			
5	أدى سوء التسيير إلى ضياع أو تلف بعض المواد.			
6	يترتب عن ضعف التسيير ارتفاع في تكلفة النقل والتوريد.			
7	لا يتم تقييم أداء المخزن بشكل منتظم.			
8	ضعف تنظيم المخزون يؤدي إلى تعطيل بعض الأنشطة الرياضية.			
9	يؤثر العجز في بعض المواد على جودة الخدمات الرياضية المقدّمة.			
10	تعاني المنشأة من أعباء مالية نتيجة غياب نظام تسيير فعال للمخزون.			