

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

## دراسة مقارنة لمعالجة المخزونات المتأتية من التثبيتات بين النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية-دراسة حالة

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبين:

- عبد الرحيم بن لحبيب

- أيمن أحمد غريب

### لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- د. بن تريج بن تريج
مقررا	أستاذ محاضر أ	- د. عائشة بن عطاء الله
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- د. الرايس مراد

السنة الجامعية 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسات  
العمومية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

الأستاذ المشرف:

- د. عائشة بن عطاء الله

من إعداد الطالبين:

- عبد الرحيم بن لحبيب

- أيمن أحمد غريب

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

- د. بن تريج بن تريج

مقررا

أستاذ محاضر أ

- د. عائشة بن عطاء الله

ممتحنا

أستاذ محاضر أ

- د. الرايس مراد

السنة الجامعية 2022/2021

# الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في  
سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.  
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته (والدي  
العزیز).

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي  
أصعدة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

عبد الرحيم بن حبيب

---

# الإهداء

---

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...

وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير، الأبوين والأهل

والأصدقاء والأساتذة المبدلين..

أهديكم بحث تخرجي .

أيمن غريب

---

# شكر و عرفان

---

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي الهمننا الصحة و

العزيمة،

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذة المشرفة د. عائشة بن عطاء الله على كل ما

قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اطراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة

المذكرة.

نشكر كل الأساتذة المحترمين و المحترمات و كل طاقم الادارة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير بجامعة الأغواط و كل من رافقنا خلال مسارنا الدراسي و كان سببا في تغيرنا نحو

الأفضل.

و لا ننسى أصدقاءنا الذين دعمونا خلال هذا العمل: شنافي خديجة، براج فاطمة،

نقول لكم جزاكم الله ألف خير.

المُلخَص

## المخلص

تهدف هذه الدراسة لابرار أهمية وظيفة التخزين داخل المؤسسة العمومية في تعزيز كفاءتها في التسيير الاداري ، حيث تمت الدراسة على مستوى مديرية سونلغاز بولاية الأغواط لتسليط الضوء على واقع تسيير المخزون في المؤسسة و على هذا الأساس تم تحديد عنصري الدراسة المتمثلين في أهمية وظيفة التخزين كمتغير مستقل ، و تسيير المؤسسة العمومية كمتغير تابع نظرا لانتهاجها في دراسة الموضوع . و اقتصرت عملية التوزيع على أسوب العينة العشوائية، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (50) مفردة و تم تفريع الوردات في الاستبيانات بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة و توصلت الدراسة لوجود أثر دال احصائيا لأهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة محل ادراسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على ادارة التخزين لدورها الفعال في سيورة المؤسسة العمومية.

### كلمات مفتاحية:

وظيفة التخزين- المؤسسة العمومية- مديرية سونلغاز بالأغواط - برامج الحزم الاحصائية

**Abstract**

This study aims to highlight the importance of the storage function within the public institution in enhancing its efficiency in administrative management. And the management of the public institution as a dependent variable of the subject. The distribution variable due to its approach to the study process was limited to the random sample method, so that the study sample numbered (50) single, and the imports were subdivided in the questionnaires, and in order to study the various relationships between the studied variables, statistically effect the study concluded that there is a significant The importance of the storage function in the management of the institution under study.

The study recommended the need to focus on storage management in the process of the public institution for its effective role in the

**:Keywords**

Sonelgaz Directorate of –Public Institution –Storage Function  
Statistical Package Programs – Laghouat

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الاهداء
.II	شكر و عرفان
.III	الملخص
.IV	فهرس المحتويات
.V	فهرس الجداول
.VI	فهرس الاشكال
.VII	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
01	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير المؤسسة العمومية و وظيفة التخزين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار العام لتسيير المؤسسة العمومية
03	المطلب الأول: تعاريف حول المؤسسة وتصنيفاتها
05	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
07	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة
12	المبحث الثاني: ماهية وظيفة التخزين
12	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المخزون
13	المطلب الثاني: تصنيفات المخزون
22	المطلب الثالث: أسباب التخزين

24	<b>المبحث الثالث : أهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة العمومية</b>
24	المطلب الأول: وظيفة التخزين
26	المطلب الثاني : أهمية وظيفة التخزين
28	المطلب الثالث : تسيير المخزون
30	المطلب الرابع : نماذج تسيير المخزون
33	خلاصة الفصل
34	<b>الفصل الثاني : تحليل وظيفة التخزين في تسيير مؤسسة سونلغاز بالأغواط</b>
35	تمهيد
36	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط</b>
36	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز
38	المطلب الثاني: التقسيم الإداري لمؤسسة سونلغاز
45	المطلب الثالث : وظائف مؤسسة سونلغاز
47	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية</b>
47	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
50	المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة
51	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة
53	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان و اختبار الفرضيات</b>

53	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة
62	المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة الملاحق
77	قائمة المراجع

# قائمة الجداول

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول 1
52	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	الجدول 2
53	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول 3
54	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول 4
55	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول 5
56	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	الجدول 6
57	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	الجدول 7
58	جدول الاتجاه العام	الجدول 8
59	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الجدول 9
60	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	الجدول 10
61	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	الجدول 11
62	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	الجدول 12
64	ارتباط بيرسون للمحاور المحددة لوظيفة التخزين مع تسيير المؤسسة العمومية	الجدول 13

# قائمة الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج دراسة	الشكل 1
10	وظائف إدارة الإنتاج	الشكل 2
15	مخزون متحرك	الشكل 3
19	التمثيل البياني لطريقة (80/20)	الشكل 4
39	المخطط التنظيمي العام	الشكل 5
43	مخطط تقسيم مديرية التوزيع	الشكل 6
44	المخطط التنظيمي لقسم الموارد البشرية	الشكل 7
53	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل 8
54	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	الشكل 09
55	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل 10
56	تركيبية عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	الشكل 11
57	تركيبية عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	الشكل 12

الملاحق

## قائمة الملاحق

عناوين الملاحق	الرقم
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
استبانة الدراسة	02

# مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار  
المفاهيمي لتسيير  
المؤسسة العمومية  
ووظيفة التخزين

**تمهيد :**

تشغل المؤسسة حيزا كبيرا من الاهتمام، و هذا نظرا لما تقدمه من خدمات تعود على المجتمع، وعليها بالمنفعة كلا حسب ما يحتاجه، و حتى تحقق ذلك كان لا بد لها أن تعمل على تنظيم نفسها داخليا، و هذا من خلال تقسيمها لمجموعة من الأقسام يتبنى كل من هاته الأقسام جملة من الوظائف تعمل من خلالها على تنظيم مختلف الوظائف حتى تضمن لنفسها الاستمرار و بالتالي تضمن تلبية حاجيات من هم بحاجة إليها.

و لضمان التحكم الجيد في العمليات الخاصة بها أخذت كل وظيفة على عاتقها مسؤولية العمل في شكل إدارات، و هذا من أجل العمل الأفضل لكل وظيفة. كما ركزنا في دراستنا هاته على وظيفة التخزين و أهميتها في المؤسسة ، لذا ارتأينا من خلال هذا الفصل الوقوف و لو بشيء من التفصيل عند هذه الوظيفة .

و بغرض التفصيل في كل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول : الاطار العام لتسيير المؤسسة العمومية .**

**المبحث الثاني : ماهية وظيفة التخزين .**

**المبحث الثالث : أهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة العمومية .**

## المبحث الأول : الاطار العام لتسيير المؤسسة العمومية

سنعمل في هذا المبحث من خلال مطلبه الكشف عن بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة، و إدراج أنواع هاته الأخيرة، و ذكر خصائصها و أهدافها.

### المطلب الأول: تعاريف حول المؤسسة وتصنيفاتها

#### 1 تعاريف :

يؤكد الباحثين و الدارسين في هذا المجال بأن مفهوم المؤسسة لا يقف عند تعريف واحد، و ذلك لكثرة الأسباب التي من أجلها أنشأت، و لتعدد أهدافها، و عدم التأكد من النتائج، فنجد من بين التعاريف ما يلي:

1.1 - " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني، و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج، من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه " (عدون، 1998، صفحة 11)

1.2 - " المؤسسة هي مجموعة من الوسائل البشرية و المادية و المالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين". (سعدان، صفحة 2)

1.3 . "تعريف المؤسسة على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج، و تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين، و ضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا و مكانيا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به " .(عدون، التحليل المالي، صفحة 14)

#### 2 تصنيفات المؤسسات:

إن اختلاف أشكال المؤسسات، و تعددها جعل من الصعب أن نقف عند معيار واحد نقيس عليه، أو نجمع حوله كل المؤسسات.

فقد تأخذ المؤسسات شكل وحدة حرفية تقليدية كما يمكن أن تكون متجر خاص أو شركة إنتاجية أو مزرعة أو مصرف...إلخ.

لذا دعت الضرورة من أجل الإلمام الأفضل بكل المؤسسات أن يتم وضعهم تحت جملة من المعيار و هي:

2.1 - حسب المعيار القانوني: و نميز في هذا المعيار نوعين من المؤسسات:

2.1.1 - المؤسسة الخاصة: و هي تلك المؤسسات الخاضعة للقانون الخاص و يمكن أن نجد فيها كل من:

1- المؤسسات الفردية.

2- مؤسسات الشركات: حيث يمكن أن نميز فيها كل من:

- شركة الأشخاص و تضم شركة التضامن، شركة التوصية، و شركة المحاصة.
- الشركة ذات المسؤولية المحدودة
- شركة الأموال (المساهمة).

2.1.2 - المؤسسات العمومية:

وهي مؤسسات تابعة لدولة أو لإحدى هيئاتها وتخضع للتشريعات الخاصة به، و حاليا تخضع لخليط القانون العام و القانون الخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو دول أخرى. (عدون، التحليل المالي، صفحة 14)

و نميز في هذا النوع مؤسسات تابعة للوزارات، و أخرى تابعة للجماعات المحلية.

2.1.3 المؤسسات النصف عمومية (المختلطة).

2.1.4 حسب معيار الحجم: حسب هذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات من حيث:

2.1.4.1 حجم الأرض أو المحل المادي:

وهو يعبر عن المساحة التي يشغلها النشاط الممارس عليها، و تعتبر أسهل من حيث التمييز السطحي، ولكنها لا تهتم بالتنوع.

2.2 حسب رأس المال:

ونجده في عدة أشكال ك رأى المال القانوني و رأس المال الدائم و رأس المال التقني و نسبة رأس المال التقني و نجد كذلك العمل و رقم الأعمال و القيمة المضافة.

2.3 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة:

لقد اخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى متوسطة و صغيرة من جهة، و مؤسسات كبيرة من جهة أخرى اتساعا في الاستعمال في مختلف المجتمعات. (عدون، اقتصاد المؤسسة، 1998، صفحة 64)

وهو تصنيف مفيد في عدة مجالات، و يمكن تمييز هاته المؤسسات بعدد العمال فيها، و هي تتوزع

كمايلي: (Machart, 1991, p. 27)

- مؤسسات مصغرة و التي تشغل بين 1 إلى 9 عمال.
- مؤسسات صغيرة و التي تشغل من 10 إلى 199 عامل.
- مؤسسة متوسطة و التي تشغل من 200 إلى 499 عامل.
- مؤسسة كبيرة و التي تشغل أكثر من العدد السابق.

و هناك من يقسم المؤسسات إلى ما يلي:(M.Lonnaux)

- مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال.
- مؤسسات متوسطة بين 10 إلى 100 عامل.
- مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل.

#### 2.4 - حسب المعيار الاقتصادي :

يعتمد هذا التصنيف على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل و نجد في هذا المعيار كل من:

##### 2.4.1 المؤسسات الفلاحية:

وهي مؤسسات تقدم منتجات نباتية أو حيوانية أو سمكية إلى جانب استصلاح الأراضي.

##### 2.4.2 المؤسسات الصناعية:

وهي مختلف المؤسسة التي تقوم بتحويل المواد من حالة لأخرى.

##### 2.4.3 مؤسسات القطاع الثالث.

#### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

إن كل منظمة أو هيئة تسعى دوما من خلال أعمالها و أداء وظائفها إلى تحقيق جملة من الأهداف، ترمي من ورائها إلى تحقيق كيانها و وجودها في السوق، و هذا ما نلمسه فيما يلي : (عدون، اقتصاد المؤسسة، 1998، صفحة 18)

ا. الأهداف الاقتصادية: يمكن أن نجد فيها مجموعة من الأهداف و هي:

### 1. أ - تحقيق الربح:

يعتبر هذا العنصر من أهم أسباب وجود المؤسسة في الأصل، فهو من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا و الضمان الوحيد لبقائها في السوق و صمودها في وجه المنافسة و توسيع نشاطها و تطوير و تمويل نفسها.

### 1. ب - تحقيق متطلبات مجتمع:

إن تحقيق ربح مربوط بالبيع الذي بدوره متصل بالمجتمع الذي يتم تغطية طلباته من خلال هاته العملية، و بالتالي تحقيق متطلباته من جهة و تحقيق ربح للمؤسسة من جهة أخرى، فكلا مكمل للآخر.

### 1. ت - عقلنة الإنتاج:

ويكون ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد، والدقيق للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج.

### 2 - الأهداف الاجتماعية: ويمكن أن نضعها في النقاط التالية:

- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- الدعوى إلى تنظيم و تماسك العمال.
- توفير التأمينات، و مرافق للعمال.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور.

### 3 - الأهداف التكنولوجية:

تعمل المؤسسة في السوق على خلق مكانة تكنولوجية لها، وهذا من خلال البحث والتنمية. فالتطور الذي تشهده المؤسسات جعل من الضروري توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و تخصص لها مبالغ من أجل الوصول إلى نسبة عالية من الأرباح.

### 4 - الأهداف الثقافية و الرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني و الترفيهي أيضا ويمكن أن نحدد هاته الأهداف فيما يلي:

**4-1- توفير وسائل ترفيهية و ثقافية:**

تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة التي توفرها لهم و لأولادهم من رحلات...إلخ.

نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري و الرضا بتحسين مستواه.

**4-2- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى:**

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج، و زيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا

عقلانيا رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحيانا في إطار المنظومة التربوية والجامعية، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما تضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، وهو ما يدعى بالرسكلة.

**4-3- تخصيص أوقات الرياضة:**

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العالمية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل.

**المطلب الثالث : وظائف المؤسسة**

يمكننا من خلال هذا المبحث الكشف عن جوانب المؤسسة، وهذا من خلال النظر والتقرب على أهم الوظائف في المؤسسة من أجل وضع مقياس لكل نشاطها.

فلقد قسمت المؤسسة لمجموعة من الوظائف المتداخل من أجل الإلمام الأفضل بكل نشاطاتها.

**أولا : مفهوم الوظيفة بالمؤسسة:**

من خلال هذا المطلب سنعمل على كشف ميزة الوظيفة بصفة عامة داخل المؤسسة، و الكشف عن المفاهيم المتداخلة لهذه الوظيفة.

**1- الوظيفة، المصلحة و القسم(عدون، اقتصاد المؤسسة، 1998، صفحة 226،227):** هناك خلط لدى العديد من المستعملين لمصطلحات مثل الوظيفة و المصلحة و للكشف عن هذا التداخل وجب الوقوف عند مفهوم كل واحد منها.

### 1-1- مفهوم الوظيفة:

للوظيفة عدد من المعاني المرتبطة بالمستوى الذي يمكن أن تؤخذ فيه بالمؤسسة، فإذا نظرنا إلى شخص عامل أو مسئول في المستوى الإداري الوسيط أو الأعلى، فإن وظيفة هذا الشخص الفرد هي مجموع ما يكلف به من مهام، و أعمال في إطار مسؤولياته، و السلطات المعطاة له في منصبه.

### 1-2- مفهوم المصلحة:

هي تجمع عددا من الوسائل البشرية و المادية و المالية، تحت مسؤولية شخص أو أكثر تقوم بوظيفة معينة، أو جزء من إحدى الوظائف التي تساهم في نشاط المؤسسة ككل مثل مصلحة التكوين أو مصلحة مراقبة المخزون عند الشراء في وظيفة التموين...إلخ.

تتميز المصلحة بأنها قد تكون جزءا من هيكل أكبر يؤدي وظيفة معينة أو مشتركة بين مختلف الوظائف.

### 1-3- مفهوم القسم:

أما القسم في المؤسسة، فهو مفهوم يرتبط بالمحاسبة، و بتوزيع المسؤوليات حيث قد يكون هناك عدد من المصالح أو الورشات يمكن اعتبارها أقساما لتحديد المسؤوليات، فيها على التكاليف، و في مجال تحديد البرامج و الأنشطة أو في ما يتعلق بجمع الأعباء و المصاريف التي تتحملها كل مصلحة لتكوين قاعدة لتوزيعها على تكاليف المنتجات في المؤسسة أو على أساسها تحدد متابعتها. (عدون، محاسبة تحليلية، 1994، صفحة 228)

## II- وظائف المؤسسة حسب فايول (Fayol) : (Henri, p. 35)

يعتبر فايول أول المفكرين الذين سعوا إلى تقسيم الوظائف بالمؤسسة.

### 1- الوظيفة التقنية:

وهي مجموع الوظائف التي تهتم بالإنتاج، و التصنيع و التمويل داخل المؤسسة "إنتاج، تصنيع، تحويل...إلخ".

### 2- الوظيفة التجارية:

وهي كل الوظائف المتعلقة بالشراء و البيع و التبادل التي تقوم بها المؤسسة.

### 3- الوظيفة المالية:

وصنفها بأنها كل النشاطات المتعلقة بالبحث عن مصادر الأموال و كيفية تسييرها.

**4- الوظيفة الأمنية:**

وهي كل ما يتعلق بنشاط حماية الممتلكات و الأشخاص.

**5- الوظيفة المحاسبية:**

وإدراجها ضمن عمليات الجرد، إعداد الميزانية، و القيام بالإحصاء.

**6- الوظيفة الإدارية:**

وحسبه هي قيادة، و تنظيم و تنسيق مختلف العمليات التي تقوم في المؤسسة.

**ثانيا : وظائف المؤسسة:**

سنعرض في هذا المطلب إلى مجموعة الوظائف و التي سنلخصها فيما يلي:

**1- الوظيفة المالية:**

وهي مجموعة المهام التي تصب في توفير الموارد المالية، و تسييرها كما تتخذ عدة جوانب إدارية، و ترتبط بمختلف الوظائف الأخرى، و تستخدم أدوات تقنية كمية، و أخرى نوعية، و بواسطتها تقوم المؤسسة بالاستثمار وفق الخطط و البرامج المحضرة سابقا.

**2- وظيفة الموارد البشرية:**

هو الجهاز العصبي لتسيير المؤسسة والمحدد الأساسي لحركية النشاط الصناعي، والإنتاجي، فالمؤسسة لها أموال و زبائن و تكنولوجيا و أسواق، و لتشغيل كل هذه الوظائف فهي بحاجة إلى المحرك الأساسي، و هو الأفراد أي الجانب المعنوي للمستخدمين، و هذا كله أدى إلى وجود وظيفة إدارة الأفراد.

**3- وظيفة التموين:**

التموين كمجموعة مهام وعمليات يعنى العمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات و تكاليف، و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة.

وهذا يعنى أن التوفير بالشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب.

ويتعمق في وظيفة التموين أكثر نلاحظ أنها تشمل في الواقع مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها و كل منها يكمل الآخر إلا أنه يمكن الفصل بينهما، فوظيفة التموين تتموقع في هيكلين منفصلين

عادة، مصلحة الشراء و مصلحة التخزين أو المخازن و كل منها مستقل في بعض أعمالها فنجدها تضم كل من وظيفة الشراء و وظيفة التخزين.

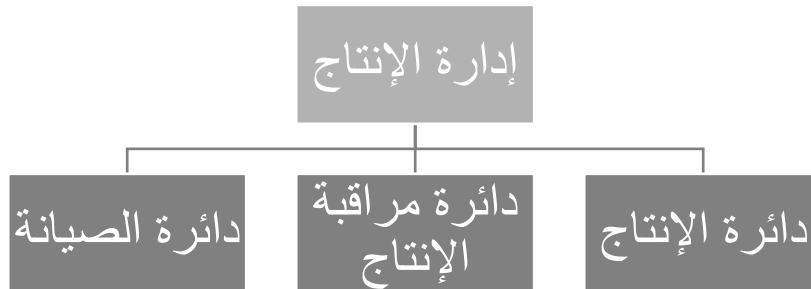
#### 4- وظيفة الإنتاج:

وهي وظيفة تهتم بإنتاج السلع المطلوبة في السوق بمواصفات محددة من طرف إدارة هندسة الإنتاج مع البرامج التي رسمتها دائرة التخطيط، وهي وظيفة أساسية للمؤسسات بصفة عامة من صنع وتركيب أو عملية تمويل مدخلات مادية معينة إلى مخرجات، وذلك بهدف الاستهلاك.

فالإنتاج بصفة عامة هو عملية مزج عوامل الإنتاج في كل القطاعات من أجل تحقيق شروط الأمة.

ومع التطور الذي عرفته المؤسسات أصبح يمكن أن نعتبر أن لإدارة الإنتاج ثلاث وظائف فردية سنجسدها في

#### الشكل (02) : وظائف إدارة الإنتاج



المصدر: عويزرات تركية، مذكرة التخرج، فعالية التحليل المالي في تسيير المؤسسة، جامعة الجزائر، 2002، مالية،

وعليه يمكن لنا الفصل بين ثلاثة أنماط من الإنتاج:

- إنتاج حسب الطلب.
- إنتاج على دفعات.
- إنتاج مستمر.

#### 5. الوظيفة التجارية:

هي النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها و هي الوظيفة الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة و السوق، فهي التي كما تعرف مجموعة العمليات و المهام التي تقوم بها المؤسسة من خلال

أفراد تعينهم لضمان حركة السلع بالمواد سواء المدخلات أو المخرجات، فهي كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين و الزبائن من مفاوضات و عقود. (رفيق، صفحة 254)

## 6. وظيفة التسويق:

حسب مفهوم P.Kotler فلقد تم تعريف التسويق كما يلي:

"هو سيورة علمية أي عبارة عن مراحل منظمة تبدأ من دراسات حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين، و لا تنتهي بانتهاء عملية البيع، بل تستمر عن طريق عملية السوق".

و نستنتج أن الحاجات و الرغبات هي أساس التسويق و إنشائها يتم عن طريق السلع و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كعارض و المستهلك كطالب.

و تكمن أهداف هذه الوظيفة في: هدف الربح، هدف النمو، هدف البقاء.

## المبحث الثاني : ماهية وظيفة التخزين

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول المخزون

المخزون كلفظ عام لا يقتصر فقط على الأرصدة، والكميات التي تحتفظ بها المؤسسة من الموارد لمواجهة الظروف المستقبلية.

و إنما يشمل أيضا جميع الموارد الأخرى بما في ذلك الأرصدة المالية و البشرية و الاحتياطات المختلفة من الآلات و المعدات و مصادر الطاقة و غيرها من الموارد. (مخيم، 1997، صفحة 175)

#### 1- مفهوم التخزين:

و مما سبق يمكننا تقديم بعض المفاهيم المتداولة حول المخزون على النحو التالي:

" المخزون هو مجموعة من البضائع التي تنتظر وقت استعمالها قريب أو بعيد ، و الذي ينفق على المستعملين عند الحاجة بدون أن يفرض عليها أجل أو تكاليف استلام هذه البضاعة ". (ZERMATI، 1983، صفحة 1)

" المخزون هو عبارة عن مجموعة الموارد المحصل عليها ، و المنتجة من طرف المؤسسة و الموجهة للبيع أو الاستهلاك لغرض استعمالها في العملية الإنتاجية ". (ZERMATI، 1983، p. 96.19)

في حين عرفته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون و الإنتاج apics عام 1984 (اسماعيل، 199، صفحة 206)

" المخزون هو إجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام و الأجزاء و السلع الوسيطة ، و كذلك وحدات تحت التنفيذ ، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع ".

كما يعرف الدكتور مازن البكري وظيفة التخزين بأنها

" تتمثل في مجموعة الموارد و الكميات المحتفظ بها من الموارد الأولية و الموارد الوسيطة و الأدوات الاحتياطية و كذلك الأجزاء نصف المصنعة و السلع النهائية التي قامت المؤسسة بشرائها أو تصنيعها ".

في حين يعرف المخزون حسب المخطط المحاسبي الوطني بأنه (سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني ، صفحة 66)

" قيمة الوسائل التي اشترتها المؤسسة سواء لإعادة بيعها على حالتها أو تصنيفها، وتحويلها إلى منتجات تامة ".

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن المخزون يمكن أن يكون مواد أولية، كما يمكن أن يكون مواد نصف مصنعة وهذا لمواجهة طرق الإنتاج المختلفة لمختلف المنتجات. وحتى نكون متأكدين من خدمة المستعملين، وتأمين احتياط سلسلة الإنتاج وضمان سيرورتها.

## 2- مفهوم ووظائف ووظيفة التخزين:

نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية: (حنفي، 1998، صفحة 203)

- استقبال المواد الخام والأجزاء و القطع و الأدوات و الأجهزة و الأصناف الأخرى و إضافتها إلى عهدة المخازن؛
- حفظ و تخزين الأصناف المختلفة و المحافظة عليها؛
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة؛
- تدنية التقادم الفني للأصناف، و حفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها؛
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون؛
- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة و صرف و استقبال المخزون بطريقة مناسبة؛
- المساعدة في تحقق من أرصدة المخزون بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

## المطلب الثاني : تصنيفات المخزون

لقد تم تصنيف المخزونات وفق معايير متعددة كل حسب الرؤية التي يراها أو المبدأ الذي يعمل من خلاله:

### 1-1-1 التصنيف حسب نوع المخزون :

#### 1-1-1-1 المخزون الثابت :

هو ما يتم تبادله من مخزون ثابت ، و هذا الحجم يمكن أن يقل على ما تحتاج المؤسسة اليه فعليا.

إذ يتم الشراء بكميات هائلة من المواد ، و الهدف من هذه الطريقة هو الحصول على خصم و تخفيض في التكاليف.

### I-1-2 المخزون المتوقع :

وهو المخزون الذي تحتفظ به المؤسسة في بعض الحالات ، بحيث أن بعض المؤسسات تنتج مسبقا بعض القطع أو المواد المستعملة في العمليات الإنتاجية مع إعطاء الأولوية للقطع التي لها مدة طويلة في العمليات الإنتاجية.

### I-1-3 المخزون الاحتياطي :

يمكن أن نعرفه على أنه تلك الكمية المعينة من المنتج التي يتم الاحتفاظ بها في المؤسسة و هذا لمواجهة أي حالة انقطاع أو تذبذب تطرأ على المؤسسة.

### I-1-4 المخزون المنظم :

و هو يعبر عن حجم معين المخزون الذي تحتفظ به المؤسسة لمواجهة حالة قد تطرأ على استمرارية العملية الإنتاجية بحيث قد يؤدي بالضرورة الانقطاع في إحدى هذه المواد إلى توقيف العملية الإنتاجية

### I-1-5 مخزون المضاربة :

يمكن لنا من خلال تسميته بأن نعرفه على أنه ذلك المخزون الذي تضعه المؤسسة من أجل أي تغيير في الأسعار.

### I-1-6 المخزون الاقتصادي :

يمكن أن تحتفظ به المؤسسة أو تخزنه لأغراض اقتصادية منها :

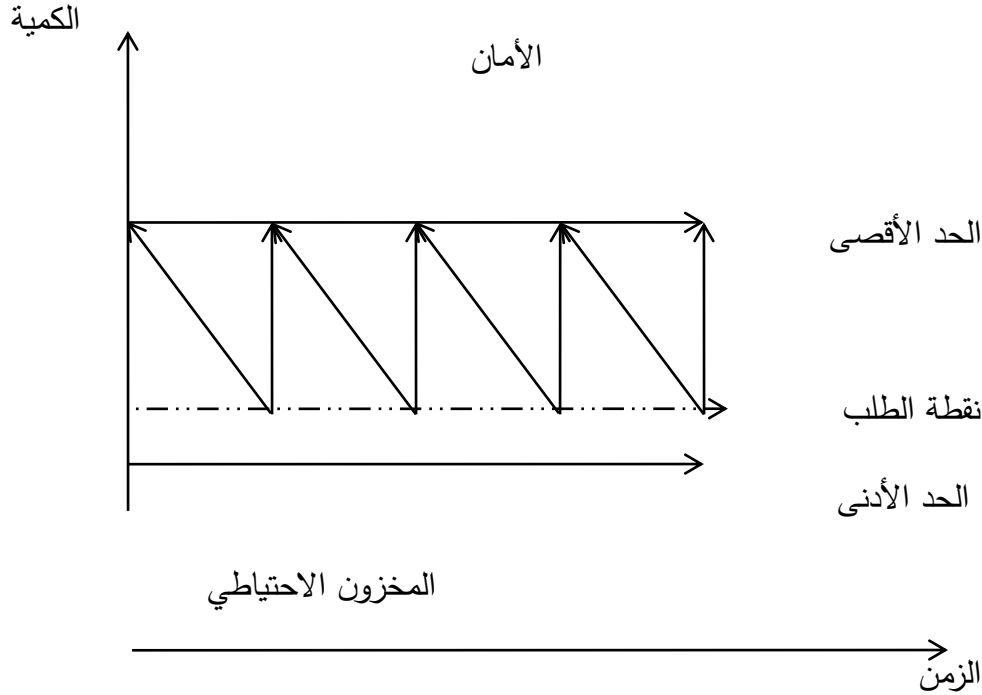
- أهمية التخفيضات المقترحة من طرف الموردين على الكميات المشتراة و كذلك بالنسبة للنقل.
- المشاكل التي يمكن أن تنتج بالنسبة لمدة التسليم.

### I-1-7 مخزون الأمان:

و هو يعبر عن الكميات من السلع و المواد التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة احتمالات الطلب، و احتمالات التموين بمخزون الأمان ، و يتكون هذا المخزون من قطاعين ، الأول متحرك و الثاني احتياطي (الشرقاوي، 1994، صفحة 128)

و الشكل يظهر لنا الهيكل المثالي للمخزون المتحرك لمادة أو صنف معين على أساس الاستخدام المستمر لهذا الصنف بالإضافة إلى ذلك نفترض أن المواد تطلب على النقطة الصحيحة لإعادة الطلب، كما أن الشحن يتغير في نفس الوقت.

الشكل رقم 03 مخزون متحرك



Π 2- التصنيف حسب طبيعة المخزون (الشرقاوي د.، 1995، صفحة 157)

Π 1-2- المواد الخام :

و تشمل المواد الخام و الأجزاء التي يتحتم شراؤها أو تصنيعها لكي تدخل في العملية الصناعية لتحويلها إلى منتج نهائي.

Π 2-2- مواد قيد أو تحت التشغيل :

نجد هذا النوع أيضا في المؤسسات الصناعية، وهي المواد التي أجريت عليها عملية أو أكثر و هي بحاجة لعمليات أخرى حتى تصبح كمنتج نهائي.

## II - 2-3 الأجزاء و المكونات :

إن المنتج النهائي هو عبارة عن تجميع لعدة أجزاء رئيسية و لكل جزء منها مكوناته , ففي المؤسسة الصناعية قد يتم الاحتفاظ بمجموعة متكاملة من هذه الأجزاء و المكونات لاستخدامها في تجميع منتجاتها النهائية.

## II - 2-4 مواد الإصلاح و الصيانة :

و هي تضم العدد و الأدوات اليدوية و الميكانيكية المختلفة التي تستخدمها المؤسسة في عمليات الإصلاح و الصيانة كما نجد أيضا ما يسمى بالمواد المساعدة أو مواد التشغيل و التي لا تدخل في تركيب المنتج النهائي مثل الوقود و الأدوات المكتبية.

## II - 2-5 مواد التعبئة و التغليف :

تختلف أحجام و أشكال هذه المواد وفقا لطبيعة السلعة التي تعبأ أو تغلف بها و كذلك اعتماد المؤسسة أساليب التسويق الذي يمثل الشكل الخارجي للسلع و المواد.

## II - 2-6 المنتجات النهائية أو التامة الصنع :

نعني بها المواد التامة الصنع تلك المواد و السلع الجاهزة و التي مرت بمختلف أو كل مراحل التصنع لغرض التخزين أو البيع عبر مختلف مراكز التوزيع.

## II - 2-7 المخلفات و المواد غير صالحة الاستعمال :

يتمثل هذا الصنف من المخزون في الفضلات و المهملات الصناعية و المواد التالفة أو المنتجات التي بها عيب ما و كذا بواقي الإنتاج التي ترغب المؤسسة في التخلص منها.

## II - 3- التصنيفات حسب الغرض من المخزون :

### II - 3-1 مخزون العمل :

يشمل كافة المواد الأساسية لتشغيل النشاط الإنتاجي و في الظروف العادية للتشغيل و التنسيق مع خطط الإنتاج و التسويق و يسمى أيضا بالمخزون الدوري.

## II - 3-2 مخزون الأمان :

نعني بمخزون الأمان هنا الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المؤسسة من أصناف المخزون التي ذكرناها سابقا من أجل مواجهة الظروف الاستثنائية التي قد تواجه المؤسسة , و هذا النوع من المخزون يستخدم كوسيلة لتأمين المؤسسة من حالات زيادة الطلب , الفروق الناتجة عن سوء التقديرات.

## II - 4- التصنيف حسب طريقة (أ,ب,ج), (A,B,C)

يطلق عليها هذا الاسم لأن كل عنصر أو جزء من المخزون يأخذ تسمية هذه الحروف و يأتي ترتيبها حسب أهمية كل عنصر.

### 1- الفئة أو الأجزاء -أ- :

هي المواد المعتبرة ذات الأهمية البالغة حيث تعطى لها الأولوية في التحرك داخل المخازن و الأقسام التجارية تمثل نسبتها ما بين 5% و 20% من حجم المخزون و تتراوح قيمتها ما بين 20% و 70% من القيمة الإجمالية.

### 2- الفئة أو الأجزاء -ب- :

و هي لا تتطلب اهتماما كبيرا و لكن مع ذلك تتطلب اهتماما ورعاية أكثر من الأجزاء ج.و يمثل عددها ما بين 20% و 40% من حجم المخزون و تمثل قيمتها ما بين 15% و 20% من القيمة الإجمالية.

### 3- الأجزاء أو الفئة -ج- :

هي الأجزاء المتكررة و تمثل ما بين 15% و 60% من حجم المخزون و نسبة صغيرة من قيمته ما بين 5% و 10% . إلا أنها قد تكون ذات لأهمية في الإنتاج و قد يتعطل الإنتاج لغيابها.

## II - 5- التصنيف حسب معدل الدوران :

يتم تصنيف الأجزاء وفقا لمعدل تكرار طلبها و ذلك وفق ما يلي :

### 1- الأصناف المتكررة :

تكون معدلات شرائها و سحبها من المخزون متكررة خلال العام , و عادة تقع مسؤولية هذه العمليات على عاتق مدير المخازن.

## 2- الأصناف العادية :

و هي الأصناف التي يكون معدل دورانها عاديا خلال العام و قسم مراقبة المخزون بتحديد طلبيات شرائها.

## 3- الأصناف البطيئة :

تتميز هذه المواد بنسبة تخزين ضعيفة إذ قد تطلب حسب الحاجة , يتم تحديد هذه الأصناف عن طريق نظام الرقابة على المخزون أثناء عملية الجرد الفعلي خاصة لاتخاذ الإجراءات التسويقية اللازمة أو إجراءات التقدير.

## II - 6 التصنيف حسب مناولة المواد :

يفيد هذا التصنيف في تحديد وسيلة المناولة أو النقل إلى المخازن أو جهات الاستقبال و يتم تصنيفها كما يلي :

• مواد غير مخزنة

• مواد معبأة

• مواد منقولة عبر الأنابيب

## II - 7 التصنيف حسب درجة الخطورة :

تصنف المواد حسب درجة الخطورة أو الاحتياطات التي يجب توفرها أثناء عملية النقل إلى ما يلي:

• مواد قابلة للالتهاب مثل الوقود ومختلف الغازات.

• مواد قابلة للكسر مثل المواد الزجاجية.

• مواد غالية الثمن مثل المعادن النحاسية.

• مواد عمرها الإنتاجي قصير جدا مثل الأغذية (الجبن).

## II - 8 التصنيف حسب طريقة Pareto (80/20) :

تقسم هذه الطريقة المواد إلى صنفين :

القسم الأول :

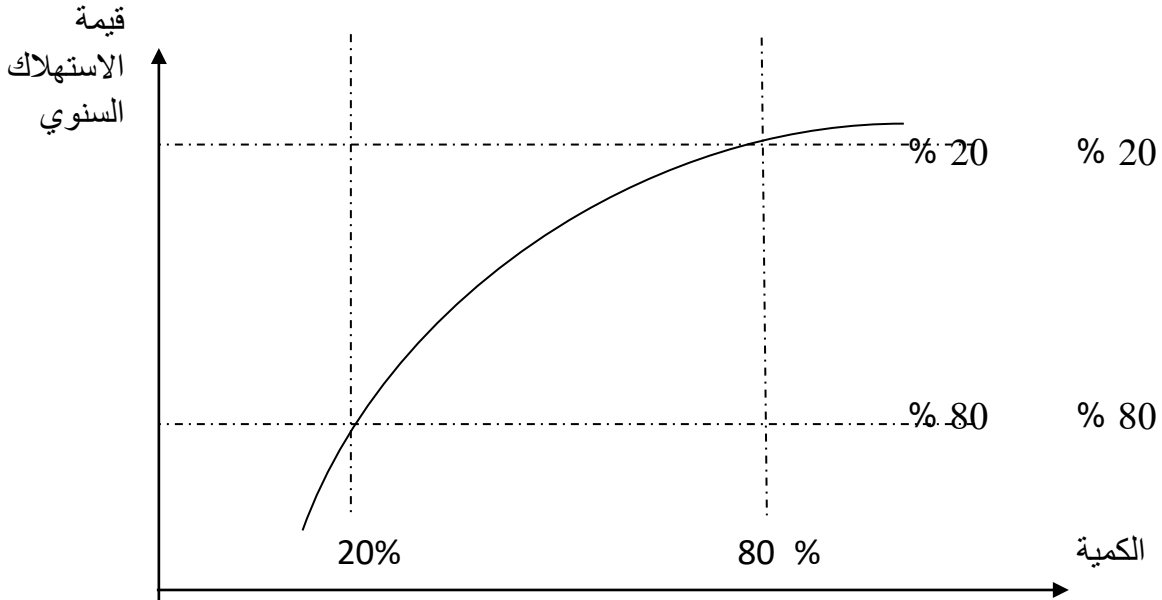
يمثل 20% من المواد و التي تكون قيمتها في المخزن 80% و تمثل تلك المواد التي يتم استهلاكها و استعمالها بنسبة 80% أي ( العدد 20 القيمة 80 ). تقوم المؤسسة بمتابعتها و توجيه عناية و اهتمام خاص بها.

القسم الثاني :

يمثل 80% من المواد التي قيمتها 20% و تمثل المواد التي لا يمكن استعمالها بكميات كبيرة أي ( العدد 80 القيمة 20 ) , تقوم المؤسسة بتسييرها بصفة إجمالية بحيث تقوم بطلبية واحدة لتغطية احتياجات السنة المقبلة مع هامش أمان يعادل 20% إلى 80% من القيمة الإجمالية.

و سنجد ذلك في الشكل 4 كما يلي :

التمثيل البياني لطريقة (80/20)



II- 9 تصنيفات أخرى :

توجد تقسيمات أخرى نلخص أهمها في ما يلي :

1- حسب حجم المواد المخزنة :

و نميز ضمن هذا المعيار ما يلي :

- مواد مخزنة كبيرة الحجم : تمثل المعدات و الناقلات الكبيرة و الضخمة , و قطع الغيار ذات الحجم الكبير
- مواد مخزنة متوسطة الحجم : و تمثل الأدوات كالمطارق و العدد و مختلف الحوامل.
- مواد مخزنة صغيرة الحجم : و هي مجموع الأجزاء التي تصمم خصيصا لتثبيت المواد و حملها أو التركيب أو تجميع الآلات.

## 2- حسب درجة الاسترجاع :

- مواد مسترجعة : وهي تمثل مواد التغليف المسترجعة , كالصناديق , والقارورات... الخ
- مواد غير مسترجعة : و هي تمثل مواد التغليف المتلفة من ورق و مواد الاسترجاع كالبلاستيك.
- مواد تحت التشغيل : أجزاء غير كاملة تنتظر عملية المعالجة أو التوظيف أو عمليات أخرى .

## 3- حسب المخطط المحاسبي الوطني : (عدون، اقتصاد المؤسسة، 1998، صفحة 201، 200)

إن التصنيف حسب هذا المعيار يمكننا من الكشف عن عدة جوانب اقتصادية و تسييره بالمؤسسة لكون أن المخزونات تنقسم حسب هذا الأخير إلى :

### 1- البضاعة :

و هي عبارة عن العناصر المادية من الأشياء التي يتم الحصول عليها من عملية الشراء بغرض إعادة بيعها على نفس شكلها المادي الأساسي , فهي لا تخضع لتحويلات مثلما في العملية الإنتاجية.

### 2- المواد و اللوازم :

و نميزها في قسمين :

#### أ- المواد الأولية :

و هي المواد الخام أو المحولة من قبل و المحصل عليها من طرف المؤسسة بغرض توجيهها إلى التحويل , و للحصول على إنتاج تام أو نصف تام أو جاري.

#### ب- المواد المستهلكة :

و هي الأشياء و المواد التي قد تكون المحولة جزئيا أو كليا تساهم في عملية المعالجة أو تحويل أو إنتاج منتج معين بطريقة غير مباشرة.

### 3- المنتجات قيد التنفيذ :

و هي منتجات مازالت تحت الإنجاز و لم تصل إلى درجة التحويل المحددة في انتظار إنهاء التحويل , قد تكون أقل من منتجات نصف مصنعة أو أكثر منها تحويلا.

### 4- المنتجات نصف المصنعة :

و هي المنتجات التي وصلت مرحلة من التحويل لا يمكن أن تباع عليها , و إنما تنتظر عملية تحويل أخرى حتى تعطي منتوجا قابلا للبيع أو الاستعمال الداخلي.

### 5- المنتوجات التامة :

و هي العناصر التي تمت عملية إنتاجها كليا , و هي في انتظار البيع أو الاستعمال الداخلي للمؤسسة.

### 6- المهملات و النفايات :

و هي مجموعة البقايا الناتجة عن عملية تحويل أو معالجة المنتجات التامة أو النصف مصنعة , بحيث أن هذه العناصر ليست موجهة للاستعمال العادي بل سوف تصرف أو تستعمل حسب حاجة المؤسسة إليها , و هي العنصر الوحيد من المخزونات التي لا يمكن أن تكون له مؤونة تدني المخزونات.

### III- مستويات المخزون :

هناك ثلاث مستويات من المخزون:

#### 1- الحد الأعلى للمخزون :

و هو الحد الذي لا يجب على المخزونات تجاوزه، و إذا حدثت زيادة على الحد الأقصى تكون لذلك انعكاسات تتمثل فيما يلي :

- تزايد أخطار التلف بتزايد الكميات المخزنة
- تعطيل رأس المال المستثمر في المخزون الذي كان من الأحسن استثماره في مجالات أخرى.
- زيادة تكاليف المخزون.

#### 2- الحد الأدنى للمخزون :

الحد الأدنى للمخزون هو المستوى اللازم للاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الطوارئ الناتجة عن احتمال وجود طلبات إضافية طارئة تكون أكبر من الاستخدام العادي , و هو المستوى الذي لا يجب النزول عنه.

## 3- نقطة إعادة الطلب "حد الطلب":

إن تحديد هذا المستوى يسمح للمؤسسة بإعادة التموين لمخزوناتها تجنباً لخطر انقطاع المخزون مما ينشأ عنه تنظيم يسمح بالتعرف على معدل استخدام المواد من المخزونات و تحديد فترة استلام طلب المورد.

## المطلب الثالث : أسباب التخزين

## 1. أسباب التخزين:

يمكن من خلال ذكر هذه الأسباب الكشف عن الضرورة الحتمية التي تجعل من المؤسسة ليست في حاجة إلى التخزين فقط ، بل تجد نفسها مجبرة و مضطرة في كثير من الأحيان إلى اللجوء إليه ، و من الأسباب التي تجعل المخزون ضروريا ما سيتم التطرق إليه في للنقاط الآتية :

## 1- وقوع اضطرابات و تذبذبات في سوق المواد و السلع التي تستعملها المؤسسة :

وهذه الاضطرابات و التذبذبات منها ما هو متوقع أو غير متوقع.

و من الأسباب التي تحدث اضطرابات في سيولة المواد في السوق نجد : اضطرابات النقل، سوء التسيير لدورات الإنتاج ، مشاكل مالية تطرأ على المؤسسات و غيرها.

## 2- وجود مواد أو سلع مرتبطة بالموسمية :

مثل المنتجات الزراعية بالنسبة للمواد أو نفس المنتجات إن اعتبرت كمنتجات تقدم إلى السوق الاستهلاكية خلال مختلف فترات السنة، فعلى المؤسسة حفظها و تخزينها بالطرق الملائمة لبيعها في الأوقات المناسبة و حسب طلب السوق.

## 3- عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع :

و هنا نتكلم عن الطاقة الإنتاجية حسب فترات نشاط المؤسسة من جهة، وبفترات أو برنامج المبيعات و الشراء من جهة أخرى، فلا تستطيع المؤسسة في أحيان كثيرة أن تطابق بشكل تام بين برنامج بيعها الذي يرتبط بالسوق، و يتحدد به مع برنامج إنتاجها الذي يرتبط بالطاقة الإنتاجية لها، و بطرفها و إمكانياتها الداخلية ، فهي تعتمد على توفير مخزونا من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي تناسب فيها كمية الإنتاج مع هذا الطلب.

## 4-أغراض المنافسة :

توفير مخزون من المنتجات الموجهة إلى البيع بقصد التأثير على السوق و منافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى في نفس السوق، و ذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة، و بأسعار ملائمة لكسر المنافسين أو التأثير على قدراتهم و هذا يعود إلى إستراتيجية المؤسسة من جهة، و إلى الظروف المتوفرة من تكاليف الإنتاج و المواد المستعملة، و كذا تكاليف التخزين مع إمكانية استرجاعها من جهة أخرى.

## المبحث الثالث : أهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة العمومية

## المطلب الأول: وظيفة التخزين:

يعتبر التخزين أحد الوظائف الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو زراعية، ويمكن تعريفه بأنه عملية الاحتفاظ بالموجودات أو الموارد إلى حين الحاجة لها أو استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن و الكميات.، ويكون ذلك بهدف المحافظة عليها، وحمايتها من الظروف الطبيعية التي تسبب بعض التغيرات غير المرغوب فيها، إضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية كالتوازن في توافر المواد وتواجدها، وتوفير احتياجات المؤسسة ومستلزماتها بشكل مستمر

تبدأ هذه العملية عند استلام المواد و السلع، و السلع الواردة لدى قسم الشراء و إيصالها إلى قسم المخازن بعد فحصها وترتيبها والمحافظة عليها، وفقا للطرق المناسبة لطبيعة كل صنف وتوفير وسائل الأمن والسلامة في المخازن، و صرف المواد والمستلزمات المختلفة إلى جهات الاستخدام أو إلى العملاء وفقا للإجراءات النظامية المعتمدة. وانطلاقا من المفهوم السابق يتضح أن وظيفة التخزين تؤدي دورا حيويا في جميع أنواع المنشآت التي تمارس هذه الوظيفة حيث من خلالها يمكن أن تتحقق بعض أو كل الأهداف أو المنافع التالية:

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على بعض المواد أو الأصناف وخاصة بالنسبة للأصناف التي لا تتوافر إلا في أوقات أو مواسم معينة ، أو الأصناف التي يتطلب توافرها فترة زمنية طويلة نسبيا ومنها الأصناف التي تنتج بشروط أو مواصفات محددة لجهة معينة.

- التأمين والحماية ضد الظروف أو الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب والأزمات السياسية والاقتصادية و الاضرابات العمالية وغيرها من الأحداث التي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها.

- تحقيق بعض المكاسب أو الوفورات المالية من تخزين بعض المواد والأصناف التي يتوقع ارتفاع أسعارها مستقبلا، أو نتيجة إحداث بعض التغيرات في خصائص هذه المواد أو الأصناف و بيعها بأسعار أكبر.

- ضمان استقرار واستمرارية العمل في المنشأة من خلال الاحتفاظ باحتياجات من الأدوات والتجهيزات و قطع الغيار والمواد الأخرى اللازمة لأعمال الصيانة الدورية أو الاستبدال بعض الأدوات أو التجهيزات التي تستهلك بمرور فترة زمنية محددة.

- ورغم هذه المنافع فإن قرار التخزين من عدمه يجب أن يتم في ضوء دراسة متأنية للموازنة بين ما يحققه من مكاسب أو منافع وما يرتبط به من مخاطر أو خسائر نتيجة احتمالات تعرض الأصناف المخزونة للتلف أو عدم الصلاحية والتقادم أو ظهور مواد ومنتجات بديلة أكثر كفاءة أو أقل سعرا
- وقصد الحفاظ على المخزون يتوجب على المؤسسة القيام بتسيير و إدارة المخزونات لحمايتها و الحفاظ عليها من خلال تخطيطها، تنظيمها و مراقبتها. و العمل على الإمداد المستمر لمختلف الإطارات بما تحتاجه أو تطلبه من كميات في الوقت و المكان المناسبين مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخزون المناسب لتقادي التأثير السلبي على نشاط المؤسسة. و في هذا الشأن يمكن الإشارة إلى أكبر مخاطر بإمكان وظيفة التخزين التعرض لها و التي تتمثل في:
  - نفاذ المخزون: ان نقص المخزون سيؤدي على نفاذ المخزون سريعا وبالتالي سوف يعرض المؤسسة الى توقف حركة الانتاج وانتظار وصول شحنات إضافية من المورد و عدم القدرة على مواكبة حركة الطلب في السوق.
  - الإفراط في التخزين: فالمخزون اكثر من اللازم سيكلف المؤسسة الى تكاليف اكثر من حيث اماكن التخزين وركوده ف المخازن فترة طويلة قد تؤثر على صلاحية استخدامه بالإضافة الى اهدار جزء من رأس المال في اماكن غير مناسبة.
- وهذا ما يجبر المؤسسة على احتساب مخزون الأمان(وهو الحد الذي لا يجب أن يقل عنه المخزون من صنف معين في الظروف العادية يطلق على هذا المستوى الحد الأدنى الحقيقي و يمثل هذا الحد الكمية الاحتياطية التي تحتفظ فيه المنشأة لمواجهة الظروف المتغيرة و غير المؤكدة او الطارئة ) و تحديد نقطة الطلب(ويتم تحديد هذه الكمية عن طريق احتساب فترة استجابة المورد للطلب أي الفترة ما بين إرسال طلب الشراء للمورد وصولا لدخولها مخازن الشركة ثم نقوم بضرب هذه الفترة ولنفترض أنها بالأيام  $X$  معدل الطلب اليومي على المخزون ويكون الناتج من هذه المعادلة هو نقطة إعادة الطلب والتي ما أن تصل كمية المخزون إليها نقوم بإعادة الطلب فورا) .
- بالإضافة الى مخاطر أخرى كالتلف هو الكمية التي ما أن يصل إليها المخزون يتم إعادة الطلب من المورد
  - نتيجة نقص التهوية او الإضاءة او...حسب طبيعة المواد المخزنة ، نهاية مدة الصلاحية، السرقة.. وغيرها.

تكاليف المخزون: تتمثل تكاليف المخزون فيما يلي:

- **تكاليف التوريد** ← تكون مرتبطة باجور العمال والموظفين الذين يعملون لتحديد المواصفات المطلوبة والكمية المناسبة وفضل مورد للصنف المطلوب.
- **تكاليف حفظ المخزون** ← هي التكاليف الخاصة بتخزين المخزون والحراسات عليه والاضاءة وايجار المكان.
- **تكلفة نفاذ المخزون** ← وتتمثل في الارباح التي يتم خسارتها في حالة عدم الاستجابة و تنفيذ طلبات العملاء بسبب نفاذ المخزون في المخازن وانتظار وصول المخزون الجديد من المورد.
- **تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية** ← وتحدث هذه التكاليف في حالة وجود عيوب في التصنيع وعدم الاستفادة من المنتج النهائي فتكون تلك الخسارة بمثابة تكاليف عدم كفاءة انتجاية على المؤسسة

## المطلب الثاني : أهمية وظيفة التخزين

### 1. أهمية التخزين:

قد تصل قيمة المخزون السلعي إلى نصف متوسط الاستثمارات في المؤسسات , و من هنا تصل أهمية التخزين و الإشراف و الرقابة على المخازن واضحة في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية منها.

نضيف كذلك علاقة هذه العملية بالعمليات الإنتاجية و التي يجب العمل على استمرارها و بدون زيادة غير ضرورية في الاستثمارات في المخزون السلعي, و تعمل وظيفة التخزين على ملاحظة الأصناف البطيئة حتى تعمل على جعل معدل الدوران في الحدود المناسبة, و تعمل كذلك على تحاشي أو التقليل إلى أدنى حد ممكن في الخسائر في المخزون السلعي بسبب التقادم أو التلف, و إخطار الجهات المسؤولة عن الفائض و الأصناف المتأكلة حتى تعمل على التخلص منها و بيعها.

و تعمل كذلك وظيفة التخزين كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون السلعي, و كذلك تقديم النصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء و المواد و السلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة و صرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة, لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف و الضياع... (حنفي، 1998، صفحة 203)

- الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام), فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية, بسعر مناسب (بالضرورة يكون مرتفع). (اسماعيل، 199، صفحة 19)

- الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون.

- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي, و ذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون. (حنفي، 1998، صفحة 203)

## II. أهمية وظيفة التخزين

تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في المؤسسات و الشركات ، فإضافة لكونها تقوم بتخطيط و تنظيم عمليات تخزين المواد و المحافظة عليها وإمداد العملاء أو الإدارات الرئيسة داخل الشركة باحتياجاتها في الوقت المناسب و بما يضمن استمرار عملها بكفاءة و دون انقطاع . و تتخلص أهمية وظيفة التخزين فيما يلي :

1- الأهمية العملية و الاقتصادية .

2- الأهمية التخطيطية و التنظيمية .

3- الأهمية التنفيذية .

### الأهمية العملية و الاقتصادية :

لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن و بشكل يتناسب و الأنشطة التي تقوم بها ، فالمواد الداخلة في أعمال أي إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن الى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك ، و للمحافظة على سير أعمال المؤسسة و بيع سلعها و منتجاتها فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك ، و بالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد و يقلل من الأموال المستثمرة في المخزون .

### الأهمية التخطيطية و التنظيمية :

من المهم أن تكون هناك حاجة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا و الدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة . كما أن الأهمية التنظيمية لها تتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة مسؤولة كاملة عن أعمال التخزين المواد و صرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات و الأقسام داخل الشركة.

### الأهمية التنفيذية :

لضمان استمرار الإدارات و الأقسام داخل الشركة و المؤسسة في مهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد و الأصناف ، فإدارة الإنتاج لا يمكنها أن تقوم بعمليات التصنيع مالم تتوفر المواد اللازمة في الوقت المناسب و بالكميات المناسبة و هكذا بالنسبة لبقية الإدارات . (مجلة المحاسب العربي، الصفحات 1-2)

### المطلب الثالث : تسيير المخزون

#### 1 - التسيير العقلاني للمخزونات:

##### 1.1- وضعية المخزون:

إن سياسة التخزين تهدف إلى ضمان استمرارية عملية الاستهلاك في كل وقت, إذ أن حالة تضخيم المخزونات قد يسبب خطر للمؤسسة و التي قد ينتج عن: (مهلي الوزناجي، 1997، صفحة 50)

1- وجود فجوات على مستوى برمجة التموينات؛

2- عدم توافق التموينات مع الاستهلاكات.

نتيجة هذه العوامل تؤدي المؤسسة إلى تحمل أعباء إضافية تعيق الطاقة المالية.

##### 2.1- حالة النفاذ و نقص في التخزين:

إن نشاط المؤسسة يتطلب وجود دائم لكميات كافية في المخزونات, من أجل تلبية احتياجاتها بصفة منتظمة, هذه الكمية تسمى بمخزون الأمان, و قد تنتج حالة النفاذ و النقص في التخزين من العوامل التالية:

1- التأخر في استلام الطلبات في الآجال المحددة؛

2- عدم قدرة المؤسسة في التمويل بانتظام بسبب وضعيتها المالية؛

3- نفاذ بعض المواد و المنتجات في مخازن الواردين.

حيث حالة النقص أو الزيادة في التخزين تنشئ تكاليف إضافية, و سنرى أنها مكلفة للمؤسسة, وهذا ما سنراه بتعرضنا لتكلفة المخزونات.

**II تكاليف تسيير المخزون:**

إن دور المخزون هو وضع في متناول المؤسسة الكمية التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية, حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التموين لا تقتصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع, بل تشمل أيضا تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات و تكلفة النفاذ. و من أجل الوصول إلى تسيير عقلائي للمخزونات يجب تدنية و تخفيض هذه التكاليف. (مهلي الوزناجي، 1997، صفحة 51)

**1.II - تكاليف تحضير الطلبيات:**

هذه التكاليف تتمثل في إجراءات الشراء التي تقوم بها المؤسسة, من بداية الإعداد و التحضير لدخول السوق إلى غاية تنفيذه. و هذه التكاليف ذات صفة إدارية, تتمثل في مصاريف التحضير والمتابعة, و إصدار الطلبيات و مصاريف الاستلام و التفرغ و المراقبة و الكمية و النوعية, و مصاريف محاسبة الحركات و تسوية الفواتير...

حيث تزداد تكلفة تحضير الطلبيات بتزايد عددها, و من ثم فتدنية و تخفيض هذه التكاليف يتم لما تقوم بتخفيض عدد الطلبيات, و يتم هذا عن طريق التموين بكميات اقتصادية, مما يساعد في تخفيض الاحتفاظ بالمخزون و النفاذ.

**2.II - تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:**

هذه التكاليف تتضمن أعباء مالية و أعباء التخزين:

أ- **الأعباء المالية:** و تتمثل في الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون في حالة الاقتراض من المؤسسات المالية أو في تجميد جزء من رأس المال المؤسسة في تمويل المخزونات, و هو التمويل الذاتي.

ب- **أعباء التخزين:** و هي الأعباء المتعلقة بحفظ و صيانة الأصناف المخزنة كالمراقبة, و تكاليف الإيجار, و تكلفة التقادم الزمني, و تدهور قيمة المخزونات, حيث أن هذه التكاليف تؤثر على الحالة المالية للمؤسسة.

**3.II - تكاليف النفاذ:**

تنتج تكلفة النفاذ إذا حدث انقطاع في التموين لسبب من الأسباب, سواءا داخلية أو خارجية, ولم يكن هناك وجود مخزون أمان كاف لتلبية احتياجات الإنتاج و التسويق, و هي مقسمة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي و هي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع عمليات الإنتاج و هي

تابعة لفترة العجز. و أخرى خارجية متمثلة في الربح الغير محقق و تكلفة النفور (التمثلة في نفور جزء من السوق عن المؤسسة), بالإضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة. حيث تؤثر هذه التكاليف على الحالة المالية للمؤسسة, و هي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط, و بالتالي يجب العمل على تدنيها إلى أدنى حدّ ممكن.

### المطلب الرابع : نماذج تسيير المخزون

يرتكز تسيير المخزونات على ثلاثة خطوات أساسية يجب إتباعها:

- تقدير الاستهلاكات, يعني تقدير الاحتياجات خلال مدة معطاة, هذا التقدير يجري قبل الاستهلاك حتى نستطيع تنظيم عمليات التمويل.
- معرفة مصدر التمويل, فيما يتعلق بالكمية, النوعية, و الأجل.
- و أخيراً تقدير فجوات و نقص التمويل, يعني القيام بالتحكم في خطر النفاذ و الزيادة في التخزين.

**نموذج ويلسن Wilson:** (مهلي الوزناجي, 1997, صفحة 68)

يعبر عن مؤونة في انتظار استعمال لاحقاً, يستدعي الاحتفاظ به في شكل مخزونات لوقت

استهلاكه, مما يتطلب توفير أموال معتبرة لتغطية مختلف التكاليف المتعلقة به.

زيادة على ذلك, إمكانية تعرض المخزون إلى أخطار مختلفة كالتقادم الزمني, و التلف, و السرقة... إلخ فالمخزونات تتأثر بالسياسة الإنتاجية و التسويقية للمؤسسة, وهذا يتطلب توفير تدفق مستمر للمواد حتى لا يحدث أي انقطاع في نشاط المؤسسة قد تتجر عنه تكاليف تتحملها المؤسسة و من ثم يصبح من الضروري الاحتفاظ بمستوى تخزين معين لمواجهة أي نقص في استلام الطلبات أو لزيادة طلبات العملية الإنتاجية لاستهلاك المواد الأولية.

فتحديد مستوى أمثل للمخزونات هو ضبط للعلاقة الموجودة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة, و

تكلفة النفاذ من جهة أخرى, فتجد المؤسسة نفسها أمام وضعية طلب كميات قليلة لتخفيض تكاليف

التخزين, و طلب كميات كبيرة من أجل تخفيض تكاليف تحضير الطلبات.

فالتمويل بكميات كبيرة يؤدي إلى زيادة رأس المال المستثمر في المخزون, و بالتالي تجميد جزء كبير من

رأس المال المؤسسة لأن التخزين أكثر من اللازم معناه تكلفة مالية.

و التموين بكميات قليلة قد يسبب للمؤسسة خطر التوقف و تعطيل نشاط المؤسسة بسبب النفاذ والتخزين الأقل من اللازم، مما يكون تكلفة اقتصادية، أي تكلفة الفرصة البديلة. و لكي يمكن من تخفيض تكاليف تسيير المخزونات، مع إبقاء مستوى كاف من الخدمة، يستحسن استعمال التنبؤ بكميات المطلوبة.

و عليه فإن نموذج Wilson مبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل، وللوصول إلى هذا الهدف، يكفي القيام بحساب الكمية الاقتصادية المطلوبة و الوقت الضروري لإعادة التموين من قبل المؤسسة التي تخفض من تكاليف تحضير الطلبيات و تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

## II مسؤوليات وظيفة التخزين و اختصاصاتها:

### 1- العمل على تحقيق الوفورات : (الغدير، 2010، صفحة 256)

إدارة المخازن ليست من الإدارات الجالبة للأموال للمنشأة بل هي من الإدارات المستخدمة للأموال، و بالتالي فإن دورها هو تحقيق أكبر قدر من الوفورات في نفقات كثيرة و يكون ذلك من خلال:

- 1- تخفيض تكلفة الأموال المجمدة: عن طريق عدم تخزين كميات كبيرة، و العمل على صرف الكميات المناسبة في الأوقات المناسبة و المحافظة على مستويات مخزون ملائمة؛
- 2- تخفيض تكلفة التخزين: وهو من صميم عمل إدارة المخازن و يتم ذلك عن طريق عدة وسائل أهمها: تخفيض الإجراءات الإدارية في عمليات الصرف و الاستلام و عدم المبالغة في استخدام القوى البشرية بأعداد كثيرة، و العمل على استخدام أساليب التخزين و طرق حديثة و سليمة و ملائمة لعملية التخزين أو للمخزون بشكل عام، وكلها وسائل تؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين؛
- 3- تخفيض احتمالات التلف للمواد المخزنة: و المحافظة على هذه المواد من التلف و التقادم والضياع و هي من صلب مسؤوليات إدارة المخازن؛
- 4- المساهمة مع إدارة المشتريات في تخفيض تكاليف الشراء: إن تخفيض تكاليف الشراء في الأساس هو من مسؤوليات وظيفة إدارة المشتريات، لكن إدارة المخازن لها دور كبير في هذه المسؤولية لأنها تساهم في تحديد كميات المواد المشتراة و في توصيف و تحديد خصائص هذه المواد و في تقديم طلبات الشراء في الوقت المناسب.

### 2- التوصيف و التصنيف و التمييز للمواد المخزنة: (العدوان، 2000، صفحة 46)

يقصد بالتوصيف وضع تفصيل شامل للمادة و تحديد دقيق للخصائص المميزة لها عن باقي المواد الأخرى، بطريقة يسهل الوصول إليها و تساعد في تسهيل عمليات الحفظ و الصرف لهذه المواد.

أما تصنيف المواد: فهو عملية فرز و حصر الأنواع المتشابهة و المتقاربة من المواد في فئات أو مجموعات ثم تقسيم كل مجموعة من هذه المجموعات إلى أخرى ثانوية على أساس التشابه أو التقارب أو الترابط أو التجانس أو التماثل. و يستخدم هذا الأسلوب لسهولة التعرف على الأصناف و وضعها تحت تصرف الجهة التي تحتاجها, بالإضافة إلى فوائده التي نذكر منها:

- تسهيل عملية جرد و تنظيم حساب مجاميع المخزون؛
  - تسهيل عملية التنظيم داخل المخزن؛
  - التعرف على موجود المواد لمنع تكرار الشراء و بالتالي سهولة تقييم المخزون؛
  - زيادة التخلص في الأعمال إذ يتم إفراد كل قسم بمجموعة من المواد و تحديد عدد و نوع العاملين فيها؛
  - معرفة المواد الخطرة و عزلها كما في تخزين السموم و المواد القابلة للاشتعال.
- تمييز المواد: يتم بالترميز بالأحرف و الأرقام أو بالألوان أو برموز (علامات) خاصة بالمنشأة, وفوائد الترميز تكمن في سرعة الوصول إلى المواد داخل المخازن و التعرف على المواد المطلوبة و تحديد أماكن تخزينها بدقة و متابعة رصيد المواد داخل المخازن (الحد الأدنى, الحد الأقصى, نقطة إعادة الطلب), و هذا يزيد فعالية الرقابة على المواد و جردها.

خلاصة الفصل :

للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة،...الخ. فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما و دقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة، و الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فكل منها دورها و أهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف و النشاطات. من خلال وقوفنا عند المؤسسة و التعرف على وظائفها تمكنا من الكشف و لو القليل عن خلفيات المؤسسة و وظائفها و بوقوفنا وظيفية التخزين رأينا أن هذا الأخير يسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة، و ذلك لأن معظم الأهداف و السياسات و القدرات و العمليات الإنتاجية و التسويقية يستحيل النظر إليها بمعزل عن الاعتبارات الخاصة لعملية التخزين . إذ أن وظيفة التخزين أو عملية التخزين ضرورة و بصفة خاصة .

# الفصل الثاني:

## تحليل وظيفة التخزين في تسيير مؤسسة سونلغاز بالأغواط

## تمهيد :

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر و شرح دقيق لأهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة العمومية ، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط ، من خلال دراسة إستقصائية لعينة من موظفيها، بالاعتماد على إستبيان مكوّن من عدة أسئلة تخص المحاور التي إعتدناها لدراسة أهمية وظيفة التخزين و محدداتها كمتغير مستقل، و تسيير المؤسسة كمتغير تابع، حيث سنقوم في هذا الصدد بإستغلال البرامج الإحصائية : "SPSS19.0"، "Excel 2013".

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط ؛**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة محل الدراسة سونلغاز للتوزيع

تعتبر شركة سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة من طرف الباحثة لتكون محل الدراسة في الجانب التطبيقي من هذا البحث، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف بالمؤسسة والتقسيم الإداري لها، ومهامها.

### المطلب الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز

إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها الى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

#### أولا \_ تعريف مؤسسة سونلغاز

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني. ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

### 1- مرحلة ( 1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان

يسيرها حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947 ، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي Le Bon وسميت باسمه Le Bon Company ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

### 2-مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونغاز تحت اسم

كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

### 3-مرحلة (1969- 1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة

سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69 المؤرخ في 29 جويلية 1969والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1969 والذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.

**4- مرحلة ما بين ( 1991-2004):** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر ب % 20 من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

ا - تسهيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

ب - أصبحت ذات طابع تجاري ( تشتري الغاز وتبيعه ).

**5-مرحلة ما بعد : 2004** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقراراتالرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة، ولقد انطلقت إعادة الهيكلة للشركة في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع، لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006 وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحضى بها مجلس الإدارة الذي يقوم على مساعدتها في مهامه و التنسيق بين أقسامها.

### ثانيا \_ تعريف مديرية التوزيع الجهوية

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية

وبعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشئت مديريات التوزيع من بينها المديرية محل الدراسة، ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- 1- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع إنشاء الأقسام.
- 2- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- 3- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- 4- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

## المطلب الثاني :التقسيم الإداري لمؤسسة سونلغاز

تحتوي مديريةية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

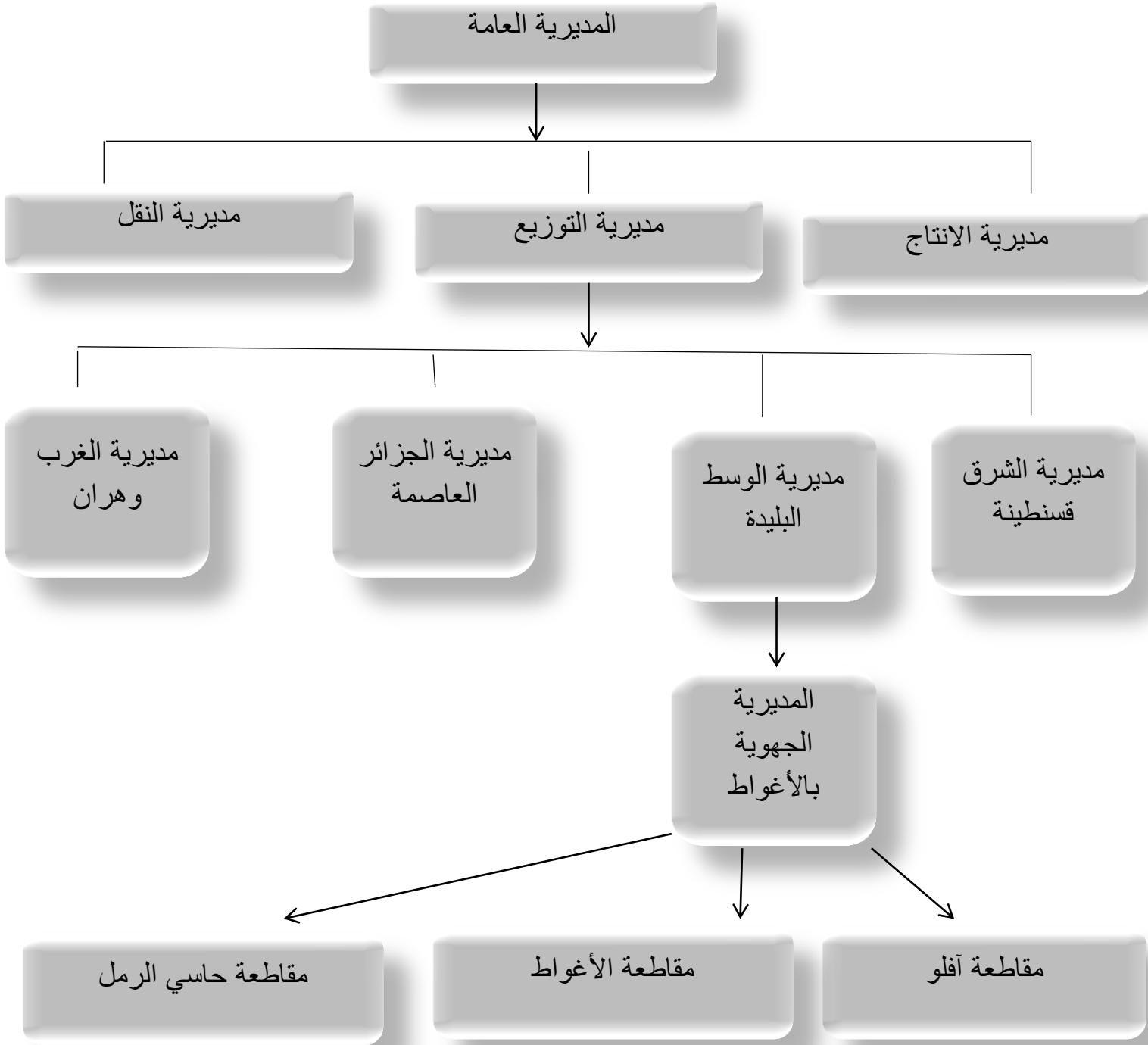
### أولا \_ تقسيم الإداري لمؤسسة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تتضمن النقاط التالية:

- 1- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- 2- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديريةية

.الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات

الشكل ( رقم 5): المخطط التنظيمي العام



المصدر: عن رئيس مصلحة قسم لموارد البشرية، خالد كروم، 2022 سونلغاز الأغواط

### ثانيا -التقسيم الإداري لمديرية التوزيع الجهوية

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الاغواط - 386 - عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية وتحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

#### 1-مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

#### 2-كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

#### 3-مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

#### 4-مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

#### 5-المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة

#### 6-قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ -مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

-فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

-فوج ترقية المبيعات.

ب - مصلحة الزبائن :ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

-فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين.

-فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

-فوج تغطية الديون.

-فوج الخزينة.

#### 7-قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

#### 8-قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

#### 9-قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ - استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب - فرع الخرائطية.

ج -تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

#### 10-قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات ونجد فيه:

أ -استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

ب - تسيير المحولات الكهربائية.

ج -تسيير المنشآت.

د -فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

#### 11-قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

أ -فريق حضيرة السيارات :ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

ب - فريق الأشغال العمومية :ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

### - 12 قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة

### - 13 قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي انبثقت من المؤسسة كما يحضر إلى اجتماعات اللجان المختصة بحركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم المتساوية الأعضاء ( المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال ) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات وتصدر قرارات (مقررات) التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على عتق عن طريق الأمر بالمهمة كما ألتقاعد (وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال وينقسم قسم الموارد البشرية إلى قسمين وهما:

#### أ- مصلحة الإدارة: تعمل هذه المصلحة على تحضير الأجور وكذلك:

- ضمان تسيير المورد البشري للمديرية.
- متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال.
- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال.
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع مركز طب العمل.
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال.

#### - تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

#### ب - مصلحة التكوين: وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- إحصاء جميع العمال وضمان لهم التكوين الجيد.
- تحليل وتحديد احتياجات التكوين.
- اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين.
- إعداد مخطط التكوين.
- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا وسنوويا.

الشكل رقم: ( 6 ) مخطط تقسيم مديرية التوزيع



المصدر : عن رئيس مصلحة قسم موارد البشرية،خالد كروم، 2022 سونلغاز

الاغواط.

الشكل رقم (7): المخطط التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: عن رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية، خالد كروم، 2021 سونلغاز الأغواط

### المطلب الثالث : وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي المؤسسة الوحيدة في السوق في مجال نشاطها، وبذلك فهي محتكرة بثلاثة وظائف أساسية هي الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء

**أولاً - الإنتاج:** إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين اجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكلا من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، والإنتاج هنا هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة نشاطا كهربائية.

**ثانياً - النقل:** يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الضغط العالي بالإضافة إلى خطوط ذات الضغط المتوسط، أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه لشركائها الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض الموجه للمستهلكين العاديين.

**ثالثاً - التوزيع:** تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء بخطوط وكابلات ذات الضغط منخفض ومتوسط والغاز بقنوات وشبكات توصيل للضغط العالي والمنخفض، تلبية لاحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، وتزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع بحيث أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات فتزودهم بضغط منخفض. وتستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقومها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

1- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة) الكهرباء والاستمرارية في الغاز (بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجا الخدمات).

- 2-تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- 3-تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.
- 4- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي إيجاد مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سننطلق لكيفية تصميم أداء الدراسة، و هذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة و نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، و كذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

### المطلب الأول: تخطيط الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تم صياغة إشكالية الدراسة الميدانية كما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية وظيفة التخزين و تسيير المؤسسة عند مستوى الدلالة 5%؟

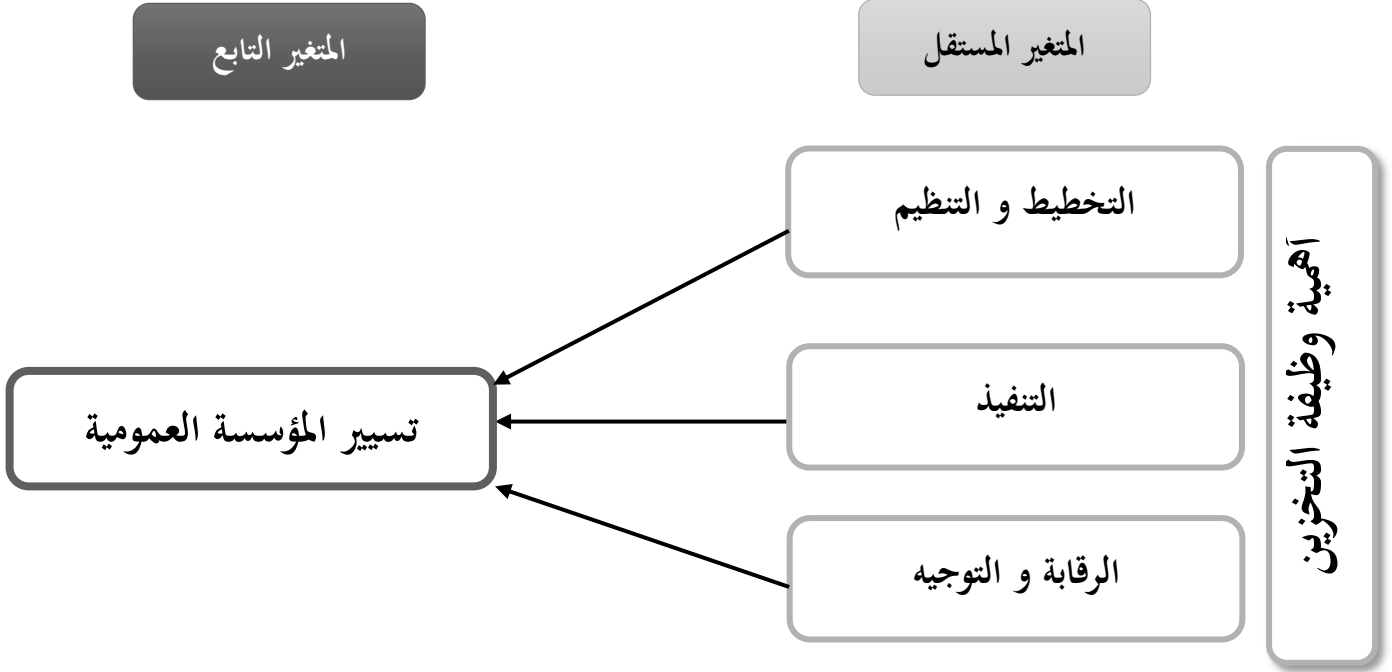
ومنه يمكننا طرح الأسئلة الفرعية للدراسة الميدانية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و التنظيم و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%؟

ثانيا: نموذج الدراسة :

يبين الشكل محاور الاستبيان لدراسة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية وظيفة التخزين و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية وظيفة التخزين و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و التنظيم و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و التنظيم و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 5%.

رابعاً: مجال و حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: من 2022/03/15 إلى 2022/05/20.

الحدود المكانية: مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط

الحدود البشرية: تخص الدراسة عينة عشوائية من موظفي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط

### المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط، حيث تهدف الدراسة معرفة أثر أهمية وظيفة التخزين على تسيير المؤسسة العمومية في المؤسسة.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالموظفين من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، طبيعة المنصب، سنوات الخبرة ).

القسم الثاني: يحتوي على عبارات الاستبيان والمتمثلة في محددات أهمية وظيفة التخزين وهي على التوالي:

- المحور الاول: التخطيط و التنظيم يتكون من أربع عبارات؛
- المحور الثاني: التنفيذ يتكون من ثلاث عبارات؛
- المحور الثالث: الرقابة و التوجيه يتكون من أربع عبارات؛

وكذا على محور خاص بالمتغير التابع: المتمثل في تسيير المؤسسة العمومية و يتكون من أربع عبارات

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمسة درجات لتقييم إجابات الموظفين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثالثا. أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel2013 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج SPSS 19.0 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- نموذج الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

رابعا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة:

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين، ثم تم تصحيح بعض الأخطاء والخروج بالاستبيان في شكله النهائي، وبعد ذلك قمنا بتحرير الاستبيان في برنامج "word2013" و طبعه ورقيا، تمهيدا للقيام بتوزيع "65" إستبانة منه على موظفي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط ، تم إسترداد "57" إستبانة، و إلغاء "06" إستبانات منها لأنها لا تخدم الدراسة بسبب عدم الجدية في الاجابة وعدم الاكتمال ، وفي تحصلنا "51" استمارة قابلة للدراسة والمعالجة.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) و الذي يعني استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج "SPSS19.0" لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	التخطيط و التنظيم	4	0.771
02	التنفيذ	3	0.752
03	الرقابة و التوجيه	4	0.731
04	تسيير المؤسسة العمومية	4	0.822
	مجموع عبارات الاستبيان	15	0.911

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي أكبر من (0,7) ، و منه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أنّ معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي جميع موظفي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان و إختبار الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي عرض لخصائص عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عرض إختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر أهمية وظيفة التخزين على أداء فرق العمل.

#### المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

1- الجنس: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول رقم (03) التالي:

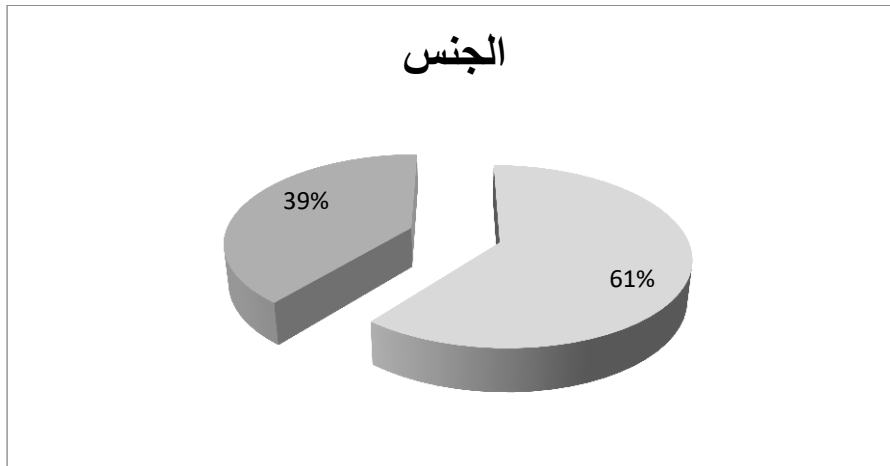
الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
60.8%	31	ذكر
39.2%	20	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (08) التالي:

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن ما نسبته 60.8% من عينة الدراسة أي 31

من الذكور و 39.2% من الإناث 20 أنثى ومنه نلاحظ أن هناك تباعد بين النسبتين وهذا ما

نلمسه فعلا من الواقع ، وهو ما يعبر عن أن عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في غالبيتهم ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

2- السن: من مجموع " 51 " استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

رقم (..) التالي:

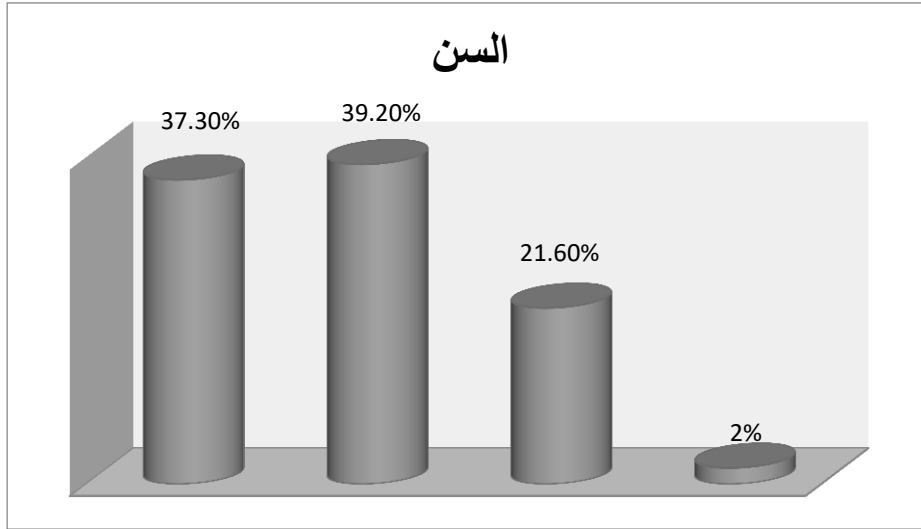
الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة
37.3 %	19	"أقل من 30 سنة"
39.2 %	20	"من 30 إلى 40 سنة"
21.6 %	11	"من 41 إلى 50 سنة"
2 %	01	أكبر من 50 سنة
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (..) التالي:

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم 04 والشكل رقم (09) نلاحظ أن نسبة العمال الأقل من 30 سنة كان عددهم 19 بنسبة تقدر ب 37.3 % ، أما عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة فهو 20 عامل أي نسبة 39.2 % ، بينما عدد العمال الذين يتراوح سنهم من 41 - 50 سنة هو 11 وهو ما يعادل نسبة 21.6 % ، وأما بالنسبة للعمال اكثر من 50 فعددهم 1 تقدر تقريبا ب

2%، و منه نستطيع القول أن معظم العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من فئة الشباب أي أن المؤسسة تنتهج سياسة الاعتماد على الكوادر الشابة في نشاطها.

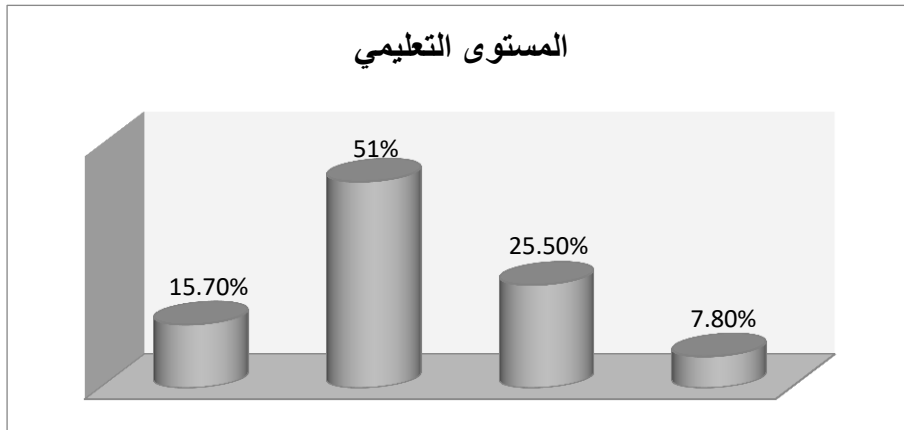
3- **المستوى التعليمي:** من مجموع 51 " استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) التالي:

**الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

النسبة %	التكرار	الفئة
15.7 %	8	دراسات عليا
51.0 %	26	جامعي
25.5 %	13	ثانوي
7.8 %	4	متوسط اواقل
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (10) التالي:  
**الشكل رقم (10):** تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي هم الأكثر في المؤسسة بنسبة 51 % من مجموع العينة المستقصاه، وعدد الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي هو 13 عامل بنسبة 25.5%، بينما نسبة الموظفين الذي لديهم مستوى دراسات العليا كانت تقدر بـ 15.7% فيما كانت النسبة الأقل للموظفين المتحصليين على مستوى متوسط أو أقل و ذلك بنسبة 7.8 % فقط.

و عند تفسيرنا لهذه النسب و النتائج نستطيع أن نقول أن مستويات الافراد في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط تتماشى مع قدرات والمؤهلات العلمية التي يتطلبها العمل في المؤسسة.

4- طبيعة المنصب: من مجموع " 51 " استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة

في الجدول رقم (06) التالي:

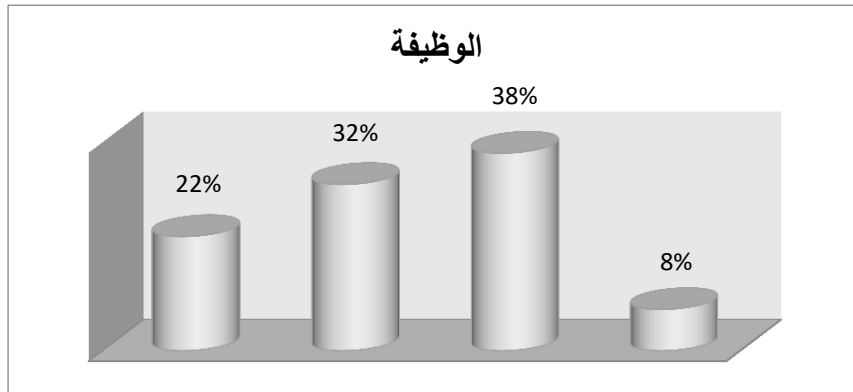
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب

النسبة %	التكرار	الفئة
22%	11	عون تنفيذي
32%	16	عون تحكم
38%	19	اطار
8%	5	إطار سامي
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (11) التالي:

الشكل رقم (11): تركيبة عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ النسبة الأكبر تعود للاطارات بنسبة 38% من مجموع العينة المستقصاة، يليها الموظفون الذين يشغلون منصب عون تحكم بنسبة تقدر بـ 32%، و نسبة 22% أعوان تنفيذ، فيما كان ما نسبته 8% فقط من العينة هم إطارات سامية. و هذا تقريبا ما يتناسب مع رسم الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط.

5- سنوات الخدمة: من مجموع " 51 " استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في

الجدول رقم (07) التالي:

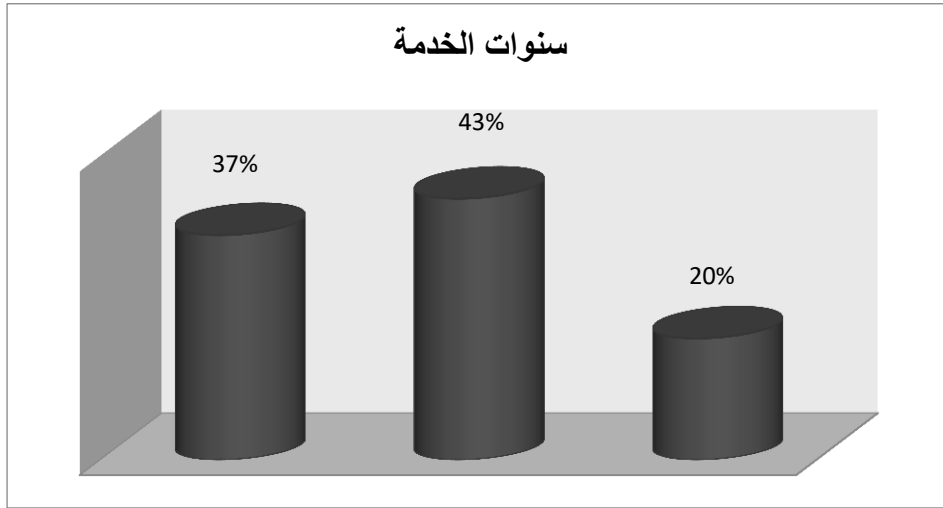
الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة
37%	19	أقل من 5 سنوات
43%	22	من 6 الى 10 سنوات
20%	10	اكثر من 10 سنة
100 %	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (12) التالي:

الشكل رقم (12): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة 37% من الموظفين لديهم خبرة أقل من خمس ، و نسبة 43% لهم خبرة بين ستة و عشر سنوات سنوات و هي النسبة الأكبر في هذه المؤسسة، بينما نسبة 20% من المستقصين خبرتهم أكبر من عشرة سنوات.

يمكننا ان نستنتج من ذلك ان مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط تعتمد بشكل كبير على الخبرات الشابة و تدعمها بأصحاب الخبرات الكبيرة في هذا المجال.

### المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة

لاختبار مدى موافقة موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط على محاور الاستبيان، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتعرف على الاتجاه العام لأراء أفراد العينة.

تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: (درجة أعلى إستجابة - 1)

درجة أعلى إستجابة

نظرا لوجود خمس استجابات للاستمارة الإستبائية (المقياس) ، فستكون حدود الإستجابات الخمسة كما يلي:

#### الجدول رقم (08) : جدول الاتجاه العام

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	] 1.8 - 01]
غير موافق	]2.6 - 1.8]
محايد	]3.4 - 2.6]
موافق	]4.2 - 3.4]
موافق بشدة	] 05 - 4.2]

المصدر: من اعداد الطالبين

#### المحور الأول: التخطيط و التنظيم

يوضح الجدول رقم (..) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص التخطيط و

التنظيم لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ."

الجدول رقم (09) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	توجد إدارة مسؤولة بوظيفة التخزين	4,42	0,75	موافق بشدة
02	وظيفة التخزين تعمل على تأمين متطلبات باقي فروع المؤسسة واقسامها من المواد	4,20	0,96	موافق بشدة
03	وظيفة التخزين تساهم في صرف المواد المخزنة بشكل منسق بين جميع اقسام المؤسسة	4,24	0,67	موافق بشدة
04	يساعد التخزين على التحكم في تكاليف المؤسسة.	4,10	0,68	موافق
	متوسط عبارات المحور الأول	4,24	0,76	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (07)

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن اتجاه اجابات أفراد العينة المستقصاة على محور التخطيط و التنظيم كان نحو الموافقة و هذا ما تظهره في المتوسطات الحسابية للإجابات على بنود هذا المحور التي كانت تنقسم باتجاه الموافقة بشدة و الموافقة بنسب كانت بين (4.10) و (4.42) ، فيما كان المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور التخطيط و التنظيم يقدر بـ (4.24) ، ومن خلال الإنحرافات المعيارية نلاحظ انها كانت تتراوح بين (0.67) و (0.96) و بانحراف معياري كلي قدر بـ (0.76)، كما نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (03) أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى.

#### المحور الثاني: اللطف و اللباقة

يوضح الجدول رقم (10) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص التنفيذ لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

الجدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	المخزونات تساهم في استمرارية عمليات توفير خدمات المؤسسة بشكل جيد	4,46	0,64	موافق بشدة
06	وظيفة التخزين تسمح بسد حاجيات العملاء في الوقت المناسب	4,38	0,53	موافق بشدة
07	وظيفة التخزين تساهم بشكل كبير في تنفيذ الخطط المرسومة	4,20	0,57	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الثاني		4,34	0.58	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (07)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني يقدر بـ(4.34) و بانحراف معياري قدر بـ (0.58) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بشدة عند الإجابة على عبارات محور اللطف و اللباقة، حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارت هذا المحور كانت تتراوح بين (4.20) و (4.46) و انحرافات معيارية بين (0.53) و (0.64) ، و من خلال الإنحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (06) و التي تقول أن وظيفة التخزين تسمح بسد حاجيات العملاء في الوقت المناسب بـ (0.53) .

#### المحور الثالث: الرقابة و التوجيه

يوضح الجدول رقم (11) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الرقابة و التوجيه لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

الجدول رقم(11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
08	وظيفة التخزين لها دور هام في تحقيق عملية الرقابة	4,28	0,73	موافق بشدة
09	دور التخزين في تحقيق التوجه الصحيح للمؤسسة	3,16	1,20	محايد
10	مهمة التخزين في تحديد المسارات وإدارة المؤسسة	4,04	0,69	موافق بشدة
11	دور التخزين في ضبط كامل الموارد والمصروفات	3,68	0,97	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث		3.79	0,89	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (07)

يتضح من الجدول رقم (11) أن معظم العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على الموافقة و الموافقة بشدة حسب اجابات أفراد العينة الإحصائية، عدا العبارة رقم (09) التي جاءت فيها نسبة الحياد من طرف أفراد العينة و التي تقول " هناك دور التخزين في تحقيق التوجه الصحيح للمؤسسة " ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل الى الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.79) و إنحراف معياري يقدر بـ (0.89)، مما يدل على ان موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط يعتقدون بتواجد الرقابة و التوجيه في وظيفة التخزين في المؤسسة ، أما من خلال الإنحراف المعياري المقدر بـ (0.69) المسجل في العبارة رقم (10) التي تقول بأهمية وظيفة التخزين في تحديد المسارات وإدارة المؤسسة ، كانت الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارات الأخرى.

#### المحور الرابع: تسيير المؤسسة العمومية

يوضح الجدول رقم (12) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تسيير المؤسسة العمومية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

الجدول رقم (12) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	يساهم التخزين في إدارة المخزونات بشكل مناسب	4,02	0,82	موافق
13	تتناسب عملية التخزين مع باقي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	4,36	0,56	موافق
14	يساعد التخزين في تسيير مال المؤسسة	3,98	0,86	موافق
15	يحافظ التخزين على موارد المؤسسة ويقلل من التدفق المستمر لأموالها	4,28	0,67	موافق
	متوسط عبارات المحور الخامس	<b>4.16</b>	<b>0.72</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (07)

يتضح من الجدول رقم (12) أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية، بنسب تتفاوت بين (3.98) و (4.36) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل الى الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (4.16) و إنحراف معياري يقدر ب (0.72)، كما نلاحظ أن العبارة رقم 13 و التي تقول أن عملية التخزين تتناسب مع باقي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، كان انحرافها المعياري اقل من جميع عبارات الاستبيان و ذلك بنسبة ب (0.56) ، ما يعني أن هاته العبارة كانت الاجابة عليها باتساق كبير جداً.

### المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف أثر أهمية وظيفة التخزين على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط .

### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية وظيفة التخزين و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية وإثبات صحتها و التي نوردها كما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و التنظيم و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

تم إستخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في المحاور المحددة لأهمية وظيفة التخزين مع المتغير التابع المتمثل في تسيير المؤسسة العمومية، و الجدول رقم (13) يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): ارتباط بيرسون للمحاور المحددة لوظيفة التخزين مع تسيير المؤسسة

العمومية

تسيير المؤسسة العمومية	الرقابة و التوجيه	التنفيذ	التخطيط و التنظيم		
,437** ,000 51	,514** ,000 51	,665** ,000 51	1  51	إرتباط بيرسون	التخطيط و التنظيم
				القيمة الاحتمالية Sig	
				عدد العينة N	
,646** ,000 51	,703** ,000 51	1  51	,665** ,000 51	إرتباط بيرسون	التنفيذ
				القيمة الاحتمالية Sig	
				عدد العينة N	
,584** ,000 51	1  51	,703** ,000 51	,514** ,000 51	إرتباط بيرسون	الرقابة و التوجيه
				القيمة الاحتمالية Sig	
				عدد العينة N	
1  51	,584** ,000 51	,646** ,000 51	,437** ,000 51	إرتباط بيرسون	تسيير المؤسسة العمومية
				القيمة الاحتمالية Sig	
				عدد العينة N	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (08)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك إرتباط بين المتغيرات المستقلة المحددة لأهمية وظيفة التخزين و بين المتغير التابع المتمثل في تسيير المؤسسة العمومية، حيث أن درجة الارتباط بين التخطيط و التنظيم و تسيير المؤسسة العمومية كانت تقدر بـ (0.437) و هي درجة ارتباط ضعيفة، و درجة الارتباط بين التنفيذ و تسيير المؤسسة العمومية كانت (0.646) و هي درجة إرتباط جيدة و هي أعلى درجة إرتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فيما كانت درجة

ارتباط الرقابة و التوجيه و تسيير المؤسسة العمومية تقدر بـ (0.584) هي درجة إرتباط متوسطة الى حد ما.

و قد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من محددات أهمية وظيفة التخزين و المتغير التابع و هو تسيير المؤسسة العمومية و الجدول رقم (14) يوضح النتائج:

الجدول رقم (14): اختبار فرضيات الدراسة

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع (م4)	المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م3)
$0.457 + 2,316 = 4م$	0,000	0,191	تسيير المؤسسة العمومية	التخطيط و التنظيم
$0.602 + 1,789 = 4م$	0,000	0,417	تسيير المؤسسة العمومية	التنفيذ
$0.420 + 1,806 = 4م$	0,000	0,342	تسيير المؤسسة العمومية	الرقابة و التوجيه
$0.998 + 0.126 = 4م$	0.000	0.664	تسيير المؤسسة العمومية	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (..)

م: المحور.

**معامل التحديد:** يعبر عن مقدار التأثير في تسيير المؤسسة العمومية الذي يسببه المتغير المستقل و هو وظيفة التخزين.

من خلال الجدول رقم (14) معامل التحديد R<sup>2</sup> بالنسبة للايثار يقدر بـ (0.19) وهذا يفسر أن (19.1%) من التغيرات الحاصلة في تسيير المؤسسة العمومية تفسر بإتباع التخطيط و التنظيم في وظيفة التخزين، ونسبة (80.9%) من التغير في تسيير المؤسسة العمومية سببه متغيرات أخرى.

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالتنفيذ، فإن معامل التحديد R<sup>2</sup> يقدر بـ (0.41) وهذا يفسر أن (41.7%) من التغيرات الحاصلة في تسيير المؤسسة العمومية تفسر بفعالية التنفيذ في وظيفة التخزين، و ما نسبة (58.3%) من التغير في تسيير المؤسسة العمومية سببه متغيرات أخرى.

أما بالنسبة للمحور الثالث و المتعلق بالرقابة و التوجيه فإن معامل التحديد  $R^2$  يقدر فيه بـ (0.34) وهذا يفسر أن ( 34.2%) من التغيرات الحاصلة في تسيير المؤسسة العمومية تفسر بالرقابة و التوجيه و ما نسبة (65.8%) من التغير في تسيير المؤسسة العمومية سببه متغيرات أخرى.

و في الاخير نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  الخاص بالمتغير المستقل وظيفة التخزين يقدر بـ (0.664) وهذا يفسر أن ( 66.4%) من التغيرات الحاصلة في تسيير المؤسسة العمومية سببها وظيفة التخزين و ما نسبة (33.6%) من التغير في تسيير المؤسسة العمومية سببه متغيرات أخرى.

#### ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

من خلال الجدول رقم (..) نستنتج ما يلي:

##### الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط و التنظيم على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط و التنظيم على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

نلاحظ أنّ قيمة ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و التنظيم و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى المعنوية (5%)؛

#### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%؛

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

نلاحظ أنّ قيمة ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى المعنوية (5%)؛

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة و التوجيه على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%؛

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة و التوجيه على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

نلاحظ أنّ قيمة ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى المعنوية (5%).

#### النتيجة:

من خلال دراسة دور أهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة العمومية نلاحظ أنّ قيمة ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) أي قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية وظيفة التخزين على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

كما يمكننا أن نلاحظ من معاملات التحديد المتعلقة بالمتغيرات المستقلة و التي تعبر عن مقدار تأثيرها في تسيير المؤسسة ، أن **التخطيط و التنظيم** يؤثر في تسيير المؤسسة العمومية و يحفزه بنسبة (19%) بينما **التنفيذ** يشكل نسبة (42%)، فيما نلاحظ أن **الرقابة و التوجيه** أثرا في تسيير المؤسسة العمومية بنسبة (34%) .

أما **وظيفة التخزين** في حد ذاتها كمتغير رئيسي فكانت نسبة تأثيرها على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط تقدر بـ (66%)، أما نسبة (44%) فتخص متغيرات أخرى تؤثر في تسيير المؤسسة العمومية .

## خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على أهمية وظيفة التخزين و أثرها على تسيير المؤسسة العمومية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ، تم في هذا الفصل التطرق الى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع حيث تم في البداية تقديم عام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و هيكلها التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد إستخدمنا طريقة الإستقصاء من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (51 مفردة) تم تفريغها و اختبار أداة الدراسة بإستعمال معامل "الفأكرومباخ" و من ثم تحليلها بالإعتماد على برنامج "SPSS" بإستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لتقييم إجابات المستقصين و إستخلاص النتائج ودلت هذه النتائج على أن لأهمية وظيفة التخزين أثر على تسيير المؤسسة العمومية ، وكانت العناصر التي أثرت الاداء هي متغيرات أهمية وظيفة التخزين (التخطيط و التنظيم، التنفيذ، الرقابة و التوجيه) ،وبهذا تكون الفرضية الرئيسية للدراسة محققة ميدانيا، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة

خاتمة

موضوع إدارة المخزون أصبح يشغل حيزا كبيرا من اهتمامات المؤسسات والأبحاث العلمية نظرا لدوره الفعال في زيادة تنافسية المؤسسات بمختلف أنواعها سواء عن طريق تخفيضه تكاليف التسيير وتحرير جزء من الأموال المجمدة على شكل مخزون أو عن طريق ضرورة توفيره لضمان عدم توقف الإنتاج أو الخدمة، ويلسون منذ الثلاثينيات وضع لبنة النماذج التي تحدد الكمية الاقتصادية في حالة ثبات الاستهلاك واستقراره في مستويات محددة، وهذا حسب طبيعة المخزونات والمتغيرات التي تحدد تكاليف التخزين وإعداد الطلبات وظروف المؤسسة المالية.

من خلال دراسة وتحليل ما تطرقنا اليه في الفصلين السابقين حول أهمية وظيفة التخزين في تسيير المؤسسة العمومية و ذلك بناء على الدراسات السابقة و الأدبيات النظرية توصلنا الى الأثر الموجود بين المتغير المستقل "أهمية وظيفة التخزين" و المتغير التابع "تسيير المؤسسة العمومية" من خلال دراسة حالة تمت على مستوى مديرية سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية الاغواط، و ذلك للإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية وظيفة التخزين و تسيير المؤسسة العمومية؟

و اعتمدنا في الاجابة على فرضيتها الرئيسية التي تقول بوجود وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية وظيفة التخزين و تسيير المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  و هذا ما أثبتته الدراسة.

### أولاً: نتائج الدراسة

#### 1- على المستوى النظري:

بعد الاحاطة بالجانب النظري، تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية نلخصها في ما يلي:

- يختلف تصنيف المخزون من مؤسسة لأخرى و ذلك حسب نشاطها؛
- أي مؤسسة يجب أن تتوفر لديها مخازن ولتسييرها هناك عدة طرق وأساليب مختلفة؛
- نشاط المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على توافر المواد والآلات والمعدات وكافة؛ المستلزمات اللازمة للعمل سواء كانت تنتج سلعا أو تقدم خدمات بغض النظر فيما إذا كانت المؤسسة ربحية أم غير ربحية؛

- يساهم المخزون في التأمين و الحماية ضد المخاطر احتياطا للظروف غير المتوقعة و المفاجئة؛
- ينتج عن وظيفة التخزين الاستقرار النسبي في عمليات المؤسسة و استمراريتها.

## 2- على المستوى التطبيقي:

من أهم النتائج التي توصلنا اليها في أهمية وظيفة التخزين على مستوى مديرية سونلغاز بالأغواط نجد ما يلي:

- تأثير وظيفة التخزين على تسيير المؤسسة يفوق نسبة 60 بالمائة؛
- يرى افراد العينة ان وظيفة التخزين تساهم بشكل مباشر في تحديد مسار و إدارة المؤسسة و تحقيق توجهاتها؛
- تناسب عملية التخزين و أنشطة المؤسسة؛
- يرى العاملون بالمؤسسة أن المخزون يساهم بشكل كبير في استمرارية خدمات المؤسسة بشكل جيد؛
- يمكن للمؤسسة تحديد الكمية الاقتصادية للطلب على كل نوع من أنواع المخزون
- العناصر المؤثرة في سيرورة عملية التخزين تم تلخيصها في ثلاث متغيرات هي : التخطيط و التنظيم، و التنفيذ، و الرقابة و التوجيه؛
- ارتباط عنصر التخطيط و التنظيم بتسيير المؤسسة يعتبر ضعيف نوعا ما؛
- ارتباط عنصر التنفيذ و تسيير المؤسسة يعتبر في مستوى جيد؛
- ارتباط عنصر الرقابة و التوجيه بتسيير المؤسسة يعد متوسط الى حد ما.

## ثانيا: التوصيات

- على المؤسسة القيام بتشخيص داخلي لمعرفة مكن القوة و العمل على المحافظة عليها ومعرفة نقاط ضعفها و العمل على تحسينها أو التقليل منها؛
- الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة في المخازن لسير الحسن لإدارة المخزون؛
- تكثيف البرامج التدريبية للقائمين على إدارة المخزون.

**ثالثاً: آفاق البحث**

من أجل الإلمام بكافة جوانب موضوع هذا البحث وتطويره والخوض أكثر في تفاصيله يمكن

اقتراح المواضيع التالية:

- تأثير عنصر التخطيط و التنظيم على وظيفة التخزين داخل المؤسسة؛
- تأثير عنصر التنفيذ على وظيفة التخزين داخل المؤسسة؛
- تأثير عنصر الرقابة و التوجيه في تسيير عملية التخزين داخل المؤسسة؛
- أهمية عامل الاستمرارية و التجديد في وظيفة التخزين.

# قائمة المصادر والمراجع

الملاحق