



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

مساهمة إدارة التمويل في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي الزراعي بالرش بولاية برج بوعريريج

IRRAGRIS

من إعداد الطلبة:

قاسمي يونس

غربي ندى

لجنة المناقشة

رئيسا	د. بليدة كاميليا
مشرفا ومقررا	د. زعيترو فاتح
ممتحنا	د. بلالطة رشاد

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (1)

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (2) الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (3) مَالِكِ يَوْمِ الدِّينِ (4) إِيَّاكَ

نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ (5) اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ (6) صِرَاطَ الَّذِينَ

أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ (7)

# الإهداء

الحمد لله ومن يستحق الحمد إلا إياه نحمده عدد حصى التراب، وذرات الرمل، ونستعين به فهو خير معين، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام، يشركنا الله معه

المقام

أهدي ثمرة العلم المتواضع هذا إلى:

من نذر نفسه وحياته كي أخط أول وآخر حرف، إلى من علمني النجاح والصبر على المتاعب من

أجل تحقيق المكاسب أي أطال الله في عمره،

إلى التي لا تفي الأدلة وإن كثرت لتعداد حبها وفضلها، إلى نبع الحنان وبر الأمان وسر الوجود على

الدوام أي أدام الله عليها الصحة والعافية،

إلى من كانوا يضيئون لي طريق الحياة ويساندوني في كل الصعوبات، إلى من أكن لهم الحب والود

زوجتي وإخوتي حفظهم الله،

إلى كل من علمني ذرة خير في هذه الحياة، إلى كل الزملاء والأصدقاء وبالأخص صديقي ورفيق

الدراسة حموش أكرم، صديقي وأخي محميريس وائل رعاهم الله.

# الإهداء

بسم من تقدمت ذاته وتجلت قدرته

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الذي تم بعون الله وإرادته إلى كل من كان لهم الفضل في نجاحي  
إلى نور يضيء عمتي عندما تطفئني الأيام والظروف إلى جنتي وأغلى ما أملك أي حبيبتني  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى الرجل العظيم أي قدوتي وسندي في  
الوجود

أرجو أن أكون نلت رضاها وأطال في عمرها يا رب

إلى من شاركوني رحم أي وقاسموني حلو الحياة ومرها إلى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر  
أخواتي منال، شهد، شرين، تسنيم

إلى من ساندني وخط معي خطواتي هديتي من الله ورفيق دربي الذي شاركني التعب والعناء  
طيلة البحث

إلى صديقتي الغالية على قلبي بمقام أختي قسوم هانية

إلى كل من منحني الدعم في مشواري الدراسي.

# شكره عرفان

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى وإتمام دراستنا وعملنا المتواضع هذا نفعنا الله به وإياكم. أما بعد:

يسرنا أن نقدم الشكر الجزيل والامتنان العظيم والاحترام الفائق إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف:

## زعير فاتح

الذي تكرم بالإشراف على هذه المذكرة ولما بذله من وقت وجهد من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة طيلة المشوار الدراسي،

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على موافقتهم لمناقشة هذا العمل،

ونشكر جميع موظفي المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على المساعدة والتجاوب،

كما نتقدم بالشكر لكل أستاذ وزميل ساعدنا في إعداد هذا العمل.

## ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة التموين ببعديها الرئيسيين الشراء والتخزين مجتمعين ومنفردين في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيم البحث إلى جزئين : جزء نظري تم التطرق فيه إلى المفاهيم النظرية الخاصة بكل من إدارة التموين والربحية ، أما الجزء الثاني فقد تمثل في الجانب التطبيقي عبر دراسة ميدانية في مؤسسة الأنابيب وعتاد السقي الزراعي بالرش "IRRAGRIS" التي تنشط في إقليم ولاية برج بوعريريج.

لوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع أسلوب المقارنة، كما تم توظيف الاستبانة كأداة بحثية رئيسية، حيث وزعت على مجموعة من الأفراد القائمين على جانب المالية والتموين في ميدان الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية في معالجة بيانات مفردات البحث واختبار الفرضيات، ولقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين إدارة التموين والربحية، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد الشراء كان أكثر تأثيرا على الربحية مقارنة ببعده التخزين في ميدان الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التموين، وظيفة الشراء، وظيفة التخزين، الأداء المالي.

## Abstract

The study aims to highlight the role that catering management plays with its two main dimensions of buying and storing collectively and individually in improving economic enterprise profitability, and the research was divided into two parts: A theoretical part in which theoretical concepts of both supply and profitability management were addressed. The second part was applied through a field study at IRRAGRIS, which is active in the province of Bordj Bou Arreridj.

To reach this goal, the descriptive approach was based on the comparison method. and the questionnaire was employed as a key research tool, distributed to a group of financial and supply personnel in the field of study and a set of statistical tools was used to process research vocabulary data and to test hypotheses, It has been found that there is a statistically significant correlation between supply management and profitability. and the results of the statistical analysis showed that after purchase, profitability was more influential than warehousing in the field of study.

**Keywords: Supply Management, Purchase Function, Storage function, Financial Performance.**

## Résumé

L'étude vise à mettre en évidence le rôle que joue la gestion de la restauration avec ses deux principales dimensions d'achat et de stockage collectif et individuel dans l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise économique, et la recherche a été divisée en deux parties : Une partie théorique dans laquelle les concepts théoriques de la gestion de l'offre et de la rentabilité ont été abordés. La deuxième partie a été appliquée dans le cadre d'une étude sur le terrain à IRRAGRIS, qui est active dans la province de Bordj Bou Arreridj.

Pour atteindre cet objectif, l'approche descriptive a été fondée sur la méthode de comparaison. et le questionnaire a été utilisé comme un outil de recherche clé, distribué à un groupe de personnel financier et d'approvisionnement dans le domaine de l'étude et un ensemble d'outils statistiques a été utilisé pour traiter les données de vocabulaire de recherche et pour tester les hypothèses. et les résultats de l'analyse statistique ont montré qu'après l'achat, la rentabilité était plus influente que l'entreposage dans le domaine de l'étude.

**Mots clé : Gestion des Achats, Fonction d'achat, Fonction de stockage, Performance Financière.**

---

# فهرس المحتويات

---



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسملة آية قرآنية الإهداء شكر وعرهان الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الفرنسية الملخص باللغة الانجليزية فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة الملاحق قائمة الاختصارات
أ-هـ	مقدمة
أ	أولا: إشكالية الدراسة
ب	ثانيا: فرضيات الدراسة
ب	ثالثا: أهمية الدراسة
ب	رابعا: أهداف الدراسة
ب	خامسا: أسباب اختيار الموضوع
ج	سادسا: حدود الدراسة
ج	سابعا: الدراسات السابقة
د	ثامنا: نموذج الدراسة
هـ	تاسعا: منهجية الدراسة
هـ	عاشرا: أدوات الدراسة
هـ	حادي عشر: تقسيمات الدراسة
هـ	إثني عشر: صعوبات الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التموين	
7	تمهيد الفصل
8	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التموين
8	المطلب الأول: مفاهيم ذات صلة بالتموين
10	المطلب الثاني: ماهية التموين
13	المطلب الثالث: تنظيم إدارة وعلاقتها بالإدارات الأخرى
19	المطلب الرابع: التكاليف المرتبطة بإدارة التموين
23	المبحث الثاني: الإطار العام لوظيفة الشراء
24	المطلب الأول: ماهية وظيفة الشراء
28	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء وعلاقتها بالوظائف الأخرى
30	المطلب الثالث: سياسات وإجراءات الشراء
39	المطلب الرابع: الأصول العلمية للشراء
47	المبحث الثالث: الإطار العام لوظيفة التخزين
47	المطلب الأول: ماهية وظيفة التخزين
48	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين
51	المطلب الثالث: الإجراءات الأساسية لوظيفة التخزين ومقومات نجاحها
53	المطلب الرابع: المناولة الداخلية للمواد
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للأداء والربحية	
58	تمهيد الفصل
59	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
59	المطلب الأول: مفهوم الأداء
60	المطلب الثاني: أنواع الأداء
64	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
66	المطلب الرابع: محددات الأداء
66	المبحث الثاني: جودة الأداء في الوظيفة المالية
67	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
68	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

69	المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي
74	المبحث الثالث: الربحية في المؤسسة الاقتصادية
74	المطلب الأول: ماهية الربحية
76	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الربحية
78	المطلب الثالث: الصيغ المعبرة عن الربحية
81	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الربحية
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
86	تمهيد الفصل
87	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
92	المطلب الثاني: عينة الدراسة
99	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
97	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة
99	المبحث الثاني: تحليل معطيات محاور الاستبانة
99	المطلب الأول: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور البيانات العامة
102	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور إدارة التمويل
107	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور مستوى الربحية
110	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
111	المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار "ويل كوكسن" لمحاور الاستبانة
111	المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين محور إدارة التمويل ومحور الربحية
113	المطلب الثالث: دراسة الانحدار الخطي بين محور إدارة التمويل ومحور الربحية
117	خلاصة الفصل
118	خاتمة
119	أولا: نتائج الدراسة
120	ثانيا: تفسير النتائج حسب الفرضيات
123	ثالثا: الاقتراحات
124	رابعا: آفاق الدراسة

125	قائمة المراجع
130	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	مزايا وعيوب المركزية في الشراء	01
32	مزايا وعيوب اللامركزية في الشراء	02
91	خصوصيات وظيفة الشراء بالمؤسسة محل الدراسة	03
93	عينة الدراسة الاولية	04
94	مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة	05
95	نتائج ألفا كرونباخ لمحور إدارة التموين	06
96	نتائج ألفا كرونباخ لمحور الربحية	07
97	نتائج ألفا كرونباخ لجميع العبارات	08
98	نتائج اختبار الطبيعية	09
99	توزيع مفردات العينة وفقا لمصلحة المؤسسة	10
100	توزيع مفردات العينة وفقا للجنس	11
100	توزيع مفردات العينة وفقا للسن	12
101	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	13
101	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	14
102	توزيع مفردات العينة حسب وظيفة الفرد في المؤسسة	15
103	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمحور إدارة التموين	16
107	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمحور الربحية	17
111	نتائج اختبار ويل كوكسن لمحور إدارة التموين والربحية	18
112	نتائج الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وفقا لاختبار سبيرمان	19
112	نتائج اختبار سبيرمان بين بعد الشراء والربحية	20
112	نتائج اختبار سبيرمان بين بعد التخزين والربحية	21
113	ملخص نتائج تحليل الانحدار والتباين للمتغير المستقل والتابع بالنسبة للمؤسسة	22
114	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لبعء الشراء والربحية	23
115	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لبعء التخزين والربحية	24



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
15	استقلالية إدارة التموين	02
15	تبعية إدارة التموين لإدارة الإنتاج	03
16	تبعية إدارة التموين للإدارة المالية	04
17	الحدود المشتركة بين إدارة التموين وإدارة الإنتاج	05
20	العلاقة بين تكاليف المؤسسة والكمية المشتراة	06
20	العلاقة بين تكاليف المؤسسة وعدد الطلبات	07
22	العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والكمية المشتراة	08
25	أنشطة وظيفية الشراء	09
29	شكل تنظيمي بسيط لوظيفة الشراء	10
33	نموذج تنظيمي لنشاط الشراء يجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء	11
43	الكمية الاقتصادية للشراء حسب الطريقة البيانية	12
49	التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين	13
50	الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين	14
51	الإجراءات الرئيسية للتخزين	15
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRRAGRIS	16
116	النموذج النهائي للدراسة	17

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
131	موافقة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على موافقة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية	01
133	استبانة البحث المقدمة للمؤسسة الصحية محل الدراسة IRRAGRIS	02
137	قائمة المحكمين	03
139	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمقاييس التحليل الوصفي - التكرارات والنسب -	04
149	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمقاييس التحليل الوصفي - المتوسط - الانحراف المعياري -	05
153	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمعامل الثبات Alpha De Cronbach	06
159	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الطبيعية Test De Normalité	07
162	نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار ويل كوكسن	08
164	نتائج برنامج SPSS الخاصة بمعامل الارتباط سبيرمان	09
167	نتائج برنامج SPSS الخاصة بالانحدار الخطي	10



مقدمة

يرتبط قيام كل مؤسسة بأي نشاط إنتاجي بوجود عمليات تموين بمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية بهدف تنفيذ برامجها المخططة وإتمامها بالشكل السليم، وهو ما يستدعي تبني سياسة تموينية محكمة و واضحة لضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر باحتياجاتها من مختلف المستلزمات، ذلك أن أي انقطاع أو تأخر في التموين ستكون آثاره سلبية على العملية الإنتاجية وبالتالي على الحالة المالية للمؤسسة. و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها المسطرة، فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها ومتابعة تطوراتها و تغيراته عبر الزمن، ذلك أن التقييم الجيد للأداء يمثل الوسيلة المثلى لتحديد مواطن القوة والضعف في مخرجات المؤسسة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تساهم في معالجة العيوب والقصور في حالة وجودها، وتعزيز جوانب القوة بما يسمح للمؤسسة باستغلالها وتعظيم المنفعة من خلالها.

بالنظر لتعدد جوانب الأداء و باعتبار المؤسسة مجموعة متكاملة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها بصفة مستقلة من خلال معايير واضحة ومؤشرات دالة تعكس طبيعة نشاطها واتجاهاتها المختلفة، غير أن العديد من الدارسين يعتبرون الأداء المالي ومؤشراته المختلفة أكثر المقاييس المحددة المدى لنجاح المؤسسات، و أن عدم تحقيقه بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

وحتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار والاستحواذ على مركز تنافسي قوي في السوق وتحقيق أكبر قيمة للمؤسسة، و جب عليها الوصول إلى تحقيق مستوى جيد من الربحية، فهي أسمى الغايات التي تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية والصناعية لإدراكها وهدف تتطلع لتحقيقه إدارة التموين بالمؤسسات كونها مقياس للحكم على كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.

تسعى هذه الدراسة الى تحليل علاقة إدارة التموين بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

## أولاً: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي كالتالي :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم إدارة التموين في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية

### محل الدراسة IRRAGRIS ؟

وتنطوي تحت السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة الاسئلة الفرعية التالية :

- هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة على إدارة التموين ضمن هيكلها التنظيمي؟
- هل تحقق المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة مستوى ربحية مقبولة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف الشراء و ربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف التخزين و ربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التموين و الربحية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

### 1. الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التموين وربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية.

### 2. الفرضيات الفرعية

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة على إدارة التموين ضمن هيكلها التنظيمي.
- لا تحقق المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة مستوى ربحية مقبول.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف الشراء وربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف التخزين وربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة.
- تؤثر إدارة التموين على ربحية المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والعملية في هذا الموضوع وتبسيط الضوء على الأساليب العلمية للشراء والتخزين ومدى تأثير تطبيقها على التكاليف الإجمالية التي تتحملها المؤسسة، إضافة إلى كون تكاليف التموين تمثل نسبة هامة ضمن هيكل التكلفة الإجمالي للمؤسسات، مما يستوجب الاهتمام بها و إدارتها بأسلوب علمي يسمح بتخفيض معدلاتها، لما لها من أثر على مختلف المؤشرات المالية كأداء المالي والقيمة المضافة والسيولة وغيرها من المؤشرات التي تنعكس مباشرة على مستوى الربحية الكلية للمؤسسة.

### رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى إحداث التكامل والربط بين وظيفتي الشراء والتخزين لإدارة التموين وكيفية استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي مع تبيان العلاقة بينهما وانعكاساتها على تحسين ربحية المؤسسات الاقتصادية العمومية وذلك من خلال :

- إبراز أهمية وظيفة التموين و التكاليف المرتبطة بها وبيان مدى تأثيرها على ربحية المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز واقع سير دورة الشراء والتخزين، وكيفية الرقابة عليها في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة درجة تحكم المؤسسة محل الدراسة في استخدام الأساليب العلمية للشراء والتخزين؛
- إلقاء الضوء على مؤشرات الربحية في المؤسسة محل الدراسة والعمل على تحسينها.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وموضوعية

### 1. الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصية للبحث في هذا المجال؛

- القناعة بأن الموضوع يدخل ضمن أهم التوجهات الحديثة في علوم التسيير.

## 2. الأسباب الموضوعية:

- ملاءمة الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- كون الدراسة من المواضيع المطروحة في الساحة الاقتصادية وتستدعي المزيد من الدراسة والتحليل؛
- قلة البحوث التي توضح العلاقة بين وظيفتي الشراء والتخزين.

### سادسا: حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الأنايب وعتاد السقي الزراعي بالرش IRRAGRIS بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج.

**الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية للبحث خلال السنة الجامعية 2021/2020.

### سابعا: الدراسات السابقة

في إطار البحث حول موضوع الدراسة تم حصر مجموعة من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع بحثنا في واحد من متغيراته على الأقل، نذكر بعضها فيما يلي:

1. دراسة مهني بوريش، من جامعة محمد خيضر ببسكرة، تحت عنوان " المساهمة في تخفيض

#### تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل "

وهي رسالة ماجستير قدمت سنة 2012، خصصها لبيان وظيفة التمويل والإلمام بكامل جوانبها، من أجل التحكم فيها، وتخفيض التكاليف المتعلقة بها، لاسيما أنها تضم معظم تكاليف الإنتاج، وقد خلص صاحبها إلى أن أسلوب تخفيض التكاليف هو الأسهل من أجل تعظيم ربحية المؤسسة مقارنة بالطرق الأخرى، كالرفع من الإنتاج و المبيعات، وقد أشار أيضا إلى أن تخفيض التكاليف لا يجب أن يكون على حساب جودة المنتجات وقيمتها، كما خلص إلى أنه يمكن تخفيض التكاليف من خلال تحليل عناصر التكلفة (تكلفة المواد، اليد العاملة) أو من خلال تحليل الأنشطة، واستبعاد تلك التي لا تزيد في قيمة المنتج.

2. دراسة عادل عشي، من جامعة محمد خيضر ببسكرة، تحت عنوان " الأداء المالي للمؤسسة

#### الاقتصادية: قياس وتقييم "

وهي رسالة ماجستير دفعة (2000 - 2002) وقد تناولت الدراسة دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وأشار صاحب الدراسة لنظرة الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل في جو ملائم، ونظرة الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، ونظرة المسيرين إلى الأداء في الكفاءة والفاعلية، وتمثل نظرة المؤسسة إليه في القدرة على تحقيق أفضل النتائج بأدنى التكاليف. وقد خلصت إلى أن الأداء في المؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من

العوامل والمتغيرات، كما خلص إلى أن عملية تقييم المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في بداية فترة من الزمن، وتهدف هذه العملية للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى.

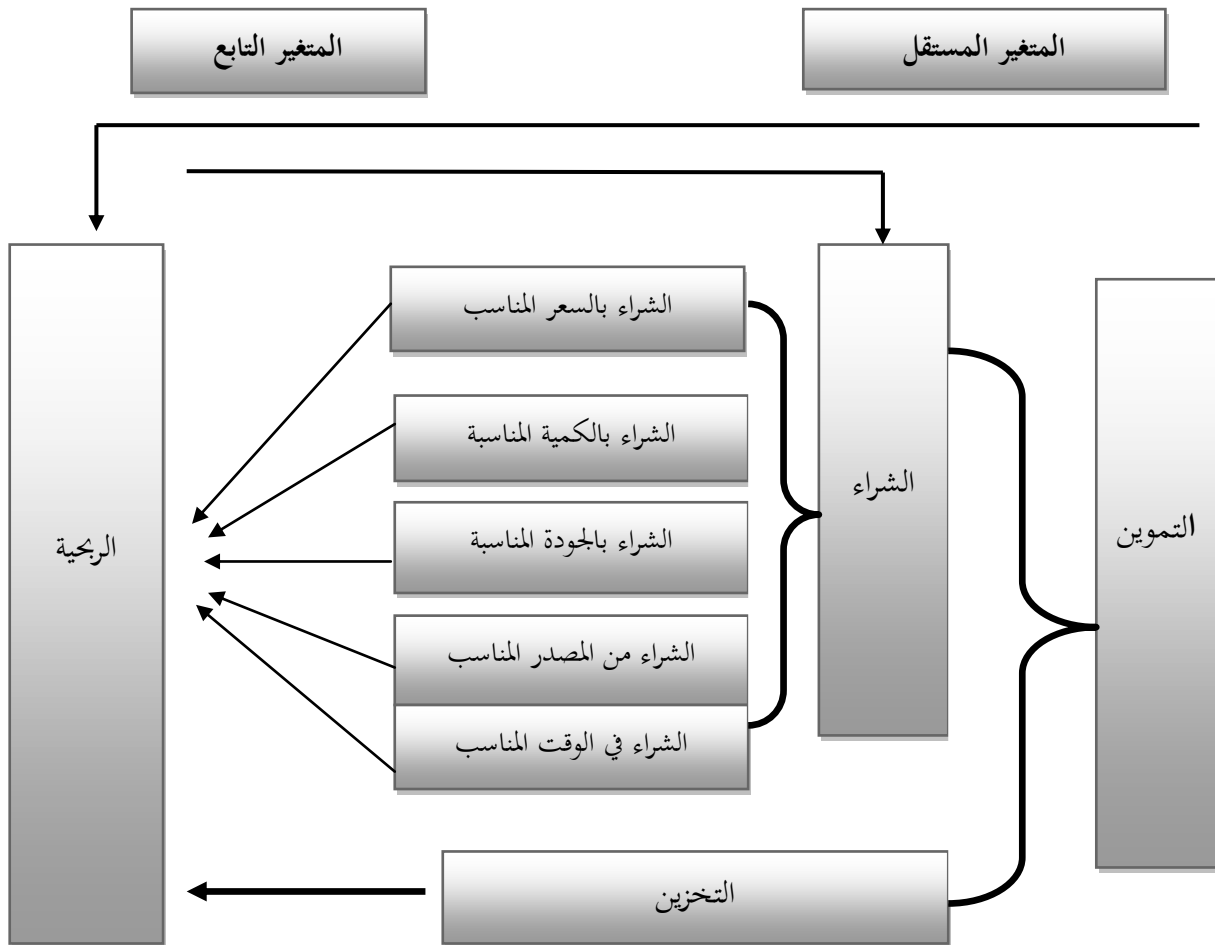
### 3. دراسة (إسماعيل محمد صالح البدر، سنة 2017)، بعنوان " أثر تطبيق محاسبة التكاليف المبنى

على أساس الأنشطة في تعزيز ربحية شركات صناعات الأغذية الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في إحدى شركات صناعات الأغذية الأردنية من أجل احتساب تكاليف المنتجات بأكبر دقة بهدف التوصل إلى معرفة نسبة هامش الربح لكل منتج، وهي دراسة ميدانية تحليلية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة التكاليف المبنى على الأنشطة على تعزيز الربحية في الشركة، كما توصلت الدراسة إلى أنه من أكثر أنظمة التكاليف تأثيرا على تعزيز الربحية، وأكدت على ضرورة تطبيقه في جميع المؤسسات.

ثامنا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الشكل يمكن شرح نموذج الدراسة حول مساهمة إدارة التموين في تحسين ربحية المؤسسة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد في بناء هذا النموذج على أساس افتراض وجود متغيرين، حيث يتمثل المتغير المستقل في إدارة التموين بوظيفتيها الرئيسيتين الشراء ومؤشرات قياسه (الشراء بالسعر، الكمية، الجودة، المصدر، الوقت) المناسب والتخزين، أما المتغير التابع فيتمثل في ربحية المؤسسة محل الدراسة.

#### تاسعا: منهجية الدراسة

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي مع أسلوب المقارنة، وأيضا أسلوب دراسة حالة لمعالجة الجوانب الخاصة بالدراسة الميدانية.

#### عاشرا: أدوات الدراسة

يتم الاعتماد على وسائل وأدوات مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وذلك من أجل تحليل الظاهرة المدروسة لمعالجة مشكلة الدراسة والفرضيات المطروحة.

#### حادي عشر: تقسيمات الدراسة

بغرض تحليل ومناقشة الإشكالية المطروحة يتم تقسيم الدراسة إلى:

**الفصل الأول:** يتمثل في الدراسة النظرية حيث يتم التركيز على مفاهيم ذات صلة بإدارة التموين والتطرق لوظيفتي الشراء والتخزين وتحديد العلاقة بينهما.

**الفصل الثاني:** تتم الإحاطة بمفاهيم الأداء المالي والربحية والتطرق لأهم المؤشرات المستخدمة والنسب التي تساهم في تقييم الأداء المالي وسبل تحسين ربحية المؤسسة.

**الفصل الثالث:** هذا الفصل يمثل الجانب التطبيقي من الدراسة الخاص بدراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي الزراعي بالرش IRRAGRIS بولاية برج بوعرييج، والهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيفية مساهمة إدارة التموين في تحسين الربحية للمؤسسة ودراسة العلاقة بينهما، ثم إجراء دراسة تحليلية ومقارنة باستعمال أدوات البحث التي تتلاءم مع الموضوع المدروس.

#### إثني عشر: صعوبات الدراسة

كباقي البحوث الأكاديمية لم يخلو هذا البحث من عديد الصعوبات، التي وقفت حائلا أمام إثراء بعض النقاط في الموضوع أو التوسع فيها، تمثل أهمها فيما يلي:

- نقص الدراسات المتخصصة حول الموضوع عموما وفي المؤسسات الجزائرية خصوصا؛
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية بالنظر إلى قلة تجارب المؤسسات وشح المعلومات المقدمة؛
- ضيق المجال الزمني للدراسة والذي لا يسمح بالتوسع في كل جوانب الموضوع.

---

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التموين

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التموين

المبحث الثاني: الإطار العام لوظيفة الشراء

المبحث الثالث: الإطار العام لوظيفة التخزين

---

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### تمهيد الفصل

نظرا لاتساع النشاط الاقتصادي وما ترتب عنه من كبر حجم المؤسسات و تنوع المنتجات وزيادة حدة المنافسة، فإنه يتعين على المؤسسة البحث عن أنجع الأساليب والآليات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المختلفة، ومن أجل بقاء المؤسسة في السوق وتحسين مردوديتها وجب الاهتمام و بشكل كبير بمدى توفير ما تحتاج إليه من موارد ومستلزمات مختلفة لسير أنشطتها بصفة عادية دون توقف، مما أدى إلى ظهور وظيفة التموين كإدارة من الإدارات الأساسية داخل المؤسسة .

باعتبار التموين عملية مركبة تجمع بين وظيفتي الشراء والتخزين معا، فإن التحكم في تكاليفه لا يتحقق إلا من خلال التحكم في كل وظيفة على حدى، وتسييرها وفقا لمجموعة من القواعد العلمية والتنظيمية التي تضمن الوصول إلى تحقيق نوع من التوازن بين تدنية التكاليف من جهة والمحافظة على ديمومة الإنتاج واستمراره من جهة أخرى وفقا لشروط السعر والجودة التي تتلاءم مع رغبات ومتطلبات العملاء.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التموين

يشغل التموين كإدارة حيزا كبيرا وهاما داخل المؤسسات الاقتصادية، فهو أساس نشاط أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها ولا يمكن تصور قيام أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف الموارد والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسات، سواء في العملية الإنتاجية إذا كانت مؤسسات إنتاجية أو في العمليات التجارية إذا كانت مؤسسات تجارية، وكذلك المؤسسات الخدمية، فإدارة التموين تعد مصدرا لخلق الثروة من خلال القيمة المضافة، وبالتالي سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة التموين، والأبعاد الرئيسية لها، وكذلك علاقتها بالإدارات الأخرى.

### المطلب الأول: مفاهيم ذات صلة بالتموين

قبل التطرق لمفهوم إدارة التموين تجدر الإشارة إلى أهم المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالتموين، وعرض أهم الفروق بينها كالتالي :

#### 1. التموين والإمداد

تكون كل من إدارة التموين والإمداد داخل المؤسسة، لكن الفرق بينهما يكمن في أن التموين هو إدارة مسؤولة على توفير جميع احتياجات المؤسسة بشكل متكامل متضمنا احتياجاتها واستلامها وحفظها والرقابة عليها، مما يضمن استخدامها أفضل استخدام لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، والتموين قرن بالتغطية لحاجة متوقعة أو عجز محتمل ويكون من داخل النظام وبطلب منه<sup>1</sup>.

أما مفهوم الإمداد يشير إلى : " أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي يحتاج إليها المشروع ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق"، إضافة إلى أنه مع الاتجاه المتزايد من قبل المؤسسات الاقتصادية نحو التخصص تظهر الفجوة الزمنية والمكانية ما بين المواد والإنتاج من ناحية، وما بين الإنتاج والاستهلاك من ناحية أخرى، ومن خلال إدارة الإمداد يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال<sup>2</sup>، فنجد الإمداد يتم من خارج النظام، ولا يتوقف فقط عند توفير المواد وتخزينها وتوصيلها الى المواقع الإنتاجية بل يتعدى إلى إيصال السلع المنتجة إلى المستهلكين (المحيط الخارجي).

<sup>1</sup> علي كاسي، تسيير المخزون (مقاربات مختلفة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 25.

<sup>2</sup> نغال فريد مصطفي، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 17-18.

## 2. التموين والشراء

وظيفة الشراء هي : " جزء من إدارة التموين، وهي مجموعة من الأنشطة التخطيطية الرقابية المتعلقة بالتعرف بجانب تدبير احتياجات المؤسسة من مواد ومستلزمات أساسيات خمس « 5P's »<sup>1</sup>، بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمؤسسة واستمرارها آخذين في عين الاعتبار الظروف والمتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وأدنى تكلفة، في ظل المتغيرات البيئية (نظام العولمة)<sup>2</sup>.

## 3. التموين والتخزين

وظيفة التخزين تعني : مراقبة تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، كذلك استلام فحص المواد والسلع الواردة للمؤسسة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من جميع الأخطار<sup>3</sup>، وهي تمثل كذلك جزء من إدارة التموين التي تسهر على توفير المواد والاحتياجات من الموردين عن طريق الجزء الأول من إدارة التموين وهي وظيفة الشراء، ثم نقل وتوصيل هذه المواد إلى المخازن.

## 4. التموين وإدارة المواد

تعرف إدارة المواد بأنها : "الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المؤسسة من تخطيط للاحتياجات وشرائها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها، وبما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة، وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"<sup>4</sup>، بالتالي فهي تشمل أنشطة الشراء والتخزين والنقل والمناولة وتخطيط الاحتياجات ومراقبة المخزون والاستلام والمعلومات والتعبئة والتفتيش وإعادة توزيع المخزون على الوحدات الإنتاجية والتخلص من المخلفات، أي أنها تتقارب مع مصطلح التموين، وعليه سيتم الاقتصار على مصطلح إدارة التموين وهي تعني إدارة المواد. تعد وظيفة التموين من بين الأنظمة الجزئية الوظيفية في المؤسسة مثل: الإنتاج، التسويق... الخ، وهي تعمل على تحقيق أهدافها الجزئية. و في نفس الوقت تعمل كباقي الوظائف على تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وتعد وظيفة التموين المسؤولة على تلبية حاجات المؤسسة العينية ( المادية والمعنوية ).

<sup>1</sup> كمية، جودة، سعر، وقت، ومصدر شراء مناسب

<sup>2</sup> نظيمة عبد الرحيم خالد، فوزي شعبان مذكور، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة-مصر، 2017، ص 03 .

<sup>3</sup> رائد عبد الخالق عبد الله، خالد أحمد فرحان، إدارة المواد وسيطرة مخزنية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 11.

<sup>4</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية، 2010، ص 92.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### المطلب الثاني: ماهية التموين

#### أولاً: مفهوم التموين

يتوظف مفهوم التموين ليشمل حركة المواد، أي الأنشطة من مصدر التوريد إلى بداية الإنتاج مثل الشراء، التخزين، النقل، ومناولة المواد<sup>1</sup>، في حين أن إدارة التموين هي المسؤولة عن تلبية احتياجات الإنتاج، حيث تغطي في بعض المؤسسات نشاط الشراء ومسؤولية تسيير المخزون للمواد الأولية والبضائع، كما يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، فالمهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل واحدة وتحقيق الانسجام اللازم بينهما.

- يقصد بإدارة التموين أنها: "كل الأنشطة المتصلة بالتخطيط ورقابة المواد خلال مراحلها المختلفة، وذلك من منطلق اعتبار شؤون المواد دورة متصلة الحلقات، حيث يتم دمج أنشطة الشراء مع بعضها البعض لتحقيق التكامل والتنسيق بين أجهزة تخطيط ورقابة المخزون والأنشطة المتصلة بها"<sup>2</sup>.

- وتعرف إدارة التموين بأنها: "ضمان إمداد المؤسسة بالمواد وتسيير احتياجات المشروع وفق سياسات محددة وواضحة لخدمة نشاطات المشروع وتحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى إمداد المؤسسة بالبضاعة والمواد الأولية والمنتجات الضرورية لها، وذلك بالتنوع والكمية والوقت المناسب بأقل تكلفة"<sup>3</sup>.

- وعرفه (Bruno Fah) على أنه إمداد المؤسسة بما تحتاجه من مستلزمات بطريقة مضمونة واقتصادية"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التي تدخل في التعريف الشامل ويمكن القول أن إدارة التموين هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تعمل على توفير المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة، لاستمرار عملياتها الإنتاجية، وذلك بالكمية المطلوبة وبجودة مناسبة وفي الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى استلام المواد وتخزينها ومتابعتها بعد نقلها إلى المخازن.

#### ثانياً: أهداف التموين

وظيفة التموين كأي وظيفة أخرى في المؤسسة لديها أهداف تعمل من أجل تحقيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>5</sup>

- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر التموين الملائم وهذا بأقل تكلفة؛

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياطس، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 18.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 23.

<sup>3</sup> L.Gauvault, A.Lauret, **Technique et pratique de la Gestion des Stocks**, ED delmasetcie, Paris, 1985, P 38.

<sup>4</sup> سعدون بوكوس، تنظيم التموين وتسيير المخزونات في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1987/1986، ص 21.

<sup>5</sup> مهمل الزناجي، التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997/1996، ص 11.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

- البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من المواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
- محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى؛
- توفير الاحتياجات المختلفة بأقل التكاليف؛
- تحقيق ما يسمى بـ 5 أصفار (Les Cinq Zéros) ، التي تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك؛
2. **صفر آجال:** أي تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب، مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء؛
3. **صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفاكس، الأنترنت، الحاسب الآلي...، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق ويزيد من سرعة الاستجابة؛
4. **صفر أخطاء:** عدم جود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات، وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف؛
5. **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس أثناءه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية.

كما تنطوي إدارة التموين على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:<sup>2</sup>

- **الجودة المناسبة:** هي تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة، كما أنها مرتبطة بملاءمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها؛
- **السعر المناسب:** هو تلك القيمة التي يمكن التضحية بها مقابل توفير الاحتياجات المطلوبة؛
- **الكمية المناسبة:** تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة، تكاليف الطلب والتخزين وكذا الظروف المالية للمؤسسة؛
- **الوقت المناسب:** هو الوقت الذي يتم فيه توريد المواد والمستلزمات، ويتناسب مع توقيت احتياجات الإدارة الطالبة، والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج؛

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2022/02/22، الساعة 12:30 <https://www.piloter.org/qualité/cinq-zero.htm>

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، 44\_64.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

- **المصدر المناسب:** يتطلب الأمر ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها لتحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد .

إذا فإن الهدف الرئيسي لوظيفة التموين هو إعداد نظام متكامل من الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية والتسويقية وعليه يجب تحقيق التوازن بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه وإجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء. وعليه فإن تخطيط أنشطة التموين ينطوي على اعتبارين أساسيين هما: مستوى الأداء والتكلفة.

وفي مجال الأنشطة التموين يمكن قياس مستوى الأداء في ضوء ثلاثة معايير :

**المعيار 1:** ويشير إلى قدرة نظام التموين على توفير احتياجات المؤسسة من مواد ومنتجات لازمة للتشغيل؛

**المعيار 2:** يشير إلى قدرة نظام التموين على تلبية طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة وبنفس المعدل على مدار الفترة الزمنية المعنية؛

**المعيار 3:** ويشير إلى قدرة نظام التموين على تقليل معدلات الخطأ في نقل وتوزيع المواد والمنتجات.

### ثالثا: مكانة التموين

كانت وظيفة التموين في وقت سابق أقل اهتماما من طرف الإدارة بالمؤسسة وأقل تنظيما، فكانت الإدارة أو الجهة التي تولي إليها مسؤولية التموين في مستويات منخفضة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومع زيادة أهمية هذه الوظيفة لدى المسؤولين على إدارة المؤسسة، نظرا لما تمثله من وزن في مختلف جوانب النشاط، فقد ارتفعت إلى مستويات أعلى على الهرم الإداري قد تصل إلى إلحاقها بنبابة المديرية المالية أو نبابة المديرية التقنية أو الإنتاجية وفي حالات أخرى قد تصل إلى نبابة مديرية التموين<sup>1</sup>.

ونتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المنتجين في كل المجالات، تغيرت النظرة إلى وظيفة التموين من اعتبارها نشاطا مساعدا إلى اعتبارها نشاطا مستقلا مثلها مثل الوظائف لأخرى بالمؤسسة، كونها الجهاز المؤهل للقيام بعمليات التموين لدرايتها بالإمكانات الداخلية والخارجية (المتوفرة في السوق )، ونشير هنا إلى أن كل وظائف المؤسسة تسعى إلى تعظيم نشاطاتها لكن وظيفة التموين تحدد كهدف لها أمثلية مجموع الأهداف الجزئية لمختلف وظائف المؤسسة.

من خلال ما سبق تتجلى لنا الأهمية الكبرى لوجود إدارة التموين بالمؤسسة، غير أن ذلك شيئا نسبي باعتبار المكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوقف على العوامل التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> داداي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 313-314.

<sup>2</sup> مقداد كريمة، مكانة وظيفة التموين في إطار الديناميكية الجديدة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 32.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

● **حجم المؤسسة:** يمكن أن تحظى وظيفة التموين بإدارة خاصة ومستقلة بها في مؤسسة كبيرة، بينما في مؤسسة صغيرة قد تكون تابعة إلى إحدى الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

● **نوع النشاط الممارس:** يمكن ربط وظيفة التموين بوظيفة ثانية مثل وظيفة الإنتاج في حالة مؤسسة صناعية أو إنتاجية، بينما قد يفضل ربطها بالوظيفة التجارية في حالة مؤسسة توزيع.

● **طبيعة مركبات المادة المنتجة والمباعة:** بافتراض أن المواد الداخلة في الإنتاج قد تتعرض لتغيرات مستمرة في الأسعار مما يعطي الأولوية لإدراج مهمة شراء هذه المواد ضمن مسؤوليات الإدارة العامة.

إضافة إلى ما سبق، فإن وظيفة التموين تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الصلاحيات والمسؤوليات كلما ازدادت كمية وقيمة المشتريات في المؤسسة.

### المطلب الثالث : تنظيم إدارة التموين وعلاقتها بالإدارات الأخرى

#### أولاً: تنظيم التموين في المؤسسة

إن تنظيم التموين يلعب دوراً أساسياً في السير الحسن والمنضبط لعملية التموين وضمان سير العملية الإنتاجية في المؤسسة على أكمل وجه وفي أحسن الظروف. ولقد أدت التجارب العديدة إلى ظهور طرق متنوعة لتنظيم التموين نذكر أهمها<sup>1</sup> :

#### 1. التنظيم حسب المهام (التنظيم الوظيفي) :

يعتبر من الطرق الكلاسيكية، وتمثل هذه الطريقة في جعل المهام الأساسية للتموين (التخطيط، التموين الفعلي، التخزين) منفصلة وتقوم بها هيئات مختلفة، وينتج عن ذلك أن هذا التنظيم يفترض وضع ثلاث مجموعات تهتم كل منها بمهمة معينة، بحيث تهتم المجموعة الأولى بتخطيط التموين الذي يشمل البحث، دراسة الحاجات، التنبؤات... إلخ، بينما تهتم المجموعة الثانية بالتموين الفعلي الذي يتمثل في إرسال الطلبية، الشراء، المتابعة... إلخ، وتهتم المجموعة الثالثة بالتخزين أي كل ما يتعلق بالاحتفاظ، تحضير المواد لاستهلاكها وتوزيعها على الورشات... إلخ. يعاب على هذه الطريقة أنها تفصل في المهام الأساسية للتموين والتي هي في الحقيقة مترابطة ومتكاملة، فقد ينتج عن هذا الانفصال عدم الاهتمام واللامبالاة، فمثلاً قد يكون صاحب التموين الفعلي مسؤولاً عن تموين المؤسسة فقط ولا يهيمه إذا كانت الورشات مزودة أم لا لأن ذلك من مهام مجموعة التخزين. ويزول هذا النقص في حالة التنظيم حسب المنتوجات .

<sup>1</sup> حلول سامية، مساهمة لتحسين تسيير المؤسسات الصناعية من خلال التحكم في وظيفة التموين، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 1993، ص 44-47.

## 2. التنظيم حسب المنتوجات:

يتمثل المبدأ الأساسي لهذا التنظيم في أنه تسند كل سلسلة العمليات اللازمة لتموين منتج معين لهيئة التموين كل منتج على حدا، وبذلك تكون هذه الطريقة قد حافظت على ارتباط المهام الأساسية للتموين، لكن يلاحظ أن هذه الطريقة لا تصلح إلا في المؤسسات التي تنتج عدد كبير من المنتوجات.

## 3. التنظيم حسب مراحل الإنتاج :

يقوم هذا التنظيم على إسناد سلسلة عمليات تموين كل مراحل الإنتاج منفصلة عن بعضها البعض لهيئة التموين، بحيث يتميز هذا التنظيم بالتقسيم في الزمان آخذا بعين الاعتبار مراحل التموين.

## 4. التنظيم حسب استهلاك الموارد:

يقوم هذا التنظيم على نفس المبدأ الذي يقوم عليه التنظيم السابق غير أن الفرق بينهما يكمن في أن هذا التنظيم يتميز بالتقسيم في الزمان آخذا بعين الاعتبار لمختلف مراحل لإنتاج. ففي هذه الحالة تقوم كل مجموعة بتزويد ورشات معينة لا بتزويد كل الورشات، ويمكن استعمال هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة.

نلاحظ إذن أن هناك طرق عديدة لتنظيم التموين في المؤسسة لكن رغم تنوعها واختلافها فإنها تخضع لنفس المتطلبات والتي هي متطلبات التنظيم العلمي المتمثلة في :

- التحديد الواضح للمسؤوليات؛
- الظهور الدقيق للعلاقات الرابطة بين مختلف هيئات النشاط؛
- المرونة؛
- إمكانية المراقبة في أي وقت وبسرعة.

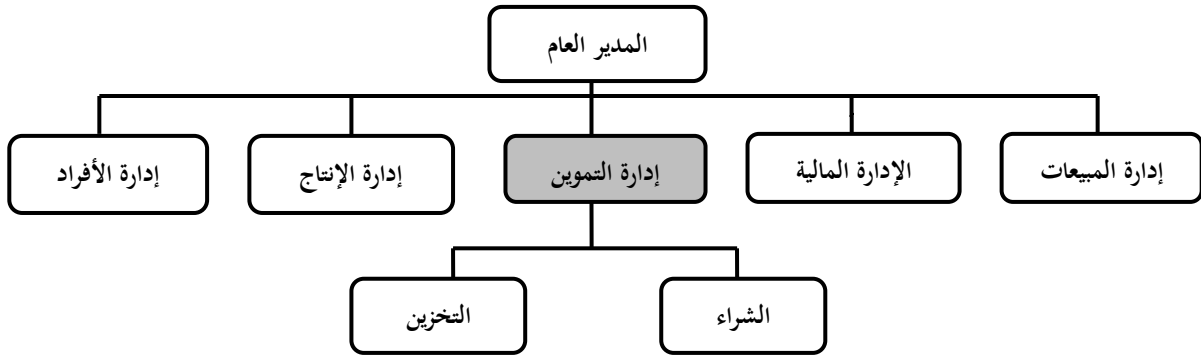
## ثانيا: موقع إدارة التموين في الهيكل التنظيمي

تجدر الإشارة إلى أن تحديد المستوى الإداري الذي تشغله إدارة التموين في الهيكل التنظيمي يتحدد بناء على العوامل السالفة الذكر، إضافة إلى التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة<sup>1</sup>، ومن ثم ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي فالمثالية هنا نسبية تتوقف على ظروف كل نشاط وطبيعته، و فيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة التموين في الهيكل التنظيمي:

1. **استقلالية إدارة التموين:** ويكون ذلك في المؤسسات كبيرة الحجم حيث ترتبط إدارة التموين بالمدير العام مباشرة، بمعنى أنها تتساوى مع باقي الإدارات الأخرى نظرا لمدى أهمية أنشطتها، ويوضح الشكل التالي ذلك:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 42.

الشكل رقم ( 02 ) : استقلالية إدارة التموين



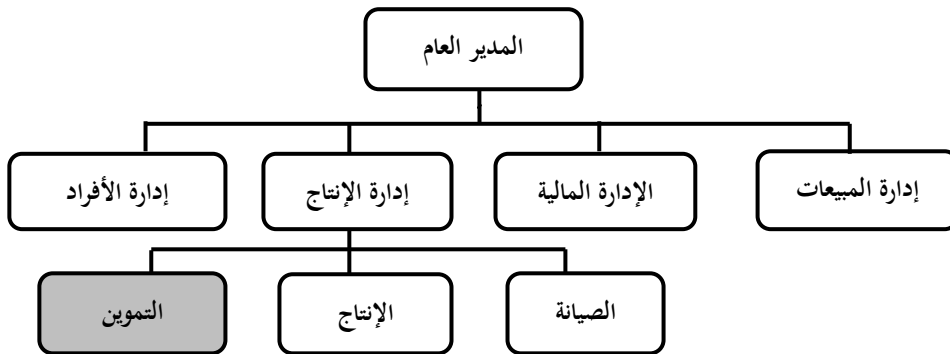
المصدر :محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص42.

من خلال الشكل يلاحظ مدى استقلالية إدارة التموين عن باقي إدارات المؤسسة، كما تم ذكره سابقاً فإن استقلالية إدارة التموين يكون في المؤسسات الكبيرة، وهي إدارة تشرف على عدة وظائف وعمليات منها كما يوضحه الشكل في الجزء السفلي الشراء والتخزين وهما وظيفتان متكاملتان، فإدارة التموين تجمع بين الوظيفتين وتقوم بالتنسيق بينهما للقيام بالعمليات المنوطة تحت عاتقها حيث لا تتأثر إدارة أخرى مثل إدارة الإنتاج.

## 2. تبعية إدارة التموين لإدارة الإنتاج:

ويكون ذلك في المؤسسات التي تعتبر الإنتاج هو العمود الفقري الذي تدور حوله كافة الأنشطة الأخرى، ويتزايد الميل نحو الأخذ بهذا الأسلوب كلما تزايد تأثير عمليات توفير المواد والمستلزمات على كفاءة إدارة الإنتاج في إنجاز المهام المطلوبة منها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03) : تبعية إدارة التموين لإدارة الإنتاج



المصدر :محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص43.



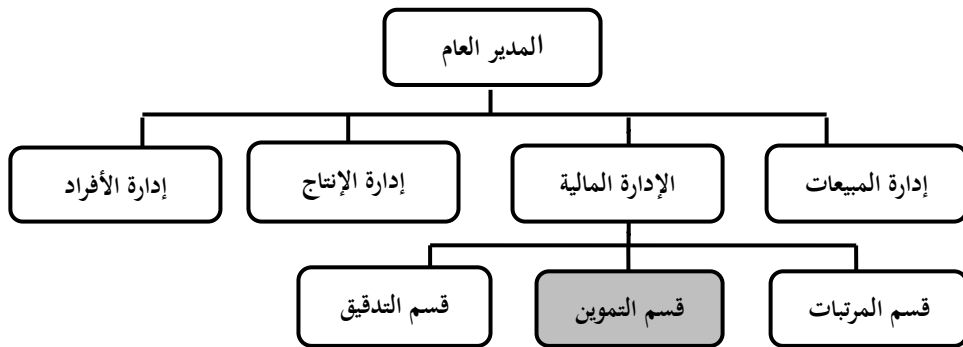
## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التمويل

من خلال الشكل يتضح عدم استقلالية إدارة التمويل وتبعيتها لإدارة الإنتاج وهذا نجده في المؤسسات الإنتاجية أكثر، حيث يتم إدراج التمويل ضمن إدارة الإنتاج لكونه اللبنة الأولى للإنتاج وأي عملية للتمويل لا تكون إلا بأمر من إدارة الإنتاج لأنه يعتبر هو العمود الأساسي الذي تقوم عليه باقي الأنشطة.

### 3. تبعية إدارة التمويل للإدارة المالية:

ويكون في المؤسسات التي تولي اهتماما متزايدا بالجوانب المالية، فتتبع إدارة التمويل الإدارة المالية حيث يقدم مدير التمويل التقارير للمدير المالي مباشرة، ويوضح الشكل ذلك:

الشكل رقم ( 04 ) : تبعية إدارة التمويل للإدارة المالية



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص43.

يوضح الشكل تبعية إدارة التمويل للإدارة المالية، حيث تعتبر كقسم من أقسامها وكل المهام التي تقوم بها تكون تحت اشراف ومتابعة الإدارة المالية، وهذا التصنيف يوجد في المؤسسات التي تعطي أهمية أكبر للإدارة المالية وبالأخص الجوانب المالية.

### ثالثا: علاقة إدارة التمويل بالإدارات الأخرى

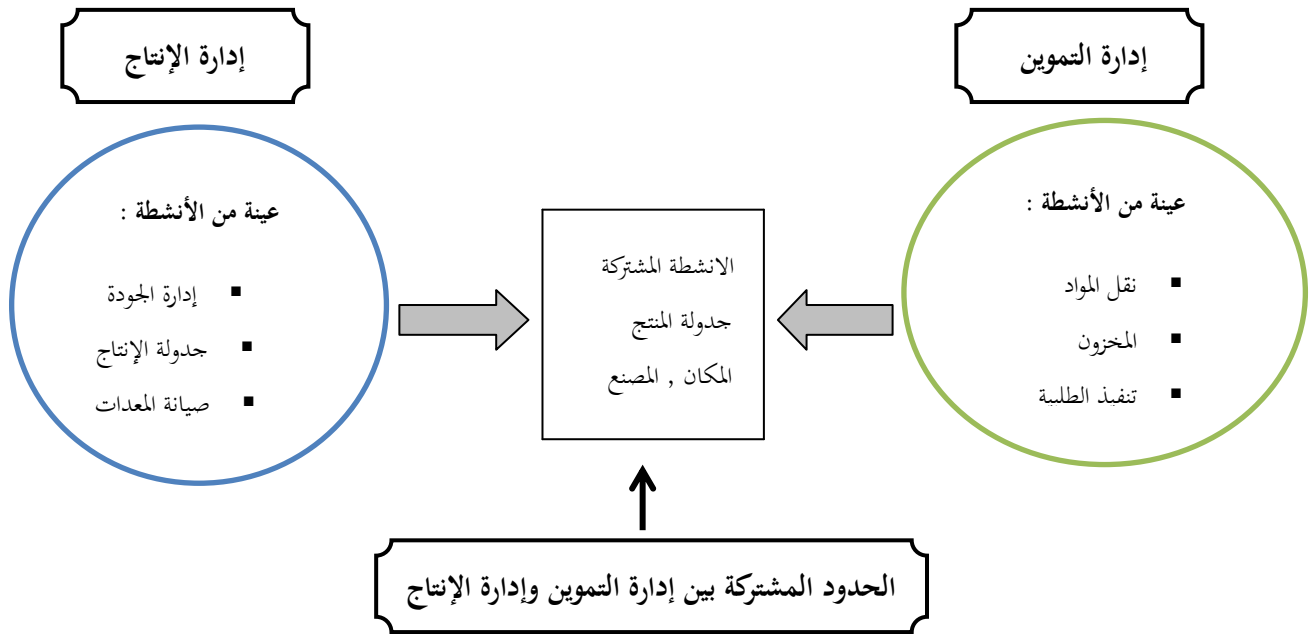
إن التطور الذي طرأ على التمويل جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، فوجود التمويل كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الإدارات، وهذا نظرا لأن نشاط التمويل يمتد من بداية طلب توريد المواد والمستلزمات حتى وصول السلع التامة للزبون .

## 1. علاقة إدارة التموين بإدارة الإنتاج :

تتحمل إدارة الإنتاج مسؤولية استلام المواد الأولية وتحويلها إلى مواد مصنعة، فهي إذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع وفي هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة<sup>1</sup>، ومن أولويات مهام إدارة التموين خدمة مصالح الإنتاج وذلك بتوفير احتياجاتها من مواد ومستلزمات، وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما من خلال تبادل المعلومات والبيانات<sup>2</sup>، حتى يتم التنسيق بين الإدارتين ومن ثم تحقيق كفاءتهما معا، ويبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط التموين بالنسبة لإدارة الإنتاج، والعلاقة بينهما تكمن في ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ مواعيد توفير المواد حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- ✓ توفير المواد والمستلزمات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج؛
- ✓ العلاقة مع مصادر التموين والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة لخطوط وبرامج الإنتاج؛
- ✓ خدمات التخزين والنقل والمناولة بين مراحل الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

الشكل رقم ( 05 ) الحدود المشتركة بين إدارة التموين وإدارة الإنتاج



المصدر : رونالدو اتش بالو، ترجمة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، إدارة اللوجستيات (تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة

الإمداد)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 43.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006، ص36.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> محمود مصطفى أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004، ص 26-27.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

من الشكل يتضح جليا العلاقة المشتركة بين إدارتي التموين والإنتاج، حيث تتحدد متطلبات إدارة التموين انطلاقا من متطلبات إدارة الإنتاج، فكمية المواد ونوعيتها ومواصفاتها التي تقوم إدارة التموين بشرائها تكون بعد قيام إدارة الإنتاج بتقديم طلبيات بمواصفات معينة، وهنا يكون هناك تداخل وتشارك في الأنشطة بين الإدارتين.

### 2. علاقة إدارة التموين بإدارة التسويق :

تتأثر كفاءة التسويق لحد كبير بمدى كفاءة إدارة التموين، حيث أن توفير المواد والمستلزمات بالشروط المطلوبة يساعد على تنمية المبيعات<sup>1</sup>، ويختص التسويق بوضع المنتجات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل، فأنشطة التموين تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ تكلفة وسعر، توقيت وجودة المنتج؛
- ✓ توقيت وأماكن إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
- ✓ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- ✓ العلاقة مع مصادر التموين (الموردين).

### 3. علاقة إدارة التموين بالإدارة المالية :

تهدف الإدارة المالية إلى تحديد القدر اللازم لتمويل العمليات التجارية، وبالتالي فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لمواردها وخططها، ولتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة المالية لا بد أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة<sup>3</sup>، وهي أهداف إدارة التموين وما بين أهمية وعمق العلاقة بين الإدارتين، لذلك يجب التنسيق الدائم بينهما حتى تكون إدارة التموين على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة التموين والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة، وبالتالي فإن إدارة التموين يجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ أي تغييرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغييرات؛
- ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> محمود مصطفى أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004، ص 26

<sup>3</sup> عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية (مدخل كمي)، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، ص 15.

<sup>4</sup> تفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الاسكندرية- مصر، 2002، ص 34.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التمويل

✓ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة التموينية وما يتطلبه من امكانيات مادية وفنية وبشرية؛

✓ أسس وقواعد ربحية الأنشطة التموينية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.

### 4. علاقة إدارة التمويل بالجوانب التنظيمية وإدارة الأفراد :

صحيح أن جانبا كبيرا من عمل إدارة تمويل يتعلق بالمواد والمستلزمات المختلفة، لكن الجانب الأكبر والأهم من

عمل هذه الإدارة يتعلق بالأفراد العاملين والذين تتولى إدارة الأفراد عملية اختيارهم وتدريبهم، حيث تعتبر الموارد

البشرية مهمة جدا لإدارة التمويل فهي تحتاج الى موارد ذات مهارة عالية، لذلك فهناك علاقة قوية بين هاتين الإدارتين

ومصدر العلاقة بينهما هم الأفراد العاملين في إدارة التمويل، وهم يتبعون فنيا لمدير التمويل كونه يطلب منهم تنفيذ

أعمال معينة، لكن من ناحية التعيين والنقل والمكافآت والسجلات يتبعون لإدارة الأفراد<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : التكاليف المرتبطة بإدارة التمويل

تتحمل المؤسسة تكاليف ترتبط بإدارة التمويل جراء بحثها عن مصادر التوريد لتلبية متطلباتها من المواد و

المستلزمات، فهذه التكاليف هي في النهاية عملية موازنة بين التكاليف المتعلقة بكل من عملية الشراء والتخزين،

وبالتالي تتكون تكاليف التمويل من شقين هامين هما :

#### أولا: تكاليف الشراء

تشمل تكاليف الشراء مجموع التكاليف التي تنفقها الإدارات المختلفة في المؤسسة على الصفقات التي تعقدها مع

الموردين من وقت الشعور بالحاجة لكل صفقة إلى وقت وصولها و التأكد من مطابقتها للشروط المتعاقد على

أساسها، وتتمثل هذه التكلفة في تكاليف إعداد وإصدار أمر الشراء أو ما يعرف بتكلفة إصدار الطلبية والأعمال

الكتابية والإدارية المرتبطة بهذه الطلبية ، ومن أمثلة هذه التكاليف يمكن أن نذكر ما يلي :

- رواتب الموظفين القائمين بعملية الشراء؛
- مصاريف التحضير و المتابعة و إصدار الطلبيات ؛
- مصاريف اللوازم الكتابية كالنماذج ؛
- تكاليف الاتصالات (بريد، هاتف، فاكس ...)
- مصاريف استلام الطلبية كالنقل، التأمين، الرسوم الجمركية ...

<sup>1</sup> أحمد راشد غدیر، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 61.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

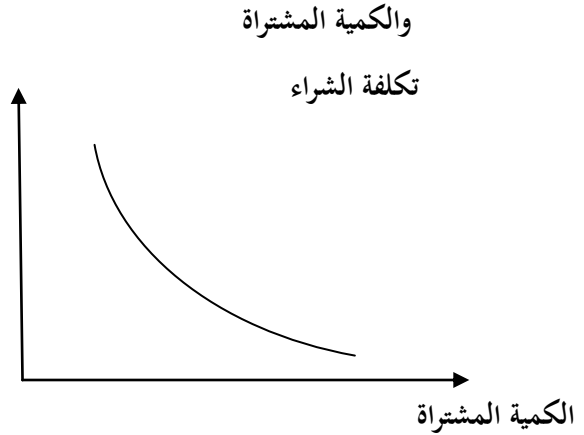
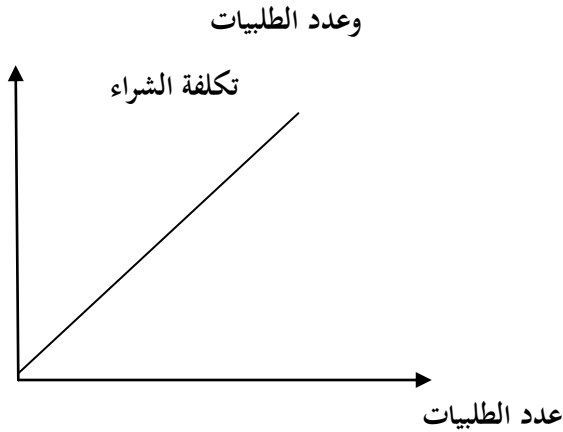
- المصاريف المختلفة الأخرى و التي غالبا ما تتعلق بالإهلاكات (معدات المكتب ، المباني، وسائل النقل...)، الصيانة، الكهرباء والغاز...

يلاحظ أن هذه التكاليف ليست مرتبطة بالكمية المشتراة ولكنها تتأثر أساسا بعدد أوامر الشراء التي يتم إصدارها (عدد الطلبيات) خلال فترة زمنية معينة. مع ملاحظة أن تكاليف الشراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي تكاليف كل طلبية متكررة لأن تكاليف الشراء الخاصة بالطلبية الأولى لا يمكن تفاديها على الإطلاق (حيث تمثل الجزء الثابت من تكلفة الشراء)، أما بالنسبة لتكاليف الطلبيات التالية فإنه يمكن خفضها أو زيادتها بتغيير عدد مرات الطلب<sup>1</sup>. هذا ويلاحظ أن تكاليف الشراء تتناسب عكسيا مع كميات الشراء وطرديا مع عدد الطلبيات، أي أن تكاليف الشراء تنخفض مع زيادة كميات الشراء نظرا لقلّة عدد مرات الشراء، بينما ترتفع بزيادة عدد الطلبيات نظرا لانخفاض كميات الشراء.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكلين التاليين :

الشكل رقم (07): العلاقة بين تكاليف الشراء

الشكل رقم (06): العلاقة بين تكاليف الشراء



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على محمد الصيرفي، إدارة المواد . الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق الكمي ، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، طبعة الأولى، 2010، ص98.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص98.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه لتخفيض تكاليف الشراء لابد من تقليل عدد الطلبات أي الشراء بكميات كبيرة. ومن أجل قياس فعالية وظيفة الشراء يتم الاستعانة بأحد المقاييس التي تستعمل في قياس أهميتها لكن الأكثر شيوعاً تلك التي تعتمد على العناصر الرئيسية المحددة لفعالية الوظيفة ويتم التعبير عنها بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$F = V/C+S$$

حيث **F** : الفاعلية، مؤشر الأهمية

**V**: قيمة المبيعات

**C**: التكاليف الخاصة بالمشتريات

**S** : جميع التكاليف ماعدا تكاليف المشتريات.

هذا ويلاحظ أن ارتفاع تكاليف الشراء يعتبر مؤشراً لانخفاض مستوى فاعلية وظيفة الشراء، حيث أن تكلفة الشراء تمثل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للإنتاج، لذا فإن أي تخفيض في تلك التكاليف سوف يصاحبها بالضرورة ارتفاع في حجم الربحية، أي أن ارتفاع مؤشر الأهمية يعني انخفاض تكاليف المشتريات.

### ثانياً: تكاليف التخزين

يقصد بها جميع المبالغ والمصروفات الخاصة بحفظ المواد والسلع المخزنة منذ وصولها إلى المخازن حتى القيام بعملية صرفها<sup>2</sup>، وتشكل هذه التكاليف جزءاً لا يستهان به من تكاليف التموين، حيث تؤثر بدرجة كبيرة على تكلفة الإنتاج من ناحية، وعلى هيكل التكاليف الكلية وربحية المؤسسة ككل، يمكن تقسيمها إلى:

**1. تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:** ويقصد بها التكاليف التي تتعلق بالمفردات المالية المخزنة في المخازن، حيث أن هذه التكاليف ملازمة لوجود المخزون وتحتوي على فئتين محددتين من المصاريف هما:

**أ. الأعباء المالية:** تتمثل أساساً في الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون في حالة الافتراض من المؤسسات المالية، أو في تجميد جزء من رأس مال المؤسسة لتمويل المخزونات .

**ب. أعباء التخزين:** وتتكون من العناصر الأساسية التالية :

- تكاليف التشغيل للمخازن (أجور عمال المخازن، صيانة المخازن والتجهيزات والآلات، الطاقة، الإدارة) ؛
- اهتلاك أو إيجار المخازن وآلات المناولة؛
- التأمينات؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، استراتيجيات الشراء، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2009، ص 49-50.

<sup>2</sup> هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2000، ص 181.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التمويين

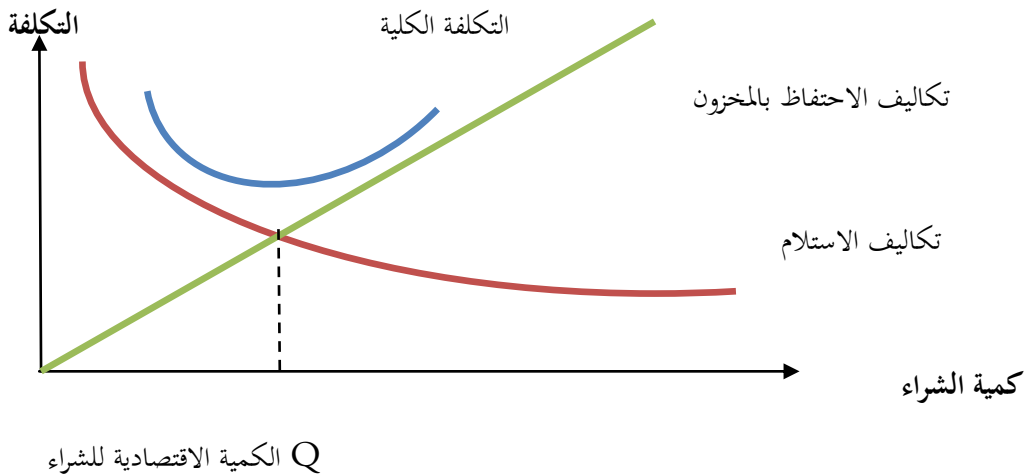
- تكاليف تدني قيمة المخزون ن (التلف، التبخر، التبدير، السرقة، التقادم....)؛

- تكاليف النقل ما بين المخازن؛

- تكاليف الإعلام الآلي ومحاسبة المواد.

إن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تتناسب طرديا مع الكمية المشتراة وعكسيا مع عدد الطلبات، بمعنى أنه كلما زادت الكمية المشتراة (زيادة الكمية المحتفظ بها في المخزون) كلما زادت تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، لكن هذه الأخيرة تنخفض بازدياد الطلبات، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (08) : العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون و الكمية المشتراة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على : محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء و التخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنيدل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2010، ص99.

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه لتخفيض تكاليف التخزين لابد من الشراء بكميات قليلة منه وزيادة عدد أوامر الإصدار، فهناك اتجاهها عكسيا في سلوك عناصر التكاليف بين تكاليف الشراء وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون، حيث أن سلوك تكاليف الشراء يجذب الاتجاه نحو زيادة كمية الشراء في أمر الشراء الواحد حيث يقل عدد مرات الشراء ومن ثم تنخفض تكلفة الشراء، أما سلوك تكاليف التخزين فهو يجذب الاتجاه نحو تخفيض كمية تحديد الحجم الأمثل لكمية الشراء الواحد حتى تقل تكلفة التخزين، وبالتالي فإن كل من تكلفة الشراء وتكلفة التخزين تسهم في تحديد الحجم الأمثل لكمية الشراء في أمر الشراء الواحد وهو ما يعرف بالكمية الاقتصادية للطلبية .

2. **تكلفة نفاذ المخزون:** هي التكاليف التي تنشأ عن عدم توفر السلع والمواد في حالة الطلب عليها، من أمثلة هذه التكاليف تعطل الآلات أو استخدام مادة بديلة أعلى في التكلفة أو تكاليف إعداد الآلات لإنتاج منتج آخر

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

أو التكاليف الناتجة من انخفاض المبيعات، تقسم هذه التكلفة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي هي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع عمليات الإنتاج، وأخرى خارجية متمثلة في الربح غير المحقق وتكلفة المبيعات المفقودة، حيث تفقد المؤسسة جانب من الأرباح كان من الممكن تحقيقه إذا ما احتفظت بالكمية المناسبة من المخزون والتي يطلق عليها بتكلفة الفرصة البديلة.

والواقع أن التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة نفاذ المخزون لا تقتصر فقط على مقدار الخسارة التي تتحملها نتيجة لفقد الأرباح المنتظرة، ولكنها تشمل أيضا التعويضات التي تضطر إلى دفعها لعملائها نتيجة لتأخرها في تسليم المنتجات في التواريخ المتعاقد عليها، و الواقع أن تكلفة نفاذ المخزون عادة ما تكون أكبر من مجرد خسارة المبيعات فهناك التكلفة المرتبطة بخسارة الاسم و الشهرة<sup>1</sup>.

**3. تكلفة تراكم المخزون:** وهنا ينبغي التفرقة بين نوعين من المخزون، نوع بطبيعته لا يمكن استخدامه بعد انقضاء مدة معينة على تخزينه و تحسب تكلفة تراكم المخزون بالنسبة له على أساس الفرق بين تكلفة العناصر الأصلية بما في ذلك تكلفة الشراء وتكلفة التخزين وبين القيمة التي يمكن بيعه بها إن أمكن التخلص منه، ونوع آخر يمكن استعماله بعد مدة معينة من التخزين وهذا يكفي في الحساب بقياس تكلفة التخزين<sup>2</sup>.

**4. تكلفة تقديم الطلبية:** وتضم التكاليف السنوية للطلبات و تشمل جميع الأعباء التي تنفق من أجل إعداد و تنفيذ أوامر الشراء خلال السنة وتخص مختلف مصاريف الصادرات التي تخدم أمر التوريد، و يمكن حصرها فيما يلي<sup>3</sup>:

✓ مصاريف تحضير و إرسال الطلب، تتضمن كل ما يصرف من أجل إعداد أوامر التوريد وإرسالها كنفقات الهاتف، البريد، الفاكس، اللوازم المكتبية...الخ،

✓ مصاريف متابعة الطلب كنفقات السفر،

✓ مصاريف تشمل نفقات استلام وفحص الكميات المطلوبة، مصاريف التفريغ...الخ.

### المبحث الثاني : الإطار العام لوظيفة الشراء

لقد ظهرت عوامل كثيرة أدت إلى تركيز الضوء على وظيفة الشراء وإعطائها الأهمية التي تليق بها كأحد وظائف المؤسسة الرئيسية ، حيث أصبحت وظيفة هامة تحوي على أنشطة تلعب دورا أساسيا في تحقيق الكفاءة الملائمة لنشاط المؤسسة من خلال قيامها بتوفير كل ما تحتاجه من مواد و مستلزمات، وفي هذا الصدد سيتم الوقوف على أهم النقاط المتعلقة بوظيفة الشراء، من مفهوم وأهمية ، وكذا التنظيم الداخلي والإجراءات الأساسية ، بالإضافة إلى الأصول العلمية لوظيفة الشراء.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، إدارة المخزون و المواد (مدخل كمي)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان بالأردن، 2003، ص17.

<sup>2</sup> محمد الصبري، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية و التطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص110.

<sup>3</sup> اليمين فائلة، إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، ايتراك للطبع والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2008، ص46.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### المطلب الأول : ماهية وظيفة الشراء

#### أولا : تعريف وظيفة الشراء

تعرف وظيفة الشراء على أنها : " الوظيفة المسؤولة على الحصول على المواد والمستلزمات الضرورية لعمل المؤسسة وذلك باحترام مستوى جودة مطلوب وبكميات مناسبة وفي الآجال المرغوب فيها وبأفضل شروط الخدمة وضمن التموين " .

كما عرفت أنها : "الوظيفة المسؤولة عن توفير وتديير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم النشاطات المختلفة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة"<sup>1</sup>.

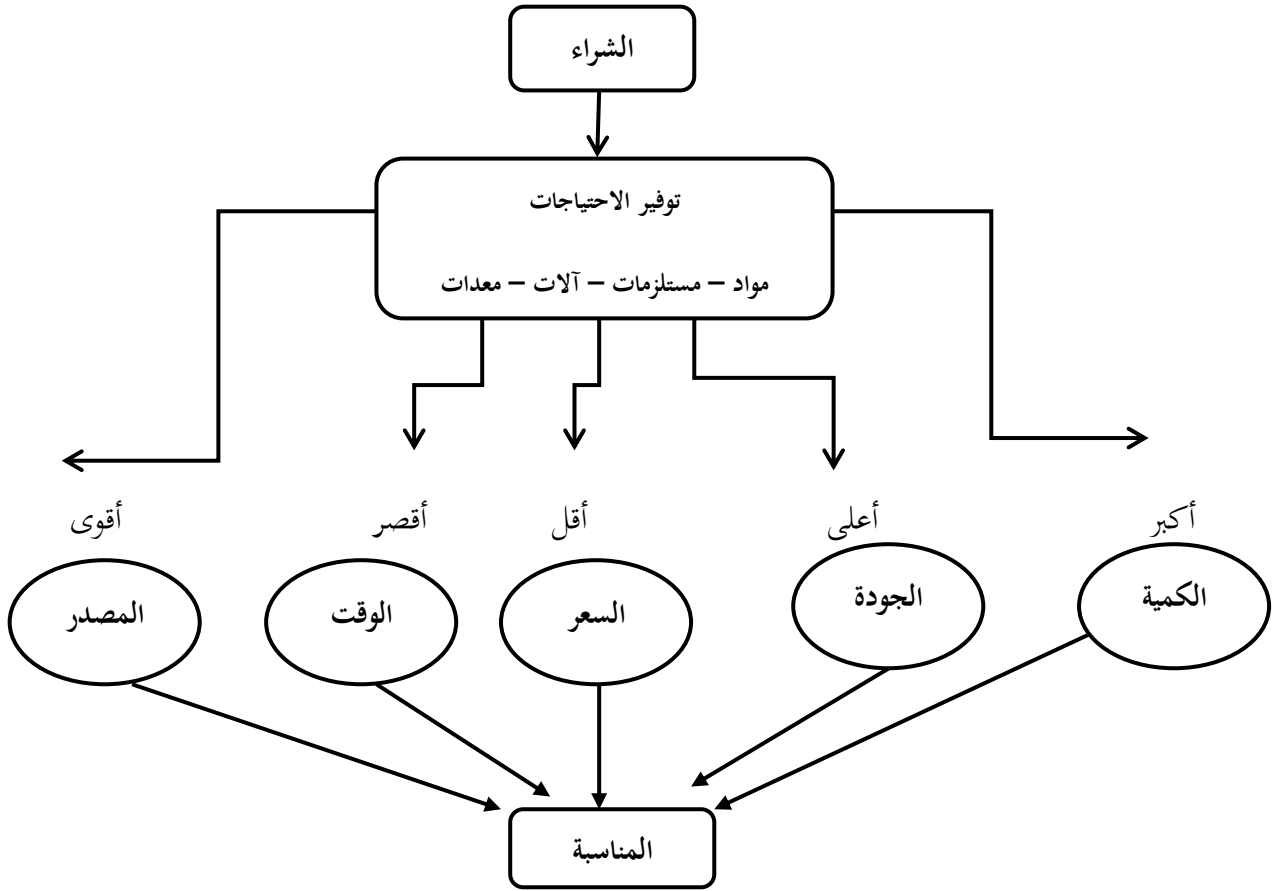
كما عرفت أيضا على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار والمتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة الشراء تتضمن مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والخدمات والمعدات اللازمة للقيام بعملياتها وإنجاز مهامها بأفضل الشروط، كما أنها مسؤولة عن دورة هذه المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف معين إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله.

<sup>1</sup> هشام الزغبي وآخرون، مرجع سابق، ط1، 2000، ص22.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص55-56.

الشكل رقم (09): أنشطة وظيفة الشراء



المصدر : ضرار العتيبي وآخرون، المشروعات الصناعية (إدارة المواد)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 41.

من الشكل يتضح أن هذه الوظيفة ليست مجرد طلب يصل إلى إدارة المشتريات من إحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة لشراء صنف معين، بل إنها تنطوي على اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء والتي يجب أن يراعى فيها ما يلي<sup>1</sup>:

- أن تكون القرارات قد بنيت على معلومات تتميز بالدقة والحداثة؛
- أن تكون القرارات في حدود التنظيم القائم والقدرات البشرية المتاحة؛
- أن تكون القرارات متمشية مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة؛
- أن تكون تلك القرارات متفقة مع مبادئ وفلسفة الإدارة؛
- أن يكون توقيت اتخاذ تلك القرارات سليماً وأن يكون العائد المتوقع منها قادراً على تغطية تكاليفه.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 17-18

### ثانيا : أهمية وظيفة الشراء

لقد أصبحت وظيفة الشراء عاملا مهما و أساسيا في تحديد و تحقيق استراتيجية المؤسسة، وتبيّن بما لا يدع مجالا للشك أنّ: "وظيفة الشراء هي عينا وأذنا المؤسسة"<sup>1</sup>. فنجاح الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق في أداء مهامهما يتوقف على مدى كفاءة وظيفة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد و المستلزمات و غيرها بمستوى الجودة الذي يتفق مع متطلبات الإنتاج ورغبات الزبائن، و بالكمية التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية وانتظامها و الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء في المواعيد المحددة، كما يؤثر أداء وظيفة الشراء في عناصر التكلفة ومستويات الأسعار الأمر الذي يؤثر في النهاية على مدى تنافسية أسعار المنتجات و الخدمات و بالتالي كمية المبيعات و الأرباح.

ومن أجل إبراز أهمية وظيفة الشراء بالمؤسسات الاقتصادية نحدد العوامل التي تكشف لنا ذلك في النقاط التالية :

1. قد تصل قيمة ما تشتريه بعض المؤسسات إلى 50% من قيمة المبيعات، بمعنى آخر أنّ القيمة المضافة التي تحققها هذه المؤسسات عن طريق العمليات الإنتاجية تكون أقل من 50%، وهنا تظهر أهمية كفاءة نشاط الشراء في توفير تلك المواد و التجهيزات بالأسلوب الذي يساهم في ربحية المؤسسة. ومن هنا يمكن القول أنّ وظيفة الشراء يمكن أن تحقق قيمة مضافة للمؤسسة الصناعية خاصة، لا تقل عن تلك التي تحققها العمليات الإنتاجية لهذه المؤسسة<sup>2</sup>؛

2. تعتبر وظيفة الشراء من أهم الوظائف التي يمكنها الرفع من ربح المؤسسة دون أن يستلزم ذلك استثمارات مالية إضافية، بل يكفي من أجل ذلك أن نحسن الشراء فقط.

3. الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها ، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير المواد لضمان عدم توقفه؛

4. زيادة المنافسة بين المؤسسات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة؛

5. إن الاستثمار في المواد والمهمات و الآلات يعد استثماراً رئيسياً في أغلب المؤسسات الصناعية، لذا فإن الإدارة الناجحة تستطيع زيادة أرباحها من خلال التوزيع السليم للاستثمار وعدم تحميله في المخزون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Christian Bouvier, Audit des achats, Les éditions d'organisation, Paris, 1990, P 21.

<sup>2</sup> سليمان عبيدات و آخرون، إدارة الشراء و التخزين . مفهوم حديث لإدارة المواد، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2، 1992، ص 15.14

<sup>3</sup> محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء و التخزين (مدخل حديث لإدارة المواد)، دار صفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2010، ص 21.

ثالثاً: أهداف وظيفة الشراء

بصفة عامة يمكن تلخيص أهداف وظيفة الشراء بما عرف تقليدياً بالالتزامات الخمسة أو ما يعبر عنه في أحيان أخرى بالحقوق الخمسة للمؤسسة، وهي الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمعدات بالأساسيات الخمسة (5P's)، ويضيف البعض هدفاً عاماً سادساً وهو الخدمة المناسبة والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للمواد. ومن الناحية العملية فإن الجهة المسؤولة عن الشراء يصعب عليها تحقيق هذه الأهداف في وقت واحد وبنفس المستوى من الكفاءة، حيث قد ينشأ تعارض بين بعض هذه الأهداف عند التنفيذ، لذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعملية موازنة بين هذه الأهداف وصولاً إلى المزيج المناسب منها.

وعليه فإنه يمكن اجمال أهداف وظيفة الشراء فيما يلي<sup>1</sup>:

(أ) الاستخدام الأمثل للموارد: يعتبر هدفاً أساسياً من أهداف وظيفة الشراء وسبباً من أسباب نجاح المؤسسة، إذ أن الشراء الملائم المدروس اقتصادياً يمثل انفاقاً سليماً للموارد المالية، متجنبين تجميداً لرأس مال المؤسسة المستثمرة في مستلزمات الإنتاج والآلات.

(ب) التخطيط الجيد لشراء المواد: هو أحد أنشطة وظيفة الشراء، ويساعد على تحديد المخزون الاقتصادي، ويقلل من تلف المواد أو تقادمها نتيجة التخزين، وتمثل مهمة الشراء الناجح مصدراً من مصادر القيمة المضافة التي هي الفرق بين المدخلات والمخرجات.

(ج) تحقيق علاقات مع الموردين: تعتبر من أهداف وظيفة الشراء، والمؤسسة تستطيع استثمارها لتوفير السعر المناسب، والتجهيز المفضل حتى في أصعب الظروف الاقتصادية وندرة الموارد.

(د) تخفيض تكاليف الشراء: وذلك عن طريق تخفيض عدد أوامر الشراء، وتخفيض تكاليف النقل والفحص والاستلام، تخفيض تكاليف التأمين على البضاعة<sup>2</sup>.

(هـ) تقليل تكاليف الشراء: كما يوفر الشراء المدروس قلة في الإنفاق وإمكانية عرض أسعار تقل عن أسعار المنافسة، وبذلك يضيف قوة منافسة للمؤسسة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار أحنادين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 14-15.

<sup>2</sup> أحمد راشد غدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 15.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء وعلاقتها بالوظائف الأخرى

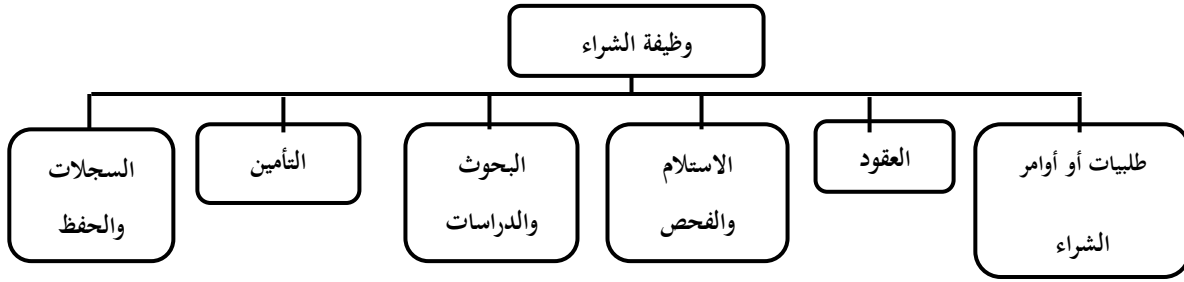
#### أولاً: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء

لقد أثبتت الدراسات أنه من الأفضل أن يكون لوظيفة الشراء هيكل تنظيمي ضمن إدارة متخصصة أوضحنا تسميتها بإدارة التموين، حيث تضمن لوظيفة الشراء الاستقلالية والتنسيق والتكامل مع وظيفة التخزين وتحت اشراف عام لإدارة التموين، مما يسمح لها بتطبيق مبدأ التخصص في العمل، كما أن اسناد وظيفة الشراء لوحدة إدارية مستقلة في إطار إدارة التموين يحقق العديد من الفوائد التي من أهمها<sup>1</sup> :

- تخفيض تكاليف الشراء نتيجة زيادة مهارات العاملين الناتجة عن تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي؛
  - من خلال التخصص ستوفر لدى العاملين في الشراء قدر جيد من المعلومات عن المواد والأسعار والأسواق، يمكن أن تزود بها إدارات المؤسسة بالأخص الإدارة العليا؛
  - نتيجة التخصص سيؤدي ذلك إلى وجود مجموعة من العاملين ذات كفاءة ومهارة في عمليات الشراء، ولا بد من الإشارة بشكل واضح أنه ليس هناك تنظيم داخلي نموذجي لوظيفة الشراء يمكن أن يوافق ظروف جميع المؤسسات، حيث هناك عوامل تؤثر في تحديد التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء وهي:
  - حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
  - حجم المشتريات؛
  - تنوع أصناف المشتريات، إذ يتطلب التنوع زيادة في عدد التخصصات؛
  - نوعية الأسواق سواء خارجية أو محلية، والظروف السائدة فيها .
- يمكن أن نقترح هيكلًا تنظيميًا لوظيفة الشراء مع الملاحظة كما أوضحنا سابقًا أنه ليس بالهيكل النموذجي لكنه يمثل إطارًا عامًا يمكن أن يهتدي به عند إعداد الهيكل التنظيمي الداخلي لوظيفة الشراء، ويمكن توضيحه في الشكل التالي :

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان- الأردن، 2016، ص 21-22.

الشكل رقم ( 10 ) : شكل تنظيمي بسيط لوظيفة الشراء



المصدر : سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة الشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان- الأردن، 2016، ص 27

من خلال الشكل نلاحظ أن وظيفة الشراء تقوم على مجموعة من الوظائف الأساسية التي على أساسها يتم تنفيذ عملية الشراء وهي كالتالي<sup>1</sup> :

1. **الوظيفة الإدارية:** وهي مرتبطة بالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تنسيق بين عمليات الشراء والأنشطة الأخرى في المؤسسة.

2. **الوظيفة الفنية:** وتشمل الكثير من الأنشطة مثل: مراجعة الاحتياجات، وتحليل المواصفات، واختيار مصادر الشراء، دراسة الأسعار والتكاليف، الخبرة في المفاوضات مع الموردين، إصدار أوامر الشراء، عمليات التأمين والاستلام والفحص .

3. **وظيفة المتابعة:** وهي متابعة أمر الشراء لحظة إصدار هذا الأمر حتى استلام البضاعة وفحصها، أي معرفة أين وصل حد المخزون من المواد والعمل على متابعة توريد المورد وعقود الشراء، وتقوم بها وظيفة الشراء بالاتفاق مع الموردين، وتعمل على متابعة عقود الشراء والمفاضلة بين العروض ثم إصدار أمر الشراء<sup>2</sup> .

4. **وظيفة البحوث:** وتشمل عمل بحوث ودراسات متعلقة بالمواد المشتراة والمتغيرات المتوقعة للفترات القادمة كالتغير في: الأسعار، بدائل السلع، أذواق المستهلكين، السوق الخاصة بالموردين، ومصادر التوريد وغيرها .

5. **وظيفة الأرشفة:** وهي الوظائف المتعلقة بالمراسلات وحفظ السجلات والكتالوجات، حيث أنها مراجع موثقة عن عقود الشراء والاتفاقات مع الموردين، لذلك يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع نفسه، ص 26.

<sup>2</sup> أحمد راشد غدير، إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 44-45.

## ثانيا : علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المؤسسة

يعتبر الشراء وسيلة من الوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها مما يستدعي تعاون الوظائف فيما بينهما و تنسيق أعمالها و هذا لجعل كل وظيفة تساهم في نشاط المؤسسة، وعلى ضوء هذا فإن الشراء تربطه علاقات تعاون واتصال بين وظائف المؤسسة ولاسيما: التخزين، الإنتاج، المالية، البيع...إلخ. باعتبارها ذات اتصال دوري مع الشراء<sup>1</sup>.

**1- علاقة الشراء بإدارة المبيعات:** توجد علاقة متبادلة بين المصلحتين، فمصلحة الشراء تزود نظام معلومات المؤسسة بمعرفة المنافسين، وطرق البيع والترويج التي ينتهجها المنافسون، وكذلك مصلحة البيع تعلم الشراء باتجاهات الأسعار، وحالة الطلب على المواد، والنوعيات وحالة السوق على العموم.

**2- علاقة الشراء بوظيفة الإنتاج:** ترتبط المصلحتان ارتباطا وثيقا، حيث توفر مصلحة الشراء، المواد والمتطلبات التي يستعملها قسم الإنتاج في نشاطه، كما أن هذا الأخير لا يمكنه تقدير إنتاجه، إلا بعد التأكد من الكميات التي يمكنها أن توفرها له مصلحة الشراء، بالإضافة إلى أن تقديرات أسعار التكلفة للمنتجات لا يمكن وضعها، من دون معرفة أسعار المواد في السوق، فقسم الشراء له دور كبير في تخفيض سعر التكلفة للمنتجات، من خلال البحث عن أفضل الأسعار، وأجود المواد، كما يعطي قسم الإنتاج مواصفات وأنواع المواد التي يحتاجها لقسم الشراء كي يتمكن هذا الأخير من اقتناءها على أكمل وجه.

**3- علاقة الشراء بوظيفة التخزين:** العلاقة بينهما علاقة تامة، فلا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، فالقسم الأكبر من المشتريات يتحدد وفقا لما هو موجود في المخازن، كما أن عملية الشراء، تضبط بدقة لتجنب تكاليف التخزين، وهي في بعض الأحيان تسعى إلى تخفيض نسبة المخزون إلى صفر، ويتحكم في ذلك نظام تسيير المخزونات، فهو يحدد معدل دوران المخزن و تحديد الحدود العليا و الدنيا للمواد المختلفة.

## المطلب الثالث : سياسات وإجراءات الشراء

### أولا: سياسات الشراء

لتحديد سياسات الشراء الملائمة على إدارة المشتريات أن تقوم باتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمفاضلة بين سياسات الشراء المختلفة

#### 1. سياسة مركزية أو لا مركزية الشراء:

<sup>1</sup> مهملبي الوزناحي، التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص 21.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

يقصد بمركزية الشراء تركيز كافة أعمال و نشاطات الشراء بإدارة واحدة تتولى الإشراف على نشاط الشراء نيابة عن كافة إدارات المؤسسة، بينما لامركزية الشراء تعني تفويض سلطة شراء المواد إلى مجموعة من الأقسام في المؤسسة وعدم تركيزها في إدارة واحدة<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (01): مزايا وعيوب المركزية في الشراء

عيوب المركزية في الشراء	مزايا المركزية في الشراء
<ul style="list-style-type: none"> <li>● صعوبة الحصول على الاحتياجات الفعلية للأقسام المختلفة؛</li> <li>● تركيز الشراء في وحدة واحدة قد يؤدي إلى البطء في إجراءات الشراء؛</li> <li>● عدم توفر الخبرات و الكفاءات اللازمة القادرة على القيام بأعمال الشراء؛</li> <li>● لا تناسب مركزية الشراء المشاريع ذات الفروع المتعددة المنتشرة جغرافيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تساعد على ممارسة الشراء الكبير والذي يسمح بالحصول على الخصم الكمي منه و النقدي ، بسبب تجميع كافة الطلبات و الشراء دفعة واحدة؛</li> <li>● توفر الرقابة الفاعلة ما دامت المواد تتواجد في كل مكان؛</li> <li>● توفر المركزية في الشراء سياسة موحدة اتجاه الموردين؛</li> <li>● التخلص من الازدواجية في الإجراءات المتكررة في كافة عمليات الشراء و الإنفاق المتكرر والوقت المبذول؛</li> <li>● الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن الحصول على عدد محدد من الكفاءات لمركز شراء واحد أكثر يسرا من الحصول على عدد كبير من الأفراد لمراكز شراء متعددة؛</li> <li>● الحصول على التسهيلات المناسبة في الدفع و الاستلام و الأسعار المناسبة نتيجة لممارسة الشراء الكبير؛</li> <li>● تخفيض أجور النقل و ذلك بالاستفادة من مبدأ الحمولة الواحدة؛</li> <li>● زيادة تخصص وظيفة الشراء نظرا لتركيز الشراء ضمن وحدة واحدة؛</li> <li>● زيادة كفاءة الرقابة على نشاطي الشراء و التخزين؛</li> </ul>

<sup>1</sup> هيثم الزغي و آخرون ، مرجع سبق ذكره،ص.34



## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المفاوضة والمساومة على الأسعار بشكل أفضل مع الموردین بسبب الشراء بكميات كبيرة.</li> </ul>
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء و التخزين (في منظور كمي)، دار الرواد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص.ص.15. 16.

نلاحظ من الشكل أن بعض المؤسسات تقوم بإتباع سياسة المركزية ، عن طريق الشراء لجميع المواقع من خلال المركز الرئيسي مما يسمح لها بالاستفادة من الخصم النقدي والمفاوضة على الأسعار لتدنية التكاليف الكلية للمؤسسة، وكذا زيادة كفاءة الرقابة الفاعلة والتخلص من الازدواجية في الإجراءات.

لكن مركزية الشراء لا تناسب المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتعددة وذلك بسبب صعوبة تحديد الاحتياجات الفعلية وعدم توفر الكفاءات القادرة على القيام بأعمال الشراء مما يؤدي إلى البطء في إجراءات الشراء.

### الجدول رقم (2) : مزايا وعيوب اللامركزية في الشراء

مزايا اللامركزية في الشراء	عيوب اللامركزية في الشراء
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تساعد الوحدات الفرعية بالحصول على احتياجاتها من المواد بجزء أكبر؛</li> <li>● تساعد على تنفيذ إجراءات الشراء بسرعة وعدم الرجوع إلى الإدارة المركزية؛</li> <li>● تناسب المشاريع الكبيرة والتي تتباعد أقسامها جغرافياً؛</li> <li>● تزيد من قدرة الفروع المختلفة على تلبية حاجات المجتمع المحلي المحيط بها؛</li> <li>● تساعد الفروع المختلفة بالتعرف على أسعار السوق وشروط الدفع والتسليم ومدى توفر المواد؛</li> <li>● تقليل المستندات والأعمال الإدارية والكتابية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الازدواجية في طلبيات الشراء وإجراءاته؛</li> <li>● زيادة تكاليف أجور النقل لكثرة عدد الطلبيات؛</li> <li>● عدم الاستفادة من خصم الكمية لانخفاض حجم الكميات المشتراة</li> <li>● تؤدي اللامركزية إلى إتباع سياسة سعوية متباينة وغير موحدة داخل المؤسسة؛</li> <li>● تسبب الإهمال في النشاطات الأساسية للفروع بسبب الالتفات لنشاط الشراء.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء و التخزين (مدخل حديث لإدارة المواد)، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2010، ص.36

من الشكل نلاحظ أن بعض المؤسسات الأخرى الكبيرة تقوم بإتباع سياسة اللامركزية ، عن طريق إعطاء كل موقع كافة السلطات والصلاحيات لممارسة أنشطة الشراء المختلفة، الأمر الذي يساعدها على تلبية احتياجات فروعها و الإلمام بشروط الدفع والتسليم بأقل قدر من الأعمال الإدارية و المستندات الكتابية الممكنة، مما يؤدي إلى التسريع

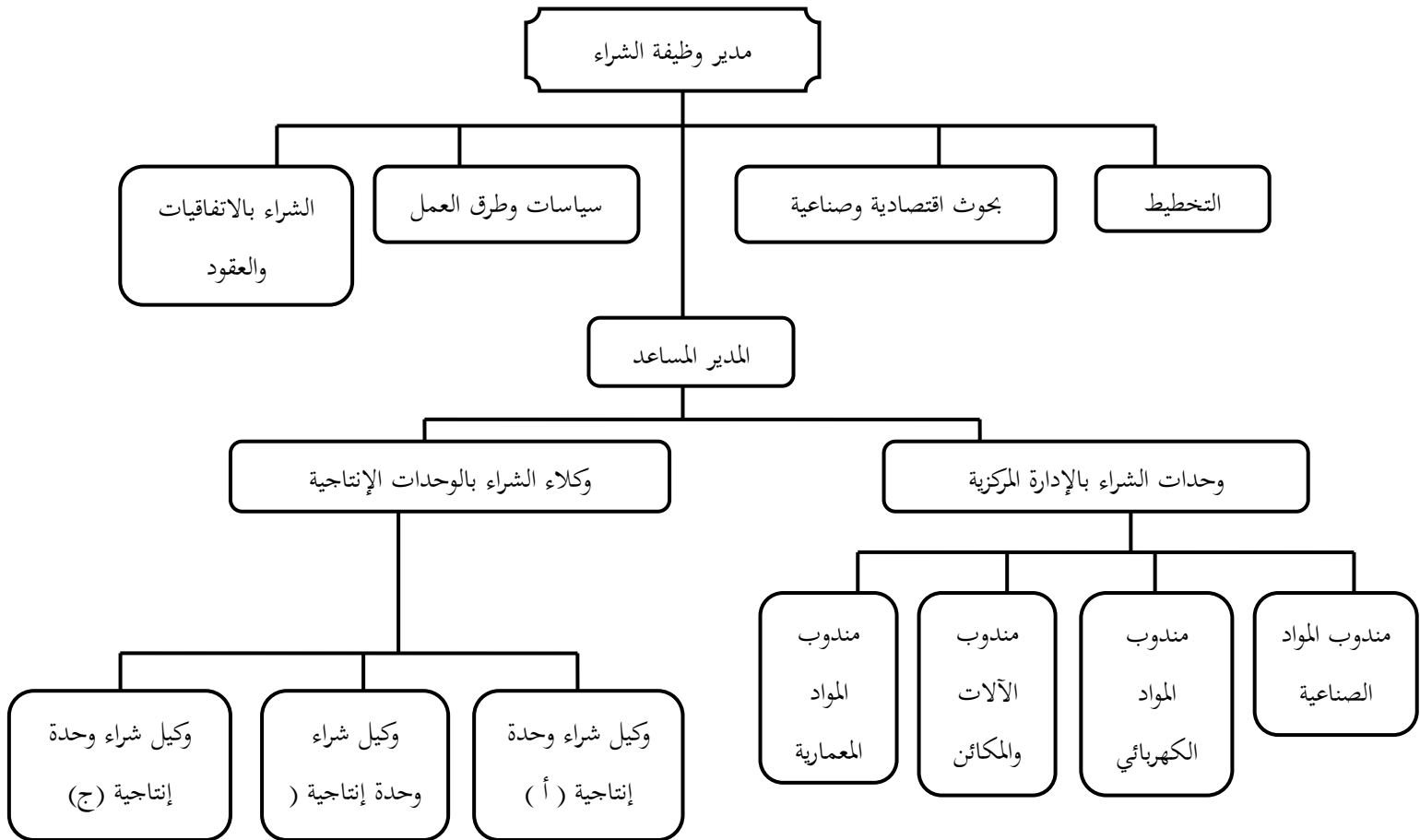
## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

في إجراءات الشراء. لكن هذه السياسة قد ينتج عنها حدوث ازدواجية في طلبيات الشراء، وإهمال للنشاطات الأساسية الأخرى ، بالإضافة إلى عدم الاستفادة من الخصم النقدي الممنوح ، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الكلية لهذه المؤسسات.

### 1.1 الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء

إن الغالبية العظمى من المؤسسات تجمع بين مزيج من المركزية واللامركزية، ويؤكد ذلك نتائج إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرا وتشير نتائجها إلى أن 60% من المؤسسات محل الدراسة تطبق مزيجا من المركزية واللامركزية في أعمال الشراء، في حين يتبع 26% المركزية المطلقة، و 14% اللامركزية المطلقة<sup>1</sup>. فمعظم المؤسسات تلجأ إلى المزج بين المركزية واللامركزية لتحقيق مزايا الاثنين والحد من عيوبها.

الشكل رقم ( 11 ) : نموذج تنظيمي لنشاط الشراء يجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المواد(الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان .الأردن 2010، ص54.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص122.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

من الشكل نلاحظ أن التنظيم الإداري السليم يحقق التوازن والانسجام في تطبيق المركزية واللامركزية بما يتناسب وظروف المؤسسة، وفي هذه الحالة تتخذ الخطوات الآتية لضمان نجاح تطبيقها: <sup>1</sup>

- إيجاد إدارة رئيسية تتولى رسم خطط وسياسات الشراء للمؤسسة وللأقسام الفرعية؛
- تفويض صلاحيات الشراء للأقسام الفرعية على ضوء خطط وسياسات الشراء تحت إشراف الإدارة الرئيسية؛
- تقدم الإدارة الرئيسية كافة المعلومات الضرورية لعمل الأقسام الفرعية كالمعلومات المتعلقة بالموردين والأسعار والمواد المتوفرة في الأسواق؛
- تتولى الإدارة الرئيسية مسؤولية التنسيق بين الأقسام الفرعية لتجنب الازدواجية في الشراء؛
- تساعد الإدارة الرئيسية على تنمية قدرات العاملين بوظيفة الشراء في الوحدات الفرعية، وكفاءتهم وتطويرها بما يكفل حصول هذه الوحدات على حاجاتهم من المواد بأعلى جودة وأقل سعر؛
- تقوم الإدارة الرئيسية برفع تقارير وكشوفات الشراء إلى الإدارة العليا للاطلاع عليها والتأكد من مساهمتها لأهداف المؤسسة.

### 2. سياسة الشراء حسب الحاجة :

يطلق عليها كذلك سياسة الشراء من اليد إلى الفم <sup>2</sup> ، وهي سياسة الشراء بكميات صغيرة في فترات متقاربة ومتكررة، وبمقتضاها تشتري المؤسسة كميات تكفي فقط احتياجات العملية الإنتاجية واستمرارها مع الاحتفاظ باحتياطات بسيطة أو عدم الاحتفاظ على الإطلاق بأي احتياطات من المواد والمستلزمات المستخدمة في عملية الإنتاج. تتبع المؤسسة هذه السياسة في الحالات التالية <sup>3</sup> :

- حالة انتظام التوريد ونظام الشراء؛
- حالة نقص السيولة؛
- حالة انخفاض الطلب على المنتجات التي تنتج من المواد المشتراة؛
- حالة انخفاض أسعار الشراء مستقبلاً (اتجاه الأسعار إلى الهبوط)؛
- حالة توافر عدة مصادر لتوريد المواد المشتراة تشبع السوق منها.

<sup>1</sup> هيثم الزغيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص 139.

<sup>3</sup> خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، القاهرة، مصر، 2008، ص 98.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

بالرغم من المزايا التي تحققها سياسة الشراء حسب الحاجة خاصة أنها تمكن المؤسسة من تحويل مهمة التخزين من على عاتقها إلى عاتق المورد ، إلا أنه يترتب عليها مجموعة من المخاطر مثل مخاطر نفاذ المخزون مما يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية، وكذلك مخاطر ارتفاع الأسعار مما يترتب عليه تحقيق خسائر للمؤسسة. كما يترتب عليها حرمان المؤسسة من وفرات خصم الكمية و تكلفة النقل والمرتبطة بعدم إمكانية تطبيق مبدأ الحمولة الكاملة (عدم الاستخدام الأمثل لإمكانات ووسائل النقل المتاحة)<sup>1</sup>.

### 3. سياسة الشراء للتخزين

تعرف كذلك بسياسة الشراء المقدم، ويقصد به توفير الاحتياجات من المواد بكميات تزيد عن الاحتياجات الجارية، أي الشراء بأكثر من الحد الأدنى للكميات المطلوبة الواجب توافرها في المخازن. ولا تتعدى هذه الكميات التي يتم شراؤها وفقا لهذه السياسة حدود الرؤية المستطاعة للاحتياجات المستقبلية<sup>2</sup>.

و من أهم المزايا التي يحققها إتباع هذه السياسة استفادة المؤسسة من خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة مما يترتب عليه وفورات في الشراء وتكاليف النقل، وكذلك تحقيق أكبر قدر من الأمان لمواجهة احتمال نفاذ الأصناف المطلوبة لعملية الإنتاج. لكن بالرغم من هذه المزايا فإنه يرتبط بسياسة الشراء المقدم مجموعة من المخاطر تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ زيادة مخاطر التخزين من تقادم وتلف، وارتفاع تكلفة التخزين نتيجة لزيادة متوسط المخزون؛
- ✓ التأثير على السيولة النقدية للمؤسسة لزيادة الطلب على النقدية اللازمة لتمويل عمليات الشراء بكميات كبيرة؛
- ✓ مخاطر انخفاض الأسعار في المستقبل مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء في الوقت الحالي بدون مبرر.

### 4. سياسة الشراء للمضاربة :

يقصد بالشراء للمضاربة القيام بشراء المواد والاحتياجات بكميات تتعدى حدود الرؤية المستطاعة للاحتياجات المستقبلية، بغرض تحقيق الأرباح للمؤسسة عندما ترتفع أسعار هذه المواد في المستقبل. إذن هناك مخاطرة كبيرة جراء إتباع هذه السياسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نحال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد، مرجع سابق، ص 252-253.

<sup>2</sup> سليمان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 186.

<sup>3</sup> نحال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 254.

<sup>4</sup> عمر العقيلي وقحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 225.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

بإمكان المؤسسة تحقيق وفورات نتيجة إتباعها لسياسة الشراء للمضاربة من خلال الاستفادة من فروق الأسعار، مما يترتب عليه تحقيق أرباح كبيرة. لكن لتحقيق ذلك يستلزم الاحتفاظ بالكميات الكبيرة المشتراة في المخازن لفترة معينة لحين ارتفاع أسعارها، الشيء الذي يتطلب الكثير من النفقات التي قد تزيد في بعض الأحيان عن الوفورات التي تتحقق من إتباع هذه السياسة. كما أن المضاربة تعتمد أساساً على احتمالات أو توقعات قد تصيب مرة وتخفق مرات مما يضر بمصالح المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً: إجراءات الشراء

تشير إجراءات الشراء إلى الخطوات الواجب إتباعها للقيام بنشاط توفير الاحتياجات من الموارد و المهتمات و الآلات و الخدمات اللازمة لجهة الاستخدام<sup>2</sup>. فتنفيذ أي عملية من عمليات الشراء يجب أن يمر عبر إجراءات و خطوات تؤثر على وقت التنفيذ وعلى الجهد المبذول وعلى تكاليف الشراء، فهي إذن جملة وسائل وأدوات فعالة تستخدمها إدارة المشتريات لتسهيل القيام بمهامها، لذلك يشترط في إجراءات الشراء أن تكون متطورة وغير معقدة ومناسبة للظروف التي تطبق فيها.

ورغم اختلاف حجم المؤسسات وبغض النظر عن مواصفات المواد المطلوبة و مصادر شرائها، فإن هناك مبادئ تقوم عليها إجراءات الشراء السليمة و التي يمكن إنجازها فيما يلي<sup>3</sup>:

- الإجراءات ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لإنجاز عمل بأقصر الطرق وأكثرها دقة؛
- مراعاة البساطة عند وضع وتحديد الإجراءات، حيث أن الإجراءات المعقدة تبطئ التنفيذ وتزيد من احتمال الخطأ؛
- إن وضوح الإجراءات و سهولة فهم المقصود منها وكذلك تدوينها و نشرها يمنع التكرار و التداخل و الارتباك بوجه عام (تضارب بعض الإجراءات)؛
- إن تحديد الاختصاص فيما يتعلق بتنفيذ كل خطوة أمر ضروري من أجل الرقابة و تحديد المسؤولية؛
- مراعاة مرونة الإجراءات، و المقصود بالمرونة تغيير الإجراءات كلما اقتضت الضرورة ذلك؛
- مراعاة الاقتصاد في التكاليف، أي مراعاة الوفورات التي تحققها الإجراءات الموضوعية للتأكد من أنها لا تحمل المشتريات أي تكاليف إضافية.

<sup>1</sup> نغال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> مصطفى زهير، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 123 . 124.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

وبشكل عام فإن الإجراءات التي تبني على هذه المبادئ هي كالتالي:

### 1. تحديد الحاجة و توصيفها:

تبدأ عملية الشراء بالتأكد من وجود حاجة فعلية للشراء لدى إحدى الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة، وتختلف الجهة المسؤولة عن إصدار طلب الشراء باختلاف طبيعة الأصناف المشتراة وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر جهات الاستخدام أفضل الجهات لإصدار طلبات الشراء وذلك بالنسبة للأصناف الجديدة والتي يتم شراؤها لأول مرة؛

- تظهر الحاجة إلى الشراء عن طريق جهاز تسيير المخزون وذلك بالنسبة للمواد التي يتم استخدامها بشكل منتظم ويتم الاحتفاظ بمخزون مناسب منها لضمان انتظام عمليات الإنتاج؛

وفي مجال إدراك الحاجة لا بدّ من الإشارة إلى النقاط المهمة التالية:<sup>2</sup>

- يجب إبلاغ إدارة المشتريات عن الحاجة قبل مدة زمنية كافية لإعطاء المتسع من الوقت لتوفيرها وفق ما هو مطلوب بكفاءة عالية؛

- هناك حاجة مستعجلة تظهر بشكل مفاجئ، يجب أن تعامل معاملة خاصة ؛

- على إدارة المشتريات أن تحت إدارات المؤسسة و فروعها على تحديد احتياجاتها بشكل مسبق.

وبعد تحديد و إدراك والتأكد من الحاجة للمواد المطلوبة، تأتي عملية غاية في الأهمية تتمثل في صياغة و تحديد المواصفات و الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك المواد، وغالبا ما يتم تحديد هذه المواصفات ضمن طلب الشراء. وعملية توصيف الحاجة تؤثر بشكل أو بآخر على سير العمليات الأخرى في إدارة الشراء، فإكتشاف الخطأ في المواصفات بعد وصول المواد المطلوبة يشكل عبئا على إدارة الشراء من حيث التكلفة و الوقت، وعبئا على الإدارات الطالبة لهذه المواد في التعامل معها بما ينسجم وعملياتها التي تقوم بها.

كذلك تؤثر هذه العملية على قدرة و كفاءة المورد في توفير المواصفات المطلوبة و شحنها وفق ما جاء في هذا الأمر دون أي مشاكل أو صعوبات قد تنشأ للطرفين إن لم يكن هناك توصيف دقيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نغال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص262.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>3</sup> سليمان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص25.

## 2. اختيار الموردين وإصدار أمر التوريد

بعد التعرف على الحاجة ووصفها بدقة ووضوح ، يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين المحتملين ثم استبعاد بعض الأسماء من القائمة على ضوء اعتبارات مختلفة إلى أن تنحصر عملية الاختيار النهائي بين عدد محدود من الموردين يتم من بينهم اختيار المصدر أو المصادر المرغوب فيها و المناسبة .

وبعد اختيار مصدر الشراء أو المورد المناسب والموافقة على أسعاره و عروضه يتم الاتفاق النهائي معه على توريد الأصناف المطلوبة عن طريق إصدار أمر التوريد وإرساله له. إن هذا لإجراء يدخل المؤسسة في علاقة قانونية تعاقدية مع المورد، لذلك يجب التأكد من استيفاء جميع البيانات المطلوبة قبل إرساله، حيث يجب أن تكون هذه البيانات واضحة ودقيقة تؤدي إلى قلة المراسلات للاستيضاح و التفسير بينهما.

## 3. متابعة أمر التوريد

غالباً ما نجد أن بعض المؤسسات تنتظر استلام ما تم طلبه من احتياجات من مورديها عن طريق إصدارها أمر التوريد دون عمل أي شيء بحجة أنها قامت باختيار المورد المناسب، فهذه ممارسة خطيرة . فإن مسؤولية إدارة المشتريات لا تنتهي بمجرد إصدار أمر التوريد و إرساله بل تظل مسؤولة عن متابعة أمر التوريد وذلك لغرض التأكد من أن التسليم يتم في الوقت و المكان المناسبين.

مما لاشك فيه أن أي تأخير أو تقديم في وصول طلبية الشراء عن التاريخ المحدد لها سيحدث ارتباكاً في العمليات الإنتاجية في المؤسسة ، لذا نجد من الضروري أن تولي إدارة المشتريات المتابعة اهتماماً خاصاً، بحيث تتم هذه المتابعة بالاتصال المستمر بالمورد لحثه وتذكيره بموعد التسليم المتفق عليه و معرفة أي تعديل من طرفه عن هذا الموعد لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك في الوقت المناسب.

## 4. الاستلام والفحص

تمر عملية الاستلام والفحص بمرحلتين هما: مرحلة الاستلام المبدئي و الفحص الظاهري، مرحلة الفحص الدقيق:<sup>1</sup> ففي المرحلة الأولى يتم فحص طلبية الشراء ظاهرياً وذلك للتأكد من العدد و الوزن وعدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري، ويجري هذا الفحص عادة عند استلام الطلبية من الجهة الناقلة في المكان المتفق عليه بين إدارة المشتريات و المورد؛ أما المرحلة الثانية، فهي الفحص الدقيقة للطلبية للتأكد من جودتها و مطابقتها مواصفات محتوياتها للمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المورد حسب ما جاء في أمر التوريد، وقد يتطلب الأمر فحوص مخبرية للتأكد من مستوى جودتها، لكن يجب أن يتم الفحص بأقصى سرعة ممكنة. على ألا يكون ذلك على حساب كفاءة عملية الفحص . والغاية من السرعة هي أن تتمكن إدارة المشتريات من التصرف إذا وجدت الطلبية مخالفة للمواصفات المطلوبة.

<sup>1</sup> عمر العقبلي وقحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 80.79 .

## 5. مراجعة الفواتير وحفظ المستندات

يعتبر هذا الإجراء من الإجراءات المهمة لغرض إنهاء أمر الشراء ويتضمن جانبين:<sup>1</sup>

مراجعة الجانب المالي، و تقوم به الإدارة المالية من خلال مراجعة الفواتير الصادرة من المورد والمتعلقة بالجوانب المالية و النفقات؛

مراجعة الجانب الفني، وتقوم به وظيفة الشراء من خلال مراجعة الفواتير الصادرة من المورد مع قرار الاستلام النهائي، و تهدف عملية المراجعة إلى :

- التأكد من مطابقة نوع المواد المستلمة،
- التأكد من مطابقة الكميات للمواد المستلمة،
- التأكد من الخصائص و المواصفات ومستوى الجودة للمواد المستلمة،
- التأكد من سعر الوحدة الواحدة و الأسعار الكلية للمواد المستلمة،

و بمجرد الانتهاء من مراجعة الفواتير والقيام بالتسديدات من طرف الإدارة المالية، يأتي الإجراء الأخير من إجراءات الشراء وهو حفظ المستندات الخاصة بعملية الشراء، حيث يتم جمع كل المراسلات والمستندات المتعلقة بالصفقة في ملف خاص تحتفظ به إدارة المشتريات لأغراض تسييرية داخلية وكأدلة إثبات قانونية.

## المطلب الرابع: الأصول العلمية للشراء

إن الأصول العلمية للشراء تتمثل في الأسس العلمية لأنشطة وظيفة الشراء، بحيث أن قرار توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمستلزمات المختلفة يغطي مجموعة أركان أساسية هي: الجودة المناسبة، السعر المناسب، الكمية المناسبة، الشراء في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب، إذ لا بد أن تتكامل هذه الأركان وتتفاعل مع بعضها البعض ومن الخطأ الفصل بينها عند اتخاذ قرار الشراء.

## الفرع الأول: الشراء بالجودة المناسبة

### 1. تعريف الجودة المناسبة

تعرف بأنها: " الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات هذا المنتج في حدود اقتصادية معينة "<sup>2</sup>،

كما عرفت بأنها: "مدى ملائمة المادة للقيام بالوظيفة التي اشترت من أجلها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات و المخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2010، ص.83

<sup>2</sup> هشام الزغبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 133.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

إن الجودة المناسبة تقتضي الأخذ في الحسبان ثلاثة اعتبارات أساسية وهي :

- **الملاءمة:** مدى قدرة المواد على تحقيق الإشباع أو الغرض الذي اشترت من أجله.
- **التوافر:** أن تكون المواد متوافرة بسرعة وبطريقة اقتصادية وبكميات كافية لسد الاحتياجات المستمرة .
- **التكلفة:** أي تكون تكلفة المواد أقل ما يمكن - دون التضحية بالاعتبارين السابقين -

### 2. طرق تحديد الجودة

هناك عدة طرق يمكن أن يستخدمها المشتري في تحديد الجودة أو التعبير عنها، نذكر منها:

- الاسم التجاري أو العلامات التجارية والرتب التجارية.
- المواصفات الفنية عن طريق: وصف الخصائص الطبيعية والكيميائية، طريقة الأداء والغرض الذي تستخدم فيه المادة، الرسومات الهندسية.
- العينات.

### 3. الرقابة على الجودة

إن الهدف الأساسي للرقابة على الجودة أن يضمن المشتري قيام البائع بتوريد المواد بما يتفق مع الجودة المطلوبة، وغالبا ما يزيد اهتمام المشتري بعامل الرقابة على الجودة خاصة عند التعامل مع الموردين الجدد. ومن الأسباب الأخرى التي تقتضي القيام بعملية الرقابة على الجودة أن الكثير من طرائق الإنتاج وتصميمات السلع والمواد لا تستقر على حالة واحدة، ولذلك فمن المحتمل جدا أن يقوم المورد بتعديل خطط الإنتاج لديه أو مستويات الجودة التي يسير عليها سواء كان ذلك برغبته أو بسبب ظروف خارجية، وبالتالي تتأثر مستويات جودة المواد والسلع، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على جودة المنتجات التي يستلمها المشتري، لذلك نجد هذا الأخير يهتم كثيرا بعامل الرقابة على الجودة من خلال التركيز على عمليتي فحص وتفتيش المواد عند الاستلام<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الشراء بالكمية المناسبة

#### 1. تعريف الكمية المناسبة

يمكن تعريف كمية الشراء المناسبة بأنها الكمية التي تفي باحتياجات العمل والإنتاج داخل المؤسسة، بحيث لا تزيد عن اللازم فيترتب على ذلك بعض الأعباء وتكلفة مالية، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل والإنتاج، وتصبح المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها .

<sup>1</sup> هيثم الزغيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

أو هي الكمية التي تتعادل عندها تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين وتكون التكلفة الإجمالية عند حدها الأدنى وتسمى أيضا بالكمية الاقتصادية.

### 2. العوامل المؤثرة في تحديد كمية الشراء المناسبة

يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية<sup>1</sup>:

#### أ / العوامل الخارجية: تتمثل في الآتي

- اتجاهات الأسعار: إن للأسعار السائدة في الأسواق تأثيرا دائما على كمية الشراء المناسبة، فإذا دلت دراسات السوق أن هناك اتجاهها مستمرا لارتفاع الأسعار فمن المناسب أن تكون كميات الشراء كبيرة، تكفي لسد الاحتياجات المستقبلية وتحمي المؤسسة من خطر ارتفاع الأسعار آخذين بعين الاعتبار عند الشراء تكلفة التخزين المتوقعة، أما إذا كانت اتجاهات الأسعار تميل إلى الانخفاض فإنه ينبغي تخفيض كمية الشراء للاستفادة من انخفاض الأسعار مستقبلا آخذين بعين الاعتبار ضمان توافر المواد والأصناف المطلوبة في الأسواق.
- عوامل العرض والطلب : إن توفر المواد في الأسواق بانتظام مع ثبات الطلب عليها يشجع المؤسسة على الشراء بكميات معتدلة، أما احتمالات الندرة أو اختفاء المواد من الأسواق فقد يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة كميات الشراء لضمان استمرار عمليات الإنتاج وحتى يتم توفير مصادر أخرى بديلة.
- توافر الأصناف البديلة : إن نقص أو اختفاء بعض المواد من الأسواق يؤدي إلى الاتجاه الفوري للأصناف البديلة، فتتوافر هذه الأخيرة يوفر للمؤسسة نوعا من الأمان والاطمئنان للشراء بكميات معتدلة وبلا خوف من خطر توقف عمليات الإنتاج، كما أنه لا يضطرها للشراء بكميات كبيرة وبأسعار مرتفعة خوفا من اختفاء المواد الأصلية والبديلة معا في الأسواق.

#### ب/ العوامل الداخلية: تتمثل في ما يلي:

- السياسة الشرائية والتخزينية للمؤسسة؛
- معدل استخدام المواد؛
- القدرة المالية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> اعتمادا على :

هيثم الزغي وآخرون، مرجع سابق، ص 64-66.  
عمر العقيلي وقحطان العبدلي، مرجع سابق، ص 140-142.  
سليمان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 140-142.  
محمد الصبري، مرجع سابق، ص 139.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التمويل

- طبيعة المواد وما تحتاجه من استعدادات للتخزين؛
- الوقت الذي يستغرقه إرسال طلب الشراء واستلام المواد؛
- الميزانية التقديرية للمشتريات أي حجم المبالغ النقدية المخصصة لعمليات الشراء.

### 3. طرق حساب كمية الشراء المناسبة

يمكن تقدير كمية الشراء الاقتصادية بثلاث طرق هي :

- **الطريقة التقليدية:** وهي طريقة تعتمد في حسابها للكمية الاقتصادية للشراء على الربط بين الحجم الأمثل للشراء وبين عدد مرات الشراء، وتأثير ذلك على كلفة الشراء والتخزين، وهذه الطريقة تأخذ باعتبارها عاملين أساسيين هما تكلفة التخزين، وكلفة اعداد أمر الشراء الواحد وتنفيذه.
- **الطريقة الحسابية:** يمكن استخدام المعادلات الرياضية للوصول إلى تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية من خلال المعادلة التالية :

$$Q = \sqrt{2 D F C R}$$

حيث **Q** : حجم الكمية الاقتصادية .

**D** : كمية الاحتياج السنوي.

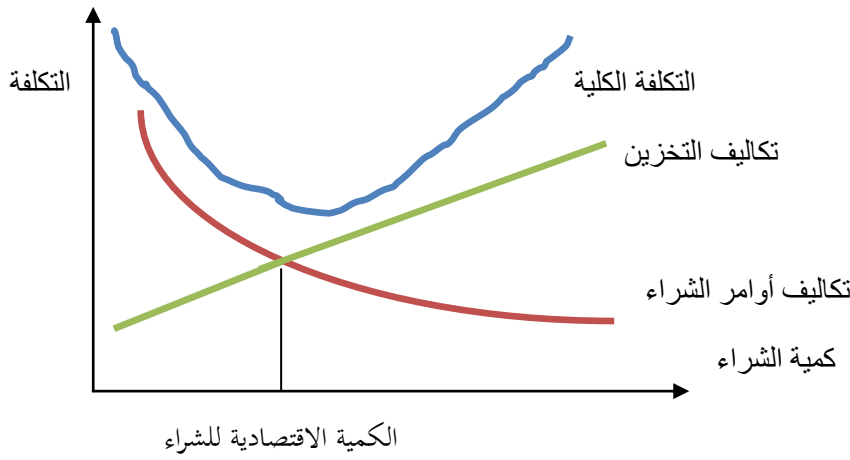
**F** : تكلفة أمر الشراء.

**C** : سعر الشراء

**R** : تكلفة التخزين كنسبة مئوية.

- **الطريقة البيانية:** يتم تحديد الكمية الاقتصادية للشراء بموجب هذه الطريقة عن طريق رسم شكل بياني وكذلك تحديد عدد مرات أوامر الشراء والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): الكمية الاقتصادية للشراء حسب الطريقة البيانية



المصدر: سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية (الصناعية و الخدمية)،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية . مصر، 1997، ص 167

### الفرع الثالث : الشراء بالسعر المناسب

#### 1-تعريف السعر المناسب

يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المؤسسة المشتريه دفعه بحيث تكون جدوى النفع أكثر من التكلفة<sup>1</sup>.

وعرف بأنه السعر العادل الذي يحقق رضا الطرفين ويضمن توطيد العلاقات بينهما<sup>2</sup>.

كما عرف بأنه ذلك السعر الذي تستطيع المؤسسة المشتريه دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة منه أو المترتبة على شراء المواد أو السلع أفضل وأكثر من التكلفة<sup>3</sup>. وهنا يتضح أن العبرة ليست بكون السعر منخفض وإنما العبرة بالمنفعة مقارنة مع السعر والتكلفة.

#### 2- العوامل المؤثرة في السعر :

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر في تحديد السعر نذكر منها ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى ومحمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2008، ص.158

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، مرجع سابق، ص 239.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>4</sup> بالاعتماد على :

• ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي؛ مرجع سبق ذكره، ص 239 . 250.

• محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 183 . 186.

• سليمان عبيدات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 175 . 176.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

- **الجودة:** ويعتبر من العوامل الأساسية لتحديد السعر الذي يعرضه المورد، حيث أن تحديد المواصفات يعتبر الشرط الأول في تحديد السعر.
- **الخدمة:** وهي العمل الثاني الذي يجب الأخذ به عند دراسة الأسعار المقترحة، ومن بين مظاهرها التسليم في المواعيد، تقديم المساعدات الفنية عند الضرورة. وفي كثير من الأحيان يستدعي التضحية بالسعر من أجل خدمات أحسن.
- **المنافسة:** تعتبر من الاعتبارات الهامة التي تؤثر بشكل فعال على السعر، حيث أن الاقتصاديون يفرقون بين ثلاثة أنواع من المنافسة: المنافسة الكاملة، الاحتكار، والمنافسة غير الكاملة (وهي الحالة الوحيدة التي يمكن أن يكون للمشتري فيها قدرا من إمكانية التحكم في أسعار مشترياته).
- **تكلفة البائع:** إن تكلفة البائع هي الحد الأدنى الذي يمكن أن يدفعه المشتري، لهذا فمن متطلبات وظيفة الشراء تقدير نفقات البائع - بالرغم من أن ذلك ليس في متناولها -.
- **أنواع المشتريات:** إن مستويات الأسعار تتغير حسب طبيعة السلع والمواد المشتراة (مواد أساسية للعمليات الإنتاجية، منتجات نمطية، المنتجات ذات القيمة البسيطة والمنتجات الخاصة).

### 3- مصادر الحصول على معلومات عن الأسعار :

- هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على معلومات عن الأسعار، غير أن درجة الاعتماد على كل مصدر تختلف حسب نوع الصنف المطلوب شراؤه، وفيما يلي أهم هذه المصادر<sup>1</sup> :
- **المناقصات:** وهي من أحسن الطرق وأكثرها شيوعا للتعرف على مصادر التوريد والأسعار وشروط الدفع والتسليم وتستخدم في حالات الشراء بكميات كبيرة.
- **المفاوضات:** وتستخدم هذه الطريقة للاتصال مع الموردين مباشرة ومناقشتهم على الأسعار وشروط الدفع والتسليم، وتتصف هذه الطريقة بالمواجهة الشخصية بين المشتري والبائع وتتميز بالمرونة.
- **الكتالوجات:** وتشتمل الكتالوجات على وصف للمواد من خلال رسوماتها وألوانها وأسعارها.
- **مندوبي البيع:** وهم ممثلي الموردين الذين يقدمون معلومات تتعلق بأسعار المواد والسلع.
- **قوائم الأسعار:** وتستخدم هذه الطريقة لمعرفة أسعار المواد المتكررة والنمطية بأشكالها المختلفة، حيث يقوم الموردون بإرسال قوائم أسعار تبين كافة أصناف المواد التي يقومون بإنتاجها وكذا أسعارها.
- **أسعار السوق المعلنة:** وهي الأسعار التي تصدر من خلال السوق ويتم نشرها إما بالصحف أو نشرات خاصة، حيث تعكس هذه الأسعار أوضاع السوق بشكل عام.

<sup>1</sup> اعتمادا على :

- هيثم الزغبى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.
- محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 179 . 182

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### الفرع الرابع : الشراء في الوقت المناسب

#### 1-تعريف الوقت المناسب للشراء

يقصد بالوقت المناسب للشراء الذي يتم فيه توريد المواد، والذي يتناسب مع برنامج الإدارة الطالبة للمواد، وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج أو تأخيره<sup>1</sup>.

كما عرف بأنه الوقت الذي يلاءم احتياجات المؤسسة وإمكاناتها ويتماشى مع ظروف السوق واتجاهاته.

#### 2-العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب

هناك عدة عوامل نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- القدرة المالية : ويقصد بها توفر امكانيات مادية للمؤسسة تمكنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة في حالات انخفاض الأسعار مما يعطيها ميزة تفضيلية عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها، في حين عدم توفر هذه المخصصات قد يفوت على المؤسسة فرصة تخفيض تكلفة المنتجات النهائية واضطرار المؤسسة للشراء في أوقات تكون فيها الأسعار مرتفعة وبالتالي ارتفاع أسعار منتجاتها النهائية.
- القدرة الائتمانية : إن توافر عناصر الائتمان للمؤسسة كالتقروض والشراء الآجل يزيد من قدرة المؤسسة على توفير احتياجاتها من المواد في الأوقات المناسبة.
- اتجاهات الأسعار : الوقت الذي تكون فيه الأسعار في اتجاه نزولي يتوقع استمراره لفترة طويلة نسبيا هو أسوأ الأوقات للشراء، والعكس بالعكس - وذلك بفرض أن جميع المتغيرات الأخرى ثابتة-.
- إمكانية النقل والتخزين : فإذا كانت إمكانيات النقل والتخزين المتاحة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم في تحديد الوقت المناسب بدرجة أكبر ، أما لو كانت هذه الإمكانيات خارجية ولا سيطرة للمؤسسة عليها، فلا جدوى من بحث إمكانية الشراء مرة واحدة.

#### 3-مخاطر عدم الشراء في الوقت المناسب :

إن عدم التقيد الكلي بالوقت المناسب للشراء له تأثيره الضار على نشاط المؤسسة حيث يؤدي إلى خسائر أو أخطار متعددة منها<sup>3</sup> :

- احتمال اختفاء المواد المطلوبة من الأسواق وخاصة من جودة معينة؛
- احتمال ارتفاع أسعار المواد عند الحاجة لها؛
- خطر توقف العمليات الإنتاجية أو عدم انتظامها؛
- عدم الاستفادة من انخفاض الأسعار وتفويت فرصة تخفيض التكلفة النهائية للسلعة؛

<sup>1</sup> هيثم الزغيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> هيثم الزغيبي، مرجع نفسه، ص 73.

<sup>3</sup> هيثم الزغيبي، مرجع سابق، ص 74.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

- إن عدم التقيد بالوقت المناسب للشراء قد يدفع إلى الشراء الفوري تجنباً لتعطل العملية الإنتاجية مما قد يضطرها لقبول مواد أقل جودة وأعلى سعراً؛
- تأخيراً لاستجابة لطلبات الزبائن ومن ثم احتمال فقدهم وبالتالي فقد الربحية.

### الفرع الخامس : الشراء من المصدر المناسب

#### 1-تعريف المصدر المناسب :

يقصد به مجموعة من الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالإمكانات المناسبة والسمعة التجارية الطيبة<sup>1</sup>، ومن هذا التعريف نجد أن هناك شروطاً معينة للمصدر المناسب للشراء وهي<sup>2</sup> :

- أن يكون كيانا طبيعياً أو معنوياً له صفة الاتجار؛
- أن يكون لديه الرغبة والقدرة على إقامة علاقات تجارية مستمرة،
- أن يكون مؤمناً بفلسفة المنفعة المشتركة وعلى قدم المساواة؛
- أن يكون متمتعاً بالسمعة الطيبة والشهرة المعروفة في الأسواق التي يتعامل فيها.

#### مراحل اختيار مصدر الشراء :

تمر عملية اختيار مصدر الشراء بالمراحل التالية<sup>3</sup> :

- ✓ مرحلة المسح العام لكل المصادر الممكن الحصول منها على المواد المراد شرائها (حصر كافة الموردين للمادة المطلوب شراءها)؛
- ✓ مرحلة جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر التي يمكن الحصول منها على تلك المعلومات، ثم القيام بالتحليل الدقيق لتلك المعلومات (تقييم الموردين : الأسعار، المزاي، الخدمات)؛
- مرحلة التفاوض مع مصادر الشراء المرتقبة واختيار أكثر المصادر ملائمة لظروف المهمة (اختيار مصدر التوريد المناسب ثم التعاقد معه)؛
- ✓ مرحلة التجربة والخبرة في التعامل مع مصدر الشراء المختار، (تنمية العلاقات مع الموردين الحاليين واستمرار البحث عن مصادر توريد أخرى بديلة).

<sup>1</sup> علي الشراوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992، ص 183.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 206-207.

<sup>3</sup> اعتماداً على :

- مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص 62 . 63.
- هيثم الزغيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.
- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 209 . 211.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### المبحث الثالث: الإطار العام لوظيفة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين الوظيفة المكملة لوظيفة الشراء في المؤسسة، فهي تعتبر الوظيفة التي تحافظ على الانسيابية المنتظمة لاحتياجات المؤسسة وللعملية الإنتاجية من المواد والسلع المختلفة .

ولا بد التنويه أن التخزين نوعان : الأول يختص بالمواد المشتراة فقط أي التخزين قبل الإنتاج، والنوع الثاني وهو تخزين المنتجات نصف مصنعة أو الجاهزة، وفي هذا المبحث سيتم التركيز على النوع الاول أكثر من الثاني لأنه يتكامل مع وظيفة الشراء.

### المطلب الأول : ماهية وظيفة التخزين

إذا كانت وظيفة الشراء تخلق عدة منافع اقتصادية وتساهم في كفاءة المؤسسة الناتجة من توفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج، فإن وظيفة تخزين هذه المواد لا تقل أهمية عن وظيفة الشراء، فهي أيضا تساهم في هذه الكفاءة بخلق الكفاءة المكانية والزمانية.

### أولا : مفهوم وظيفة التخزين

تشير الجمعية الأمريكية للإنتاج والمخزون (APIES) الى أن وظيفة التخزين تمثل فرعا من إدارة الأعمال الذي يهتم بالتخطيط ومراقبة المخزونات والحفاظ عليها باعتبار أن مهمة هذه الوظيفة هو الحفاظ على مستوى معين من المخزون المطلوب من المواد والمنتجات<sup>1</sup>، ولوظيفة التخزين عدة تعاريف نذكر منها :

- تعرف وظيفة التخزين بأنها : "نشاط يتم بموجبه الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها عند الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>2</sup>.
  - وظيفة التخزين هي: "الوظيفة التي تقوم بمجموعة من العمليات الجزئية وهي: الاستلام، الترتيب، الاحتفاظ والتسليم للمواد"<sup>3</sup>.
  - وهي أيضا: "الوظيفة الموجودة في كل مؤسسة صناعية أو تجارية وتبدأ من لحظة دخول المواد الأولية إلى غاية وصولها إلى بضاعة نهائية"<sup>4</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة نجد أن وظيفة التخزين هي التي تهتم بعملية استلام المواد سواء مانت أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع، وإدخالها إلى مخازن المؤسسة والمحافظة عليها ومراقبتها (من حيث التلف والكمية المتوفرة)، وضمان عدم توقف العملية الإنتاجية، هذه العمليات كلها يجب أن تكون بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 150

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سابق، ص 251.

<sup>3</sup> اليمين فائلة، ص 40.

<sup>4</sup> Michel Morin, Les Magasins de stockages(s'organiser pour réduire les couts), les éditions d'organisation, paris, 1987, P 17.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

### ثانيا: أهمية وظيفة التخزين

قد تصل قيمة المخزون السلعي إلى نصف متوسط الاستثمارات في المؤسسات، ومنه فإن أهمية التخزين والإشراف والرقابة على المخازن واضحة في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية منها. نضيف كذلك علاقة هذه الوظيفة بالعمليات الإنتاجية والتي يجب العمل على استمرارها وبدون زيادة غير ضرورية للاستثمارات في المخزون السلعي، كما تعمل على ملاحظة الأصناف البطيئة لجعل معدل الدوران في الحدود المناسبة، وتعمل كذلك على تحاشي والتقليل إلى أدنى حد ممكن للخسائر في المخزون السلعي بسبب التقادم و التلف، وإخطار الجهات المسؤولة عن الفائض و الاصناف المتأكلة حتى تعمل على التخلص منها وبيعها. وتعمل كذلك كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون السلعي، وتقديم النصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء والمواد والسلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون.

### ثالثا: أهداف وظيفة التخزين

تساهم وظيفة التخزين في تقديم مجموعة من الخدمات للمؤسسة بشكل عام وللإدارات المختلفة الموجودة في المؤسسة، وهي بمثابة أهداف ووظيفة التخزين يمكن تحديدها كالتالي:

- ✓ ضمان تدفق المواد وذلك بالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة لتحقيق استمرارية تدفق المواد ومواصلة الإنتاج، وبذلك يتم تغذية العملية الإنتاجية دون توقف، ولا يقتصر على المواد بل يتعداه الى الأجزاء والمنتجات نصف مصنعة والمهمات وغيرها من متطلبات الإنتاج؛<sup>1</sup>
- ✓ المساهمة في تحقيق العلاقات الجيدة بين أنشطة وظيفة الشراء والإنتاج والتسويق لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الكافية للتنسيق بين البرامج والخطط المختلفة لهذه الوظائف ونظم التخزين المتاحة؛<sup>2</sup>
- ✓ وضع نظام دقيق للاستلام والحفظ وصرف المواد بشكل يحد من عمليات التلف والنقص والضياع؛
- ✓ وجود المخزون يتيح الفرصة للاستغلال الأمثل لطاقة المؤسسة؛
- ✓ يساعد على امكانية الشراء بكميات كبيرة والتمتع بخصم الكمية.

### المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين

التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين مثل أي تنظيم آخر تحكمه فلسفة إدارية محددة من حيث تحديد الإجراءات المختلفة، وما يتبع ذلك من توزيع المسؤوليات والواجبات بما يحقق أعلى مستوى من الكفاءة لأداء هذه الوظيفة.

### أولا: التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، علي سليم العلاونة، مرجع سابق، ص 188.

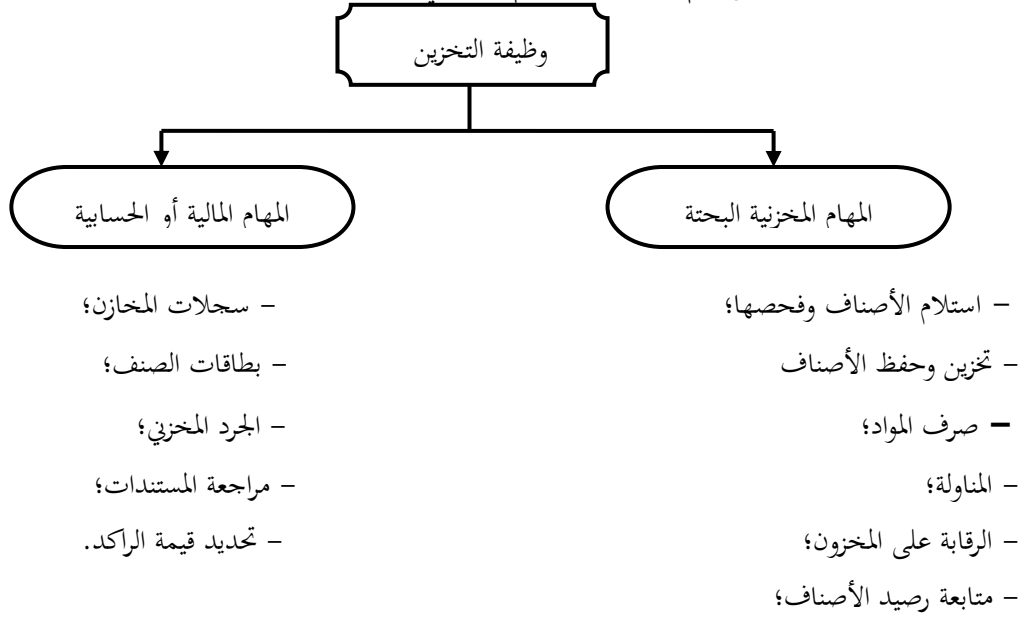
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، ص 161.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

يختلف التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين من مؤسسة إلى أخرى حسب نوع ونشاط المؤسسة وحسب الأصناف التي تقوم بتخزينها وغيرها من العوامل الأخرى، إذ أنه لا يوجد نمط تنظيمي معين يمكن أن يطبق في كافة المؤسسات، ومع ذلك هناك شبه اتفاق على بعض الاتجاهات التنظيمية في المخازن وهي ضرورة الفصل بين الأعمال التخزينية البحثية وبين القيام بالأعمال الخاصة بالعمليات الكتابية الحسابية، ومن ثم تقسم المهام المختلفة في المخازن إلى:<sup>1</sup>

1. الأعمال التخزينية، وتشمل كافة الوظائف المتعلقة بالجوانب المادية لنظام التخزين.
2. الأعمال المالية، تتعلق بالنواحي المالية لوظيفة التخزين وما يتبع ذلك من حسابات وعمليات.

الشكل رقم ( 13 ) : التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين



يوضح الشكل أهم المهام التي تقوم بها وظيفة التخزين، حيث تقسم إلى قسمين مهام تختص بالجانب المادي للأدوات المخزنة وتمثل هذه المهام في استلام المواد وفحصها ونقلها إلى المخازن ومراقبتها والإخطار عند نقطة إعادة الطلب، أما القسم الثاني فيهتم بالجانب المالي والمحاسبي للمادة المخزنة حيث يقوم بعدة مهام منها التسجيل والجرد المخزني ومراجعة المستندات وتحديد قيمة المخزون دورياً.

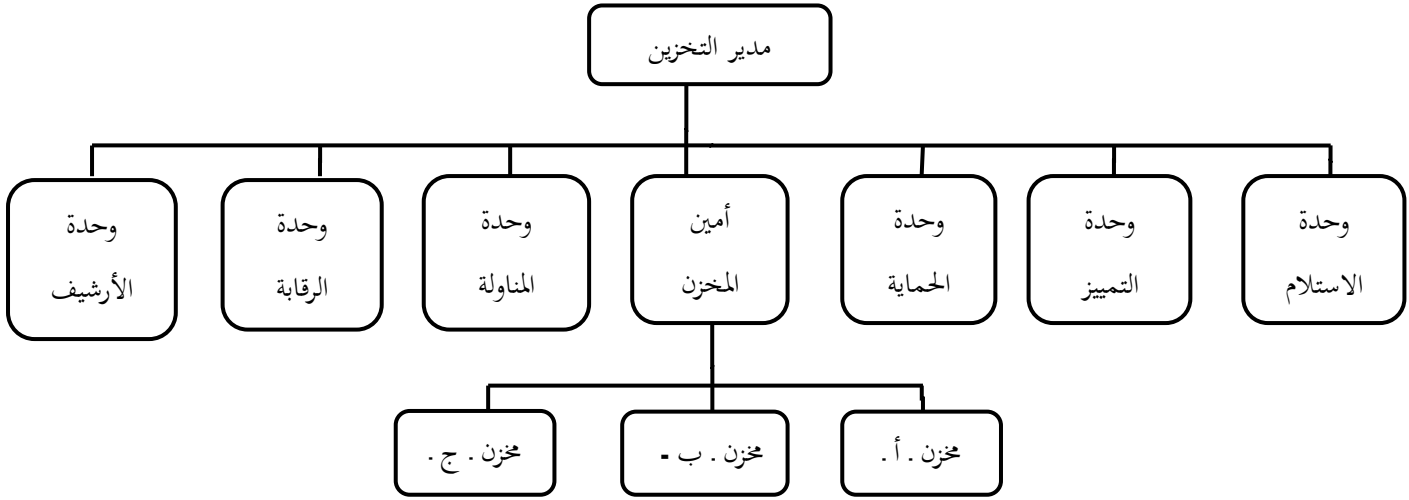
ثانياً: الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين

إن الاتجاه السائد في العديد من المؤسسات أن وظيفة التخزين تتبع إدارة التموين للارتباط الوثيق بين وظيفتي الشراء و التخزين، و بالتالي فإن الهيكل التنظيمي الداخلي لوظيفة التخزين يتكون في العادة من التقسيمات التالية، مع الإشارة إلى أن تسمية هذه التقسيمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 174

الشكل رقم ( 14 ): الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين



المصدر: عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد (الشراء و التخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان . الأردن، 2008، ص 275

تحتوي وظيفة التخزين عدة وحدات كما يوضحه الشكل ويمكن تلخيصها فيما يلي :

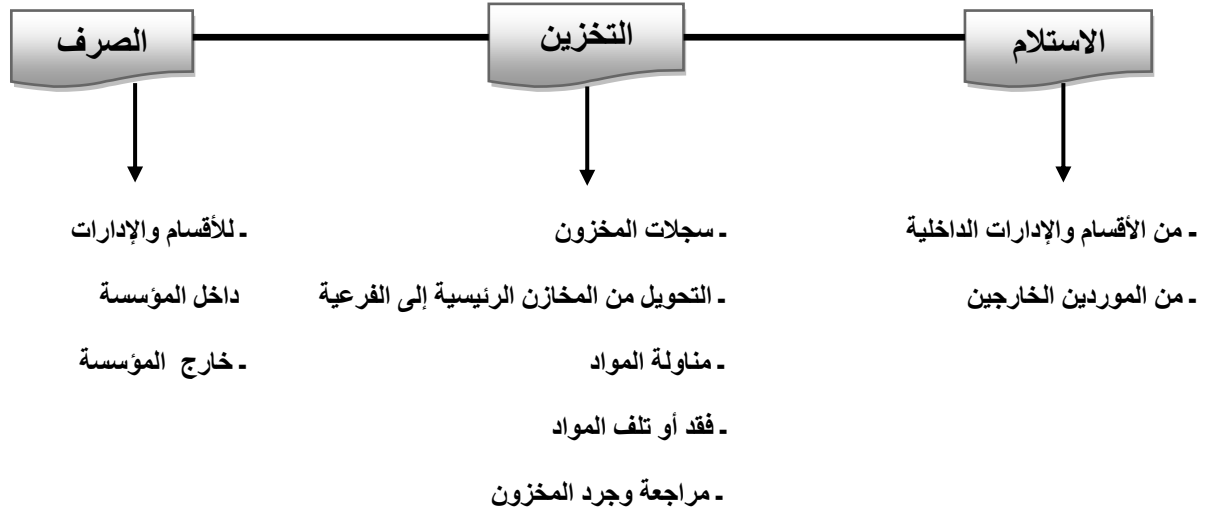
1. وحدة الاستلام: ومهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في جهاز المشتريات لفحص الطلبات و التأكد من مدى سلامتها للمواصفات المحددة من حيث الجودة والكمية، والتوقيع على كشوف الاستلام.
2. وحدة التمييز: ومهمتها تحديد مواصفات المخزون وإعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه، وفي أغلب الأحيان تساعد إدارة التصميم الهندسي في وضع هذه المواصفات.
3. وحدة الحماية و الأمن: ومهمتها وضع خطة لتنظيم المخزون التي يجب على أمين المخزون تنفيذها، ومضمون الخطة هو ترتيب ووضع المخزون في الأماكن الملائمة، والعمل على توفير وسائل وشروط حماية المخزون من خطر التلف و السرقة، وإرشاد أمين المخزون على كيفية تطبيقها.
4. وحدة المناولة: ومهمتها نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى جهات الاستخدام.
5. وحدة الرقابة: ومهمتها الرقابة على إجراءات العمل المخزنية ومراقبة حدود التخزين الدنيا، وإبلاغ وظيفة المشتريات للعمل على إعادة الشراء، والقيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها.
6. وحدة الأرشيف: ومهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعملية التخزين.
7. المخازن: هي الأماكن التي تخزن فيها المواد والمستلزمات، ويختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها، والكميات التي تحتاجها المؤسسة.

المطلب الثالث: الإجراءات الأساسية لوظيفة التخزين، ومقومات نجاحها

أولاً: الإجراءات الأساسية لوظيفة التخزين

يقصد بإجراءات التخزين الخطوات تحديد الخطوات اللازمة للتعامل مع المخزون من لحظة استلامه ووصوله إلى المؤسسة مروراً بعملية نقله وتداوله بين المخازن والإدارات وبالعكس، وكيفية التعامل مع التالف منه والانتهاج بعملية الصرف.

الشكل رقم ( 15 ): الإجراءات الرئيسية للتخزين



المصدر: هيثم الزعبي وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2000، ص 189.

ويوضح الشكل السابق الإجراءات الرئيسية لوظيفة التخزين:

أ) **الاستلام والفحص:** هو قبول المواد والمستلزمات الداخلة للمخازن من جميع المصادر سواء الداخلية أو الخارجية، وترتبط عملية الاستلام بالفحص لأن القبول النهائي لا يتم إلا بعد الفحص للاطمئنان على مستوى الجودة<sup>1</sup>. وتتم عملية الاستلام من خلال:<sup>2</sup>

➤ استلام المواد المشتراة بشكل فعلي من خلال جرد محتويات المواد المستلمة ومطابقتها مع المستندات الخاصة بعملية الشراء (أوامر الشراء)؛

➤ مطابقة جودة المواد المستلمة مع الجودة المحددة في أوامر الشراء من خلال إجراء عمليات الفحص؛

➤ إدخال المواد المستلمة للمخازن ووضعها في المواقع المخصصة لها؛

➤ إعداد تقرير الاستلام النهائي من حيث الكمية والوقت اللازم وغيرها من المعلومات المرتبطة بالمواد.

ب) **التخزين:**

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 387.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 226.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

**مسك السجلات:** تتباين سجلات المخازن وفق حجم المؤسسة وطبيعة المواد المخزنة، وغالبا ما تتضمن كميات المواد المخزنة، أرصدها ومستوياتها، لتسهيل عملية الجرد بأنواعها والاستدلال على أماكنها؛<sup>1</sup>

➤ **مناولة المواد:** وهي إعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها وتخزينها؛<sup>2</sup>

➤ **الجرد:** مجموع العمليات التي ترتبط بقياس الكميات الموجودة بشكل فعلي في المخازن في لحظة معينة

ومقارنة النتائج والأرصدة الموجودة في السجلات الدفترية والقوائم، واتخاذ الإجراءات لمعالجة الخلل إن وجد، ويكون الجرد شاملا أو مستمرا أو مفاجئا.<sup>3</sup>

**(ج) الصرف:** لا يقتصر عمل وظيفة التخزين على استلام المواد فقط بل لا بد من إجراء عمليات صرف المواد، وهذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية:<sup>4</sup>

➤ **سلطة الصرف:** وهنا يجب أن لا يتم الصرف إلا بعد تحديد السلطة المخولة بطلب المواد وصرفها؛

➤ **التحقق من الحاجة:** عادة لا يتم الصرف إلا اذا تم وصول مستندات الصرف موضحة نوع المواد ومواصفاتها للتأكد من الأصناف والكميات المطلوبة؛

➤ **توقيت الصرف:** يجب صرف المواد في الوقت المحدد وبأقصى سرعة ممكنة ضمنا لعدم توقف العملية الإنتاجية؛

➤ **طرق الصرف من المخازن الى الإدارات الأخرى:** ويتم حسب الحاجة، أو حسب جداول الإنتاج؛

➤ **الصرف من المخازن الى خارج المؤسسة:** يجرى عادة من مخازن البيع كمنتجات جاهزة الى الجهات الطالبة، وتكون إدارة المبيعات طرفا فيه حيث تقوم بإخطار وظيفة التخزين بتجهيز الكميات المطلوبة وتسليمها.

### ثانيا: مقومات نجاح أداء وظيفة التخزين

إن إتباع القواعد العلمية في التقليل من تكاليف المخزون وإيجاد الكمية الاقتصادية الواجب تخزينها والزمن الاقتصادي اللازم لإعادة تموين المخزون يكون دون جدوى ما لم يسبقه تنظيم محكم مبني على قرارات صارمة في تحديد واختيار الموقع المناسب للمخزون، وتحديد الكيفية التي تكون عليها المباني والكيفية التي يتم بها ترتيب الأصناف.

ومما لاشك فيه أن مستوى أداء وظيفة التخزين يختلف من مؤسسة إلى أخرى وتتفاوت درجة كفاءة القائمين في تحملهم لمسؤوليات هذه الوظيفة الأمر الذي ينعكس على أعمال المؤسسة كلها.

ومن بين العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الأنشطة والمهام المخزنية ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص176.

<sup>2</sup> عبد الغفار الحنفي، إدارة المشتريات والمخازن، مرجع سابق، ص203.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2013، ص17.

<sup>4</sup> مهدي حسن زوليف، علي سليم العلاونة، مرجع سابق، ص224.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

- اختيار الموقع المناسب للمخزن أو المخازن تبعاً لسياسة مركزية أو لامركزية التخزين المتبعة؛
- توفير المساحات المناسبة للتخزين مع عدم الإسراف في استعمالها والاقتصاد فيها قدر الإمكان؛
- التوزيع المناسب لهذه المساحات بين مجموعات المواد والسلع وبما يتناسب مع طبيعة استعمالها؛
- تقسيم مساحات مخازن المؤسسة وتخصيص كل مساحة منها لتخزين مجموعة من المواد المتجانسة حسب طبيعة العمل في المؤسسة؛
- ترتيب المواد المخزونة داخل المخازن واستعمال وسائل المناولة المستخدمة بالطريقة التي تحقق تقليل تكلفة نقل ومناولة المواد وتداولها داخل المؤسسة إلى أدنى حد ممكن؛
- استخدام الموارد البشرية المناسبة لحجم الأعمال المخزنية في المؤسسة وطبيعتها دون إسراف؛
- إتباع أنسب الوسائل للتخلص من عوادم الإنتاج والمخلفات بعد تجميع كميات مناسبة منها بالمخازن؛
- مراقبة المخزون مع مراعاة المحافظة على الحدود الموضوعية وهي الحد الأدنى والحد الأقصى وحد الطلب (مراعاة مستويات المخزون).

### المطلب الرابع: المناولة الداخلية للمواد

تعتبر عملية المناولة من الأنشطة الرئيسية في وظيفة التخزين بالنسبة للمؤسسة، وتعني عملية تحريك ونقل المواد المخزنة داخل المخازن ولها دور كبير في اقتصاديات التخزين. صحيح أن المناولة تعتمد في كفاءتها على الترتيب المسبق للمواد في المخازن إلا أن جزء كبير من كفاءة العملية المخزنية يعود للمناولة وطرق أدائها والمبادئ التي تتحكم فيها.

#### أولاً: مفهوم المناولة الداخلية

تعرف جمعية المهندسين الميكانيكيين مناولة المواد بأنها: "علم وفن يشمل حركة وتعبئة وتخزين المواد والأجزاء والسلع الجاهزة الصنع، وتظهر المشكلة في كيفية القيام بهذه العملية بأقصى درجة من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضمان سلامة العمال وتحقيق التدفق المنتظم والسليم للمواد الخاضعة للنقل".

وهناك من يعرف مناولة المواد على أنها: "حركة المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة والمنتجات النهائية بصورة عمودية أو أفقية أو كلاهما معاً على شكل دفعات أو دفعة واحدة"<sup>2</sup>.

ويقصد بالمناولة: "ذلك النشاط الذي ينتج عنه تحميل المواد والبضائع على وسائط النقل أو تفرغها لغايات الاستلام والتسليم أو التخزين بأدوات وطرائق معينة".

<sup>1</sup> اعتماداً على:

— مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص 265-266.

— عبد الغفار حنفي وصلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> . محمود خضير كاظم، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2009، ص 153.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

وأول حركات المناولة تبدأ في مخازن المورد أو المصدر الذي يتم تحميل المواد بواسطة أدوات النقل المناسبة وتحريكها إلى المؤسسة التي قامت بالشراء، وهنا تتم إجراءات التسليم والتفريغ والفحص في أماكن خاصة وبعدها يتم رفع السلع والمواد ونقلها وترتيبها في المخازن<sup>1</sup>.

كما يجب أن تتم المناولة بكفاءة عالية، ويقصد بالكفاءة هنا هو: "اختيار أفضل الوسائل المناسبة للمناولة والتي تمكن من تخفيض الوقت المستغرق في إنجاز هذه العملية"<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية وأهداف المناولة الداخلية

إذا كانت المناولة جيدة ومتقنة فإن أهميتها تظهر من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

1. يلعب التخطيط والتنظيم الجيد لعملية المناولة دورا كبيرا في سهولة تدفق المواد إلى الإدارات والأقسام المختلفة بما يتمن استمرار العملية الإنتاجية؛
2. يلعب نظام المناولة السليم للمواد دورا هاما في تخفيض تكاليف التخزين وكذا التكاليف الإجمالية للمؤسسة؛
3. يساهم نظام المناولة في زيادة عدد الدورات الإنتاجية في المؤسسة؛
4. يؤدي إلى تقليل حالات التخزين بين الأقسام إلى أدنى حد ممكن؛
5. في نظام المناولة الجيد ضمانا كبيرا لأمان المواد والبضائع وحمايتها من التلف والفساد ووصولها إلى أقسام الإنتاج بالمواصفات المطلوبة؛
6. تقليل حوادث العمل والإصابات.

وتهدف عملية المناولة إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:<sup>4</sup>

1. خفض تكاليف وحدة المناولة للمواد: عن طريق توزيع تكاليف المناولة على وحدات المنتج وأجزائه؛
2. تخفيض الوقت الخاص بدورة الصنع: حيث أن الإسراع في تحريك المادة ونقلها لمسافات أقصر يؤدي بالضرورة إلى خفض وقت دورة الصنع، كما يؤدي إلى نقص تكاليف المخزون وتكاليف الإنتاج؛
3. المساهمة في إجراء رقابة أكفأ على تدفق الإنتاج: العمليات تكون مقيدة مع بعضها البعض بواسطة خط مناولة المواد، وبالتالي تنحصر مشكلة الرقابة على مجرد رقابة نقطة البداية؛
4. تحسين أحوال التشغيل وتوفير أمان أكثر عند تحريك المواد: ومن ثم يؤدي ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لتوفر ظروف عمل أكثر أمانا، مما ينعكس إيجابيا على إنتاجية العمال؛
5. تخفيض العادم والمنتجات المرفوضة: حيث تساهم المناولة في إعطاء مستوى جودة أعلى للسلع المنتجة وحماية تلك السلع من التلف أو الكسر؛

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص103.

<sup>2</sup> حجاب عيسى، مدخل إلى نظم ضبط ومراقبة المخزون (نمذجة قرارات المخزون)، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2017، ص85.

<sup>3</sup> علاء فرج الطاهر، مرجع نفسه، ص104.

<sup>4</sup> N.Suresh, S.Anil kumar, Operation management, New Age International(P)Ltd, New Delhi, 2009, p66.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

6. توفير مقدره مخزنية أعلى: وذلك نظرا لأن تنظيم عمليات تخزين وحركة المواد يؤدي الى الاستخدام الكفاء لمساحات تخزينية؛

7. رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق خفض تكلفة الصنع: فتشغيل الآلات والعمل بكفاءة إنتاجية أعلى عن طريق المناولة الأحسن يمكن من إنتاج كمية أكبر من السلع وبمستوى جودة أعلى نسبيا.

### ثالثا: طرق المناولة الداخلية ومبادئها

1) المناولة اليدوية: وهي التي تعتمد في نقل وتحريك المواد في المخازن على المجهود البشري الذي قد يستخدم

مجموعة من الأدوات والمعدات البسيطة، عادة ما يتم استخدام هذا النوع من المناولة في المؤسسات صغيرة الحجم ذات المخازن الضيقة والقريبة لأقسام التشغيل، وذات المواد والمنتجات غير الثقيلة.<sup>1</sup>

2) المناولة الآلية: وهي التي تعتمد على استخدام المعدات والأدوات الآلية في عمليات المناولة، وتستخدم عادة

في المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم التي تتعامل بكميات وأثقال كبيرة، وذلك بهدف الإسراع في عمل المناولة وتخفيض الجهد البشري وكذا التكاليف.<sup>2</sup>

ومن المبادئ العامة للمناولة الداخلية نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1. التخلص من الطرق المكلفة: ويتم ذلك من خلال:

- استخدام الأساليب الميكانيكية بدلا من اليد العاملة لتحريك المواد ما أمكن ذلك؛
- تفادي الانتقال غير الضروري للمواد؛
- استعمال جاذبية الأرض والثقل كقوة محرّكة كلما كان ذلك ممكنا؛
- التخلص من التدخل غير الضروري والذي يؤدي الى التخزين الفرعي للمواد.

#### 2. ترتيب وضع آلات وتركيبات المصنع: ويتم ذلك من خلال:

- إعداد أقصر الطرق للنقل وبأقل حركة عكسية ممكنة؛
- إشراك المناولة في خط سير الإنتاج؛
- تدبير التدفق الملائم للمواد سواء كان ذلك مستمرا أو متقطعا؛
- توفير التسهيلات الكافية للاستلام والشحن والتخزين.

#### 3. اختيار واستخدام آلات مناولة المواد: ويتم ذلك من خلال:

- تحليل الاحتياجات قبل شراء التركيبات الجديدة؛
- التأكد من أن التركيبات الموجودة تستخدم بفاعلية؛

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص231.

<sup>2</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص179.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، إدارة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص198.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة التموين

- تدبير الأساليب البديلة التي تستخدم في الظروف الاضطرارية؛  
تجنب استخدام آلات أو نظم تحكم معقدة.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل تم التأكيد على كون إدارة التموين الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الإمداد من المواد والمستلزمات الضرورية التي تتطلبها نشاطها، فلا يمكن تصور أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة.

كما أن التحكم في وظيفة التموين يتطلب التنسيق بين وظيفتين متكاملتين، هما وظيفة التخزين والشراء، فالأولى تتولى مهمة توفير احتياجات المؤسسة من مواد و سلع وتجهيزات بالكمية والجودة والسعر المناسبين وفي الوقت ومن المورد المناسب، أما الثانية فتتعمق بالمحافظة على هذه المواد ضمن شروط التكلفة والسلامة المناسبة، مما يؤدي في النهاية لاستمرار العملية الإنتاجية وانتظامها من ناحية الجودة والكمية والتكاليف، وهما معا تشكلان المنفذ الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في مواجهة ظروف المنافسة في الوقت الحاضر ذلك لأن تكاليف الشراء والتخزين تشكل نسبة عالية من التكاليف الإجمالية للمنتوج .

وكنتيجة لهذا الفصل توصلنا إلى أنه بتطبيق الأصول والأساليب العلمية لكل من الشراء والتخزين، يمكن من تخفيض تكاليف التموين ومن ثم القدرة على تخفيض تكاليف المؤسسة ككل، وبالتالي القدرة على التحسين من ربحيتها.

---

## الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للأداء والربحية

---

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: جودة الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: الربحية في المؤسسة الاقتصادية

---

### تمهيد الفصل

تعد الربحية واحدة من أهم المؤشرات المالية للحكم على أداء أي مؤسسة مهما اختلف نوعها أو شكلها أو نشاطها، وعلى الرغم من أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية لثروة أصحاب المشروع، فإن الأمر يتحقق بالمحصلة من خلال تحقيق مستويات عالية من الربحية التي ستعكس بالإيجاب على تلك الثروة. ومن هنا فإن تعظيم الربحية أصبح وسيلة تؤدي إلى هدف تعظيم الثروة لأن استمرار تحققها سيؤدي إلى المحافظة على استمرار قيمة هذه الثروة من عوامل نقصان القيمة المتمثلة بالتضخم والقيمة الزمنية للنقود. لذلك تحاول غالبية إدارات الشركات للوصول إلى المستويات العالية في تحقيقها للأرباح.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

إن الكثير من المنظمات تسعى إلى التميز في أدائها بكفاءة وفعالية مما يحقق لها أهدافها الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة التي تواجهها في الأسواق، كما يعتبر الأداء القاسم المشترك لكل الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم الوصول إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء، مع أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، وبالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة في التحديد لذا سنسعى من خلال هذا المبحث لمعالجة مفهوم، أنواع ومحددات الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، حتى أنه قد يكون ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم.

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية "Performare" والتي تعني إنجاز أو تنفيذ، ومنها اشتقت الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف<sup>1</sup>، وتصدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه لم يتم الوصول حتى الآن إلى اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، نظراً لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في دراسته من جهة واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم من جهة أخرى<sup>2</sup>، وعلى هذا الأساس نورد بعض التعاريف الشائعة تداولها:

- يعرف كل من (Miller et Bromiley) الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>3</sup>، يمكن أن نلاحظ من التعريف أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم عليها من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك، أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة".
- ويعرفه (M.Y Lebos) أنه: "القدرة على الذهاب أين نريد أن نذهب، بمعنى أن الأداء هو القدرة على التوجه نحو المستقبل، ويمكن القول أيضاً أنه إذا استطاعت المنشأة تحقيق الأداء أي أنها حققت

<sup>1</sup> Oxford Learners Pocket Dictionary, Third Edition, Oxford Press, Oxford, 2003, P 18.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص 81.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

الأهداف التي قامت بتسطيرها<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء يتمثل في عنصرين هامين هما الكفاءة والفعالية".

1. الكفاءة (efficiency): تمثل كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل مستمر، يمكن التعبير رياضيا عن الكفاءة من خلال اعتبارها تمثل نسبة المدخلات إلى المخرجات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}^2.$$

2. الفعالية: هي بصورة عامة تركز على الوصول الى الأهداف وبالتالي فهي ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للوصول الى تحقيق الأهداف، إذن الفعالية تركز على النهاية أو نقطة الوصول. ويعبر عنها حسابيا باعتبارها أنها تمثل نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المحققة:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}^3.$$

من خلال المفاهيم السابقة عن الأداء يمكننا الخروج بتعريف شامل هو أن: الأداء يعكس قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية وخططها المسطرة من خلال أنشطتها المختلفة. ومنه فالأداء يمكن الإشارة إليه على أنه الكفاءة والفعالية معا.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

تختلف وتتعدد مجالات الأداء في المنظمات باختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، فتسعى المنظمات الناجحة إلى اتخاذ منطلقات لأدائها للوصول الى إطار عمل متكامل يعكس مستوى أدائها بشكل شامل، يمكن اعتماد بعض معايير التقييم لتحديد أنواع الأداء.

### أولا: حسب المعيار الوظيفي

ويقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة للمؤسسة ويمكن حصرها في الوظائف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lamia berrah, indicateur de performance, cépaduès, France, 2002, p21.

<sup>2</sup> قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية، 2016-2017، ص142.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص118.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

1. الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها وبأقل التكاليف ويمكن معرفته من خلال عدة مؤشرات نذكر منها:

✓ إرضاء العملاء: ويمكن قياسه من خلال عدد شكاوى العملاء أو مقدار إيرادات المبيعات؛

✓ الحصة التسويقية: مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو مؤسسة ويحسب كالتالي:

حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية

2. الأداء التمويني: ويرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا لضمان استمرار العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، الجودة، والآجال المناسبة (الثلاثية الأساسية) وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد بما يضمن التكاليف الخاصة بالطلبيات والتخزين.

3. الأداء المالي: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتخفيض التكاليف لتحقيق معدل مردودية جيد.

4. الأداء الإنتاجي: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

5. الأداء البشري: أو بما يسمى أداء الموارد البشرية وقد تزايد الاهتمام بأهميته ومكانته في المؤسسة، باعتباره أهم الموارد والقادر على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة لرأس المال الفكري للمؤسسة، وقد اعتبر " Wernerfelt " حسب المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة وبالضبط من مواردها الداخلية، وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين هامتين وهما: المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة لموارد نادرة، قيمة، مميزة، هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

<sup>2</sup> Birger Wernerfelt , A Resource \_ Based View of the Firme Strategic , Management Journal , Vols , 1984 , p.171 \_ 180 .

6. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤثرات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- ✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- ✓ تنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

ثانيا: حسب معيار المصدر

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين داخلي وخارجي:

1. الأداء الداخلي (الذاتي): ويسمى أيضا بأداء الوحدة وينتج أساس من التوليفة التالية:<sup>2</sup>

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم أعمالها نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالسلب أو الإيجاب.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها وتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية).

<sup>1</sup> السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص14.

<sup>2</sup> Bernard Mortory, control de gestion social, librairie, wuibert , paris, 1999, p236.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

2. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر بها.

3. الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بمد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

4. الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والاجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب.

### رابعا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1. الأداء الكلي: حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الشاملة (البقاء والاستمرارية، النمو، التوازن...) التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، لتوفير كل ما تحتاجه العملية بأقل تكلفة وأحسن جودة، وأفضل مردود.

2. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

خامسا: حسب مستويات التسيير وينقسم الى:<sup>1</sup>

1. الأداء العملي: ويتعلق بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير؛

2. الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير؛

3. الأداء الاستراتيجي: ويتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطور الذي يتجسد في المدى الطويل، وتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

<sup>1</sup> Gilles Bressy et Christian Konkuyt, *Economie d'entreprise*, Edition Sirey, Paris, 1990, P47.



### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات الى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية<sup>1</sup>، وتميز هذه العوامل بكثرتها وتداخلها فيما بينها وبالتالي صعوبة حصرها، لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

#### أولاً: العوامل الداخلية

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية .

**1. العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.

**2. العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله؛

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2001، ص91.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها؛
- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**3. العوامل التنظيمية:** وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

### ثانيا: العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها، وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة، كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها، وتنقسم العوامل الخارجية الى: <sup>1</sup>

**1. العوامل الاقتصادية:** وهي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية كون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها من جهة ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى.

**2. العوامل الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة أن تضع السياسات التي تساعد على اشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دوافع الابتكار والتجديد، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك والسلوك الإداري والتنظيمي، وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم، الأهداف، العادات.

**3. العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عناصرها بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية.

**4. عوامل تكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا ، والتي يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها

<sup>1</sup> محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014، ص50-49.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو الى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها من أجل أن تكون سابقة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

### المطلب الرابع: محددات الأداء

اختلف الباحثون في صياغة محددات الأداء، ومن بين المحددات التي اتفقوا عليها نسبيا نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

1) **الدافعية:** تعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل، وهناك من يشير الى الدافعية على أنها الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى امكانية اشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول؛

2) **الإدراك:** هو تصور الفرد وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي تكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

3) **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة، فهذه القدرات يجب أن تتوفر في الفرد العامل.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الثلاثة لا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض، بل لا بد من جمعها ومزجها كلها مع بعض، إذ تفاعلها فيما بينها يحقق الأداء الفعال، وعليه يمكن إجمال الأداء في كل معادلة بسيطة مفادها أن :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

نستنتج من هذه المعادلة أن الفرد لكي يؤدي عمله بشكل جيد ويستخدم كل قدراته فلا بد أن يكون مدركا أهمية العمل الذي يقوم به ومدى تأثيره في المؤسسة، وهذا لا يتم إلا إذا ساهمت هذه الأخيرة في خلق الدافعية في العامل، ومنه يتبين لنا تحقيق الأداء الفعال يتطلب وجود هذه الثلاث عناصر أساسية لدى الفرد.

### المبحث الثاني : جودة الأداء في الوظيفة المالية

سيتم التطرق في هذا المبحث لمفهوم الأداء المالي من خلال مجموعة من التعاريف مع إبراز أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تعدد العوامل المؤثرة فيه وأهم خطوات تقييمه.

<sup>1</sup> سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014، ص 71-73.

## المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء بالنسبة للمؤسسة مفهوما ذا قيمة فهو المرآة العاكسة لأنشطة المؤسسة و إنجازاتها، إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها:

### أولا: مفهوم الأداء المالي

**التعريف الأول:** أداة لتدارك التغيرات والمشاكل التي تظهر في مسيرة الشركة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبة نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

**التعريف الثاني:** أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل.

**التعريف الثالث:** أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة، في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة، أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفي فترة معينة.

**التعريف الرابع:** تعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تدل على حقائق عامة ليتسنى لها تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى أن: الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية الأداء المالي

أهمية الأداء المالي تنبع بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القدرات المالية للمستخدمين. كما تنبع أهمية الأداء المالي بشكل خاص في

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> طاهر منصور، حسين شحادة، إستراتيجية التنويع و الأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003، ص 296.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

### ثالثا: أهداف الأداء المالي

تستهدف عملية تقييم الأداء المالي داخل أي مؤسسة ما يلي:

- ✓ الوقوف على مستوى انجاز مؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- ✓ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها بهدف وضع الحلول لتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلا؛
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
- ✓ تقييم تطور حجم ونشاط الشركة من خلال تقييم ربحية وسيولة ومديونية هذه الشركة.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

- ✓ إعداد القوائم المالية والموازنات والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- ✓ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب السيولة والربحية والنشاط والمديونية؛
- ✓ دراسة وتقييم النسب والمؤشرات، وبعد ذلك يتم معرفة الانحرافات ونقاط الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بأداء المؤسسة التي تعمل في نفس القطاع؛
- ✓ وضع التوصيات الملائمة بالاعتماد على عملية تقييم الأداء من خلال النسب والمؤشرات، بعد معرفة أسباب الفروق وأثرها على المؤسسة للتعامل معها ومعالجتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 32.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، ويزوّد المنظمة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، كما يتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والحجم، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية ومدى توافر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين، يتحقق الأداء المالي الجيد من خلال تطوير القدرات التنظيمية التي تسهم في زيادة قدرة المنظمة على التعامل الصحيح مع بيئة الصناعة، وتساعد في ضمان تنفيذ العمليات بكفاءة وبالتالي كسب مزايا تنافسية تؤدي إلى تطوير الأداء المالي.

### المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

قبل التطرق إلى معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي وجدنا ضرورة تقديم تعريف لكل من مؤشرات الأداء وتقييم الأداء.

- **تعريف مؤشرات الأداء:** تعرف مؤشرات الأداء بأنها قياس يستند معايير كمية أو نوعية، يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة بما هو مخطط له فيها<sup>1</sup>.
- **تعريف تقييم الأداء:** يعرف على أنه نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، ويعرف بأنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.

### الفرع الأول: التوازن المالي

يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية باستمرار بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، ذلك أن العجز المالي يسلبها استقلالها، سيتم حساب مختلف المؤشرات التي تدرس التوازن المالي انطلاقا من رأس المال العامل.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص 48.

## أولاً: رأس المال العامل

يرتبط مفهوم رأس المال العامل بمفهوم سيولة الأصول واستحقاقية وسائل التمويل، انطلاقاً من هذا الارتباط يعرفه (P.Conso) كما يلي: (رأس المال العامل يعبر عن جزء من الأموال التي تتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة والذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة).

من التعريف يتضح بأن رأس المال العامل هو جزء من الأموال الدائمة أي التي تاريخ استحقاقها يتجاوز سنة والذي يمول بعض عناصر الأصول المتداولة التي يمكن أن تصبح سائلة في فترة تقل عن سنة وتحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة . الديون قصيرة الأجل

= (المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة) . الديون قصيرة الأجل

يبين هذا الحساب هدف رأس المال العامل وهو تمويل جزء من دورة الاستغلال.

## ثانياً: احتياجات رأس المال العامل

يرتبط الاحتياج من رأس المال العامل ارتباطاً شديداً بدورة الاستغلال، لذا يصعب إدراك مفهومه إلا باستعراض هذه الأخيرة، تتمثل دورة الاستغلال في الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط ولحظة تحصيل المؤسسة نقداً ما لها من حقوق على عملائها تمثل احتياج التمويل أو احتياج الاستغلال الذي قد يطول أو قد يقصر وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

أما الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة شراء المواد ولحظة تسديد ديون الموردين تمثل موارد التمويل أو موارد الاستغلال ومقارنة الموردين يكشف لنا احتياج المؤسسة للرأس المال العامل أم لا. وبعلاقة رياضية يمكن التعبير عن الاحتياج من رأس المال العامل كما يلي:

ار م ع (BER) = ار م ع للاستغلال (BFRE) + ار م ع خارج الاستغلال (BFRHE)

الدورة هي عبارة عن مجموع الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة في الدورة الإنتاجية حيث ترتبط هذه الاحتياجات بسرعة دوران بعض عناصر الأصول المتداولة والمتمثلة في:

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص 120 \_ 121.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

✓ سرعة دوران المخزون؛

✓ مصاريف المخزون؛

✓ مصاريف القيم القابلة للتحقيق؛

✓ تحليل مكونات المخزون.

إن الاستمرارية في احتياجات رأس المال العامل يعبر عن تطور مؤشر نشاط المؤسسة المتمثل في رقم الأعمال وحجم الإنتاج.

### الفرع الثاني: السيولة والبسر المالي

تعتبر السيولة هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لتحقيقه فهي تلعب دورا هاما داخل المؤسسة، وفي هذا الفرع سنتطرق إلى تعريف السيولة وذكر مؤشراتهما.

#### أولا: تعريف السيولة

تعني السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة سواء كانت منتظمة أو غير منتظمة، عند استحقاقها من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى والسيولة بالمعنى الإيجابي هي:

✓ توافر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها؛

✓ القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها؛

✓ القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة.

#### ثانيا: مؤشرات السيولة

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها ويتم ذلك من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها قصيرة الأجل ومجموع التزاماتها قصيرة الأجل.

1. نسبة السيولة العامة: وتسمى أيضا بنسبة التداول وتستخدم كمؤشر أولي وأساسي لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم



## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

2. نسبة الخزينة النسبية: ما يأخذ على نسبة السيولة العامة أنها تفترض أن المخزون من الأصول المتداولة الذي يسهل تحويله إلى نقدية في وقت قصير وهذا الافتراض قد لا يكون محققا دائما لذا من المناسب استبعاد المخزون من بسط نسبة السيولة العامة للوصول إلى نسبة جديدة هي نسبة السيولة النسبية التي تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية.

نسبة السيولة النسبية = (الأصول المتداولة . المخزونات ) / الخصوم المتداولة

= (القيم المحققة + القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة

هذه النسبة تعتبر أكثر تحفظا لقياس السيولة من نسبة السيولة العامة، لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة ويرى المحللون أن المعدل المقبول لهذه النسبة هو الواحد والحد الأدنى هو 0,75.

3. نسبة الخزينة الفورية: تهتم هذه النسبة بالأصول الأكثر سيولة وتوضح هذه النسبة مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات القصيرة الأجل، فتقيس السيولة دون أن تأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة والمخزونات.

نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

### الفرع الثالث: مردودية المؤسسة

تعد المردودية من أهم المعايير لقياس الأداء بالمؤسسة إذ تبين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، فقياسها يساعد المسيرين على معرفة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها.

### أولا: تعريف المردودية

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأسمالها في نشاطها الاستغلالي فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي:

النتائج المحققة / الوسائل المستعملة

تعتبر المردودية معيارا أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققتها، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراءات المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعباءها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي.

## ثانيا: مؤشرات قياس المردودية

تهدف هذه المؤشرات إلى تقدير قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستمرارية وتطوير المؤسسة وتمثل في مردودية النشاط، المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

**1. مردودية النشاط:** يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة، وتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدّم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فاعلية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي التي تمارسه المؤسسة<sup>1</sup>.

والتغير الذي يعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها.

**2. المردودية الاقتصادية:** تقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح لذلك نجد أن مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين، فالمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثريهم، والمسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققها<sup>2</sup>.

**المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول**

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال لأنه كما سبق وأشرنا أن الفائض الإجمالي للاستغلال هو أصل حساب فائض خزينة الاستغلال.

**3. المردودية المالية:** وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.

**المردودية المالية = النتيجة / الأموال الخاصة**

<sup>1</sup> منير صالح هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية 1991، ص 60.  
<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص 384.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

النتيجة قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهمل وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، و يسمح هذا الأخير بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية.

### المبحث الثالث: الربحية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الربحية هدفا أساسيا لجميع المؤسسات فهي أمر ضروري لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر يهتم الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، حيث أنها تستعمل لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا نجد أن جهدا كبيرا من الإدارة المالية في المنظمة يوجه بالدرجة الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن .

### المطلب الأول: ماهية الربحية

#### أولا: الفرق بين مفهومي الربح و الربحية

#### 1. مفهوم الربح: ويمكن تعريفه من جانبين كالتالي:

**المفهوم الاقتصادي:** وهو الذي يعنى بمقدار الفرق بين القيمة التاريخية و القيمة السوقية الحالية للمنظمة في البورصة.

**المفهوم المحاسبي:** وهو الذي يعنى بمقدار الفرق بين الإيرادات والمصروفات السنوية.

#### 2. تعريف الربحية:

**التعريف الاول:** إن الربحية عند بيير كونسو (Pierr conse) " مفهوم واسع وله مجالات عديدة ، وأن قياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة". وهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية و البشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة و الإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، 2013، ص34.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

**التعريف الثاني:** كما عرفت الربحية على أنها التحسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة ( أملاك المساهمين، المقرضين، الموردين، العمال... إلخ)، وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من كل الجهات<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** تشير الربحية إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبة النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية، ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه النتائج وما تعنيه الوسائل المستخدمة<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف نستخلص: " بأن الربحية هي ربط نتيجة معينة بالإمكانات المستعملة خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر الربحية مقياس لكفاءة الوسائل المستعملة مقابل النتائج المحققة".

والفرق بين مفهوم الربح والربحية هو أن الربح ينتج عن الفرق بين إيرادات المؤسسة وبين مصاريفها أي صافي الدخل ونجده في جدول حسابات النتائج، أما الربحية فهي تشير إلى الربح منسوباً إلى بعض العناصر أو المكونات من الميزانية العمومية أو جدول حسابات النتائج<sup>3</sup>.

### ثانياً: خصائص الربحية

من خلال المفهوم الشامل يمكن تحديد بعض خصائص الربحية كما يلي :

- ✓ تعتبر الربحية المحصلة النهائية للعديد من القرارات والسياسات الداخلية للشركة؛
- ✓ تعد الربحية واحدة من أهم المؤشرات المالية للحكم على أداء الشركات
- ✓ تتأثر ربحية الشركات بعدة عوامل منها الداخلية ومنها الخارجية
- ✓ تساعد مؤشرات الربحية في التعرف على مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة في الأصول المختلفة؛

✓ لها اهتمامات عديدة من ملاك الشركة والمساهمين والمؤسسات المالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفي عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> خالد صافي صالح، الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 1، الجزائر، 2002، ص 21.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 36.

<sup>4</sup> أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، دار كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 178.

### ثالثاً: أهمية الربحية

يمكن القول أن أهمية الربحية تكمن في كونها:

- مؤشر لتقييم النشاط الاقتصادي في ظل التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة التسويقية؛
- تعبر عن فعالية القرارات المالية واستقلاليتها؛
- مصدراً هاماً من مصادر التمويل الداخلي؛
- تساعد في توفير السلع والمنتجات التي يحتاج إليها المستهلكين في أي وقت؛
- تدعم عجلة الاستثمار وتساعد في جذب المستثمرين؛
- زيادة معدلات الاستهلاك المحلي وتوفير سيولة مالية،

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الربحية

#### 1. العوامل الخارجية المؤثرة على الربحية

تتأثر ربحية الشركة بعدة عوامل تتعلق ببيئتها الخارجية، على سبيل المثال لا الحصر، السياسات النقدية، والتضخم، والسياسات الضريبية، والمنافسة.

أ. **السياسات النقدية والضريبية:** تقوم السياسات النقدية على مدى السيطرة التي تمارسها الحكومة على المعروض النقدي. توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الكمية المعروضة من النقود ومستوى النشاط الاقتصادي. فعند زيادة المعروض من النقود تنخفض أسعار الفائدة، الأمر الذي يشجع الاستثمار ويؤدي بالنتيجة إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي يكون له أثر إيجابي على أرباح الشركات.

يقصد بالسياسات الضريبية تلك الإجراءات التي تتبعها الدول في تحصيل إيراداتها لتمويل نفقاتها. فعند لجوء الحكومة لتخفيض معدل الضريبة على أرباح كافة الشركات، فإن هذا من شأنه أن يترك أثراً إيجابياً على أرباحها الصافية. فالحكومة تأمل دائماً أن يكون التأثير الإيجابي لتخفيض الضريبة المتمثل في زيادة أرباح الشركات أكبر من التأثير السلبي المتمثل في القيمة الحقيقية لتلك الأرباح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، الأوراق المالية وأسواق المال، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 1999، ص 288.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

ب. **التضخم:** وهو ظاهرة اقتصادية تتمثل في زيادة كبيرة في العرض النقدي وارتفاع أسعار السلع والخدمات، وينتج عن التضخم اختلال التوازن بين العرض والطلب يصاحبه انخفاض في القدرة الشرائية للنقود<sup>1</sup>، وللتضخم تأثير على ربحية الشركات حيث أنه يرفع من تكلفة رأسمالها وهو ما يؤدي إلى انخفاض التدفقات النقدية. كما يؤثر التضخم على الاستثمارات، فالاستثمارات ذات السيولة العالية (كالأسهم والسندات وغيرها) تكون أكثر عرضة لآثار التضخم من الاستثمارات ذات السيولة المنخفضة كأصول الملموسة، وهذا قد يؤثر في العائد.

لهذا يمكن القول أن التضخم قد يتسبب في خسائر، حيث تفقد الشركات نسبة معينة من عائد استثمارها.

ج. **المنافسة:** سهولة دخول شركات أخرى في الصناعة التي تنتمي إليها وكذلك قدرة هذه الشركات على التوسع والنمو يؤثران على هوامش الربح للشركة، ومن ثم ربحيتها. الصناعة التي تتميز بمعدل نمو مرتفع يتوقع أن يكون هوامش ربحها كبيرة<sup>2</sup>.

### 2. العوامل الداخلية المؤثرة على الربحية:

تتأثر ربحية الشركة بعدة عوامل تتعلق ببيئتها الداخلية، تتأثر وتؤثر فيها. على سبيل المثال لا الحصر حجم الشركة، والسيولة، ودوران الأصول.

**حجم الشركة:** تسعى الشركات لزيادة حجمها من أجل زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة أرباحها. من خلال هذا تستفيد الشركات من ثبات التكاليف الثابتة أو ما يعرف باقتصاديات الحجم، والتي تعبر عن تناقص متوسط التكاليف الكلية في الأجل الطويل مع زيادة حجم الإنتاج أو حجم المؤسسة<sup>3</sup>.

يمكن قياس حجم الشركة من خلال رأسمالها أو حجم المبيعات أو حجم الموجودات...، ويعبر عن قدرة الشركة على التوسع في الاقتراض دون تردد، الأمر الذي يعزز ثقة المقترضين، على اعتبار أن الشركة التي تتميز برأسمال مرتفع، ومصادر مالية متعددة، وحجم إنتاج واسع، تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية مقارنة بغيرها

<sup>1</sup> دانة بسام محمد يوسف، تحديد العوامل المؤثرة على عائد الأسهم في سوق عمان المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2008، ص23.

<sup>2</sup> محمد صالح الحمادي، نبال فهد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي للمشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص324.

<sup>3</sup> الزهرة فرحاني، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص78.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

من المؤسسات. بهذا الصدد يتأكد وجود علاقة موجبة بين حجم الشركة وربحيتها مما يشير إلى أن الموجودات تستخدم بشكل فعال لزيادة أرباح الشركات<sup>1</sup>.

ب. **السيولة:** السيولة والربحية هدفان متعارضان لكنهما متلازمان، فزيادة الربحية تتطلب الاستثمار في المزيد من الأموال والأموال الأقل سيولة وهذا يتعارض مع هدف السيولة، والاحتفاظ بالأموال على شكل نقد أو شبه نقد يعني زيادة الأصول التي تحقق عوائد أو تحقق عوائد منخفضة هذا ما يتعارض مع هدف الربحية. من هذا فإنه يجب على الشركة خلق توازن بين السيولة والربحية.

تعتبر السيولة عن قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، بمعنى آخر هي انسياب حركة النقدية ( الأنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل) في الأجل القصير دون ضغوط غير عادية<sup>2</sup>.

ج. **دوران الأموال:** يكشف مؤشر دوران الأموال التي تتولد عند كل دينار مستثمر في الشركة، ويمثل دوران الأصول الفعالية الإنتاجية للشركة.

كلما ارتفع معدل دوران الأصول كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد للمستثمرين في الأصول الثابتة أو التجارية.

في دراسة قدمها wassem and al (2015) حول كيفية استخدام الأصول وتوظيفها بطريقة تؤدي إلى زيادة الربحية في الشركات، تبين أن استخدام الديون لتوسيع نشاط الشركة وتوظيف الأصول بطريقة مثلى، من شأنه أن يؤدي تدفقات نقدية مرتفعة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: الصيغ المعبرة عن الربحية

انطلاقاً من مفهوم الربحية وهي العلاقة بين النتائج والوسائل المستخدمة خلال فترة زمنية معينة وتحدد وفق الصيغة التالية:

إن هذه العلاقة ماهي إلا صيغة عامة للربحية، إلا أن تعدد معاني النتائج والوسائل المستخدمة من أجل تحقيقها جعل النسب التي يمكن استعمالها للتعبير عن الربحية كثيرة ويمكن حصرها في أربعة أصناف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منير عباد، أثر هيكل رأس المال على ربحية وقيمة الشركة، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية والمصرفية، كلية الدراسات العليا جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 58.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة السيولة في الشركات والمصارف - قياس وضبط السيولة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 12.

<sup>3</sup> Wassem A and, Dettermimants of textile firm's profitability in pakistan, forman journal economic studies, vol, 11,2015, p. 91

<sup>4</sup> دريدي بشير، مرجع سابق، ص 100.

أولاً: الربحية التجارية وربحية الأصول المتداولة

تختلف الصيغ المعبرة عن الربحية في هذين التصنيفين حسب النتائج والوسائل المستخدمة في كل من بسط ومقام العلاقة.

1. الربحية التجارية: يتم احتساب الربحية التجارية للمؤسسة وذلك من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة ورقم الأعمال، ويمكن عرضها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{فائض الاستغلال الاجمالي}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100 = \text{الربحية التجارية}$$

تكمن أهمية هذه النسبة في أنها تمنح لمسيرى المؤسسة القدرة على تقييم القرارات المتخذة في مجال الإنتاج والاستغلال والتسويق، وكذلك مقارنة ما هو مخطط له وما تم تحقيقه وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها. ولكن هذه النسبة لا تأخذ بعين الاعتبار الإهلاكات وأثرها على التكاليف، وكذلك لا تدخل في حساباتها التكاليف والمنتجات المالية التي تحققها المؤسسة، لذلك يلجأ البعض إلى استعمال صيغة أخرى للتعبير عن الربحية التجارية، وذلك باستعمال نتيجة الاستغلال بدلا من الفائض الاجمالي، فتصبح العلاقة كما يلي:

$$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100 = \text{الربحية التجارية}$$

يطلق على هذه الصيغة "معدل الربحية" لأنها تعبر عن إنتاجية رقم الأعمال في المؤسسة، أي أنها تعبر عن مدى إمكانية أو دور رقم الأعمال في تحقيق نتيجة الاستغلال.

2. ربحية الأصول المتداولة: يعبر عن هذه الربحية بالصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{نتيجة الاستغلال الصافية}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \times 100 = \text{ربحية الأصول المتداولة}$$

نقصد بنتيجة الاستغلال الصافية النتيجة الاقتصادية، هذه الأخيرة هي مجموع المبيعات الصافية مطروحا منها كافة التكاليف التي تحملها المؤسسة لغرض الإنتاج وبيع المنتجات، وبذلك تستبعد أثر الأنشطة خارج الاستغلال وكذلك أثر الضرائب على الأرباح، وبهذا تكون النتيجة أكثر موضوعية في التعبير عن قابلية المؤسسة على تحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> دريدي بشير، مرجع سابق، ص 101-103.



## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

تستعمل ربحية الأصول المتداولة كأداة لتقييم كفاءة إدارة المؤسسة عامة وإدارة التسويق خاصة ومستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانيا: الربحية الاقتصادية والربحية المالية

1. الربحية الاقتصادية: يعبر عن الربحية الاقتصادية بالعلاقة ما بين نتيجة الاستغلال والوسائل المستخدمة (مجموع الأصول أو الخصوم) في نفس الفترة، ويمكن عرض صيغة الربحية الاقتصادية كما يلي:

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \frac{\text{فائض الاستغلال الاجمالي}}{\text{مجموع الأصول (أو الخصوم)}} \times 100$$

هذه الصيغة تعبر عن إمكانية تحقيق النتيجة الاقتصادية انطلاقا من ممتلكات المؤسسة (أصولها)، والتي يطلق عليها تسمية الفائض الاجمالي للاستغلال.

كما يوجد هناك رأي أو صيغة أخرى للتعبير عن هذه الربحية، حيث يرى أصحاب هذا الرأي عدم الأخذ بمجموع الأصول (أو الخصوم) في مقام المعادلة، إنما استبدالهم برؤوس الأموال الدائمة (التي هي عبارة عن رؤوس الأموال التي تمول الأصول الثابتة مضافة إليها الحاجة إلى رأس المال العامل اللازم للقيام بدورة الاستغلال)، حيث أنهم يعتقدون وجود علاقة بين الفائض الاجمالي للاستغلال، والأصول التي ساهمت فعليا في تحقيق هذه النتيجة أكثر منطقية، ويعبر عن هذه العلاقة كما يلي:

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \frac{\text{فائض الاستغلال الاجمالي}}{\text{رؤوس الأموال الدائمة}} \times 100$$

2. الربحية المالية: وهي عبارة عن المحصلة المعبر عنها بالعلاقة ما بين النتيجة الصافية ورؤوس الأموال المملوكة أو الخاصة، التي استثمرت في المؤسسة، ويعبر عنها كما يلي:

$$\text{الربحية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رؤوس الأموال الخاصة}} \times 100$$

من خلال هذه العلاقة نلاحظ أن النتيجة الصافية مستخرجة من نتيجة الاستغلال، وأن رؤوس الأموال الخاصة تكون جزءا من رؤوس الأموال الدائمة، وعليه يمكن القول أن الربحية المالية مشتقة من الربحية الاقتصادية للمؤسسة، أي أن رقم الأعمال هو المصدر الأساسي الذي يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق الأرباح.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

وفي الأخير يمكن القول أنه مهما كان هناك تعدد للصيغ والمفاهيم المعبرة عن الربحية، فإنه من الضروري التأكيد أن الأهداف المرجوة من قياس الربحية وتحديد التطورات الحاصلة فيها تعتبر من العوامل المحددة أو المؤثرة في تبني هذا المفهوم أو ذاك، والصيغة المعبرة عنها. أي بعبارة أخرى لغرض توضيح مفاهيم الربحية في تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه "النتائج" وما تعنيه "الوسائل المستخدمة".

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الربحية

إن ربحية مؤسسة اقتصادية ما هي إلا نتيجة لعدد كبير من السياسات المختلفة التي تتخذ في جميع نواحي المنشأة. ولهذا السبب تستخدم عدة معايير ومؤشرات للربحية نظرا لأن أي مقياس أو مؤشر معين قد يتأثر إلى حد كبير بخصائص الصناعة أو بالطرق المحاسبية التي تستخدم في الظروف أو الأحوال المعنية، وينبغي قياس كل من أرباح العمليات وصافي الربح حتى يمكن التمييز من السياسات التشغيلية والسياسات المالية. نذكر أهم المؤشرات:<sup>1</sup>

1. نسبة مجمل الربح إلى المبيعات: وهذه النسبة تستخدم لقياس كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة عناصر تكلفة المبيعات حيث أن مجمل الربح يتم التوصل إليه من خلال المقارنة بين المبيعات الصافية وبين تكلفة المبيعات ولا يوجد معيار نمطي لهذه النسبة لذلك لا بد من إجراء المقارنة مع نسب الصناعة ومع نسب الشركة للسنوات السابقة، ويمكن احتساب نسبة مجمل الربح كما يلي:

$$\text{نسبة مجمل الربح} = \frac{\text{مجمول ربح العمليات}}{\text{المبيعات الصافية}} \times 100$$

حيث: مجمل الربح = المبيعات الصافية - تكلفة المبيعات

2. نسبة صافي ربح العمليات: هذه النسبة كالنسبة السابقة لها وتعتبر مكملة لها إلا أنها لا تقتصر على تكلفة المبيعات بل تأخذ بعين الاعتبار كل المصاريف التشغيلية مثل الإدارية والمصاريف البيعية، وهي أيضا تساعد الإدارة في معرفة إلى أي مدى تستطيع تخفيض سعر البيع دون أن تتكبد أية خسائر، ويمكن التعبير عن هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة صافي ربح العمليات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب}}{\text{المبيعات صافي السنوية}} \times 100$$

<sup>1</sup> عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

## الفصل الثاني..... الأبعاد النظرية للأداء والربحية

3. نسبة صافي الربح إلى العمليات: يطلق على تلك النسبة العائد على المبيعات، وهي تظهر المدى الذي يمكن للمؤسسة أن تنخفض إليه سعر الوحدة قبل أن تتحمل أي خسائر، وتأخذ بعين الاعتبار كافة أنواع التكاليف بما فيها الاهتلاكات والمصاريف غير العادية...، ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي بعد الفوائد والضرائب}}{\text{المبيعات الصافية}} \times 100$$

4. معيار القوة الإرادية: ويقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، وتستند القوة الإرادية إلى نظرية صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية، بمعنى أنها تقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي، فهي تعتمد على قدرة الأصول على توليد المبيعات أي إنتاجية الأصول. وتحسب القوة الإرادية كما يلي:<sup>2</sup>

$$\text{القوة الإرادية} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{صافي الأموال العاملة}} \times 100$$

من المعادلة نلاحظ أن تقدير القوة الإرادية يركز على المبيعات الصافية والربح التشغيلي قبل دفع الفوائد والضرائب من جهة وصافي الأصول العاملة التشغيلية من جهة أخرى.

5. نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر: وهذه النسبة تبين الربح والعائد الذي تمكنت المؤسسة من تحقيقه مقارنة مع مصادر التمويل طويلة الأجل، والتي تشمل كل من (حقوق الملكية + القروض طويلة الأجل) وتحتسب هذه النسبة كما يلي:<sup>3</sup>

$$\text{نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح الشامل قبل فوائد القروض}}{\text{حقوق الملكية + التزامات طويلة الأجل}} \times 100$$

وعند معاملة فائدة القروض هنا يجب أن تستثنى الفائدة التي قد تدفع للبنوك مقابل تسهيلات ائتمانية قصيرة الأجل.

6. معدل العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المعيار معدل العائد على الأموال المستثمرة من الملاك ويتم حسابه بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية أي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص372.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، 2013، ص 35.

<sup>3</sup> عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية المعيار الأكثر شمولاً لقياس فعالية الإدارة ذلك لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية هيكل رأس المال فهو مقياس لربحية كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.

#### 7. نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة مدى ربحية المشروع ككل بحيث تأخذ بعين الاعتبار صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب مقارنة مع كل أصول الشركة والتي تعني مجموع الأموال المستثمرة وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{صافي كل الأصول}} \times 100$$

8. نسبة ربحية الأموال الخاصة: وهي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين (الملاك)، وتمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من نتيجة صافية. وهي أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، ويمكن حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

9. نسبة ربحية النشاط: وتمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال أو ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مظللة، لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلية، قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال وتنجر معها الأرباح وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة ربحية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 36.

### خلاصة الفصل

يلعب تقييم الأداء المالي دورا هاما في التعرف على مدى تحقق ما هو مسطر ومقارنته مع النتائج المحققة من أجل تحديد الانحرافات ومسبباتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لذلك، حيث أن هذا التقييم يكون وفق معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس الأداء المالي الفعلي، نتائج هذا القياس تمكننا من معرفة وضعية المؤسسة، فالمؤسسة ككيان متكامل بين عدة إدارات ترتبط وتتكامل فيما بينها، تسعى الى التطوير والارتفاع بأدائها وهذا من خلال عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الفاعلية، السيولة، المردودية، الربحية.

يمكن القول أن ربحية المؤسسة الاقتصادية هي سياسة الوصول الى أهدافها المسطرة، وبالرغم من اختلاف أنواعها إلا أنها تصب في مفهوم واحد لقياس فاعلية المؤسسات الاقتصادية وكفاءتها.

وتعد الربحية أهم المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم قوة أي شركة أو موقعها المالي أو المحاسبي.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل معطيات محاور الاستبانة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

## تمهيد الفصل

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم إدارة التموين بوظيفتها ومدى مساهمتها في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الاسس السابقة على ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة أنايب وعتاد السقي الزراعي بالرش « IRRAGRIS » ببرج بوعريريج، وكما أشرنا فيما سبق أن الوصول الى أعلى مستويات الربحية لا يكون إلا من خلال تبني المؤسسة لمؤشرات قياسها ومتابعة النتائج وتحسينها، وبالتالي الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع إدارة التموين بمؤسسة « IRRAGRIS » و دورها في التحسين من ربحيتها. واستجواب الموظفين في هذه المؤسسة باستخدام أدوات الدراسة المناسبة.

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تقييم المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتحديد المنهج المتبع ووصف المجتمع وعينة الدراسة، كما يتناول توضيحا لأدوات الدراسة والتي تم اتخاذها للتحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة بجانب عرض لمختلف الأساليب الاحصائية التي تم الاستعانة بها في معالجة وتحليل البيانات.

### المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر شركة الأنابيب وعتاد السقي بالرش التابعة لمجمع أنابيب من أهم المنشآت الصناعية في الجزائر نظرا للدور الذي تلعبه في التنمية والتسيير، وهذا بغرض الدفع من شأن القطاع الصناعي للوصول إلى استراتيجية مثلى ومواجهة اضطرابات المحيط المتعاقبة، فبعد إعادة هيكلة الشركة الأم للحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة، انفصلت عنها عدة شركات من بينها المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة، أنشئت هذه المؤسسة بموجب قرار وزاري رقم 83/627 المؤرخ في 1983/11/05، ومقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بالرغاية -ولاية الجزائر- ولها عدة أقسام عبر التراب الوطني من بينها شركة الأنابيب و عتاد السقي بالرش التي توجد بالمنطقة الصناعية لبرج بوغيريرج .

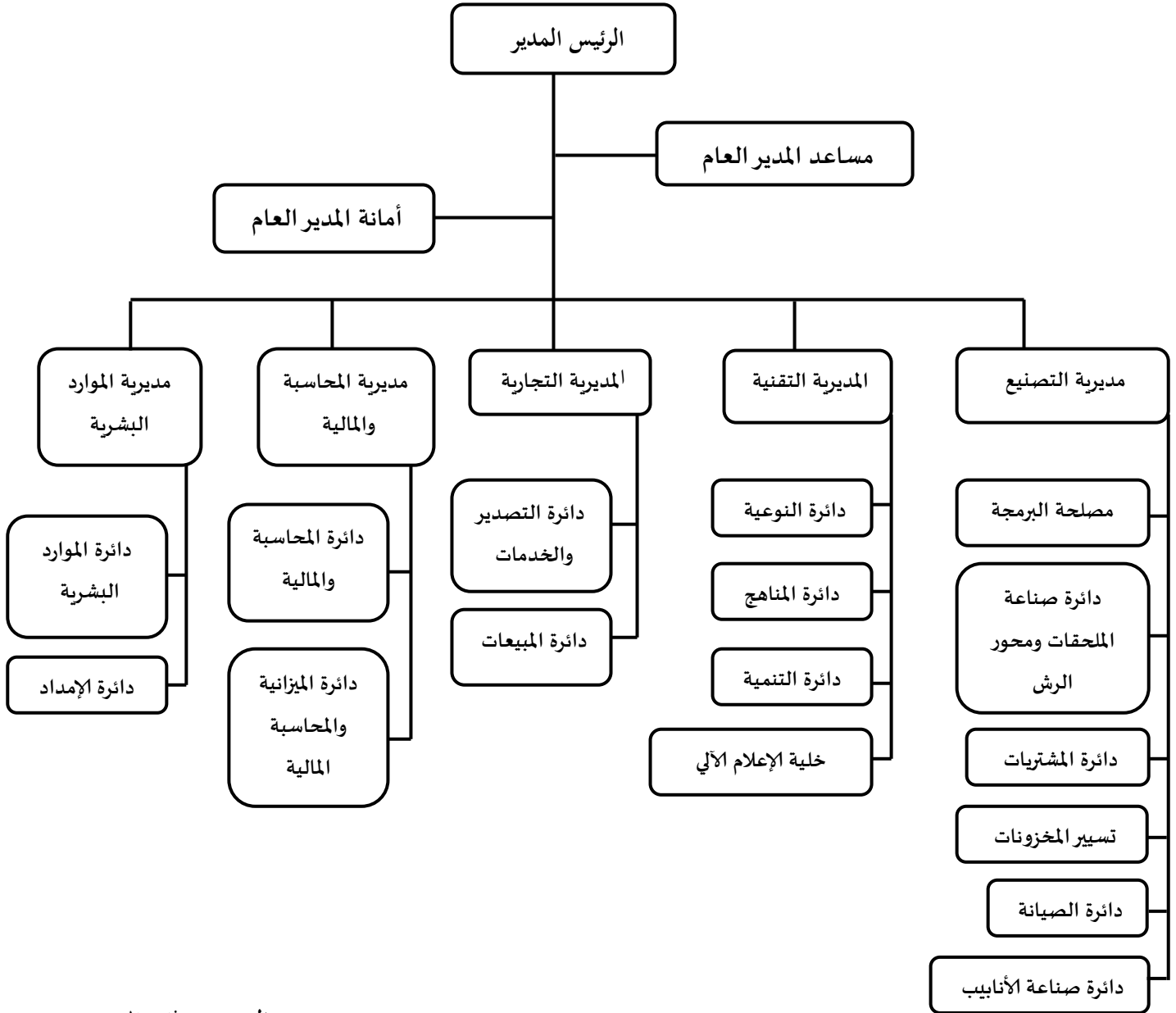
وبعد إعادة الهيكلة أصبح مجمع أنابيب يتكون من عدة فروع موزعة عبر التراب الوطني (الرغاية، وهران، غرداية، تبسة وبرج بوغيريرج) ولكل منها منتجاتها الخاصة فشركة الأنابيب وعتاد السقي بالرش هي شركة عمومية اقتصادية تختص في صناعة الأنابيب وملحقاتها ذات أقطار مختلفة، بدأت أشغال بنائها بموجب قرار وزاري رقم 87/675 المؤرخ في 1987/10/21 من طرف مؤسسة كوسيدار ومكتب الدراسات سيدام وانتهت الأشغال بها سنة 1989، حيث تم تجهيزها من طرف مؤسسة نمساوية (بوار) بدأت في الإنتاج سنة 1990، وتقع الشركة جنوب برج بوغيريرج بالمنطقة الصناعية حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 11 هكتار، يحدها من الشرق طريق المسيلة ومن الغرب مؤسسة كوندور ومن الشمال مؤسسة توظيف الأوراق ومن الجنوب شركة كرسفور، ويتمثل نظام العمل داخل الشركة في الدوام اليومي (H16-H13 & H12-H8).

بعد الاجتماع الذي تم على مستوى مجمع أنابيب بالرغاية في 2000/10/10 أصبحت شركة الأنابيب وعتاد السقي في شكل شركة ذات أسهم ( SPA ) سنة 2001 برأس مال قدره 1.688.780.000.00 دج، وهي تعتبر من المؤسسات الكبيرة كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لها ب 31 ألف هكتار سنويا من منتجاتها التي تتمثل في أنابيب وملحقات السقي الزراعية، أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حاليا 265 عامل منهم 112 دائم و153 مؤقت، موزعين بين إدارات وعمال وأعاون تنفيذ.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنابيب وعتاد السقي الزراعي بالرش المتواجدة بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوغيريرج من المدير العام للمؤسسة و5 مديريات، كل مديرية تنطوي تحتها دوائر وورشات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم ( 16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRRAGRIS



المصدر: وثائق المؤسسة

تنقسم المؤسسة إلى 5 مديريات مركزية:

• **مديرية التصنيع:** وتعتبر مديرية المصنع العمود الفقري للمؤسسة وهي مسؤولة عن العملية الإنتاجية،

التموين، صيانة، تجهيزات وتنقسم الى الدوائر التالية:

\_ **مصلحة البرمجة:** وهي مسؤولة عن برمجة نوع المنتج وجميع ملحقاته مما يؤدي الى احترام مواعيد التسليم المتفق عليها.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

\_ دائرة صناعة الملحقات ومحور الرش: وهي مسؤولة عن تصنيع كل الملحقات الخاصة بمنتج المؤسسة وتتفرع منها: مصلحة الملحقات، ومصلحة الصناعة الميكانيكية.

\_ دائرة المشتريات: وتتكفل بشراء وتوفير كافة المواد الأولية الخاصة بالعملية الإنتاجية، وقطع الغيار من السوق الداخلية أو الاستيراد وتظم مصلحة المشتريات.

\_ دائرة تسيير المخزونات: وتقوم بتسيير المخزونات بما فيها المواد الأولية أو المنتج النصف مصنع أو التام وتتفرع منها مصلحة تسيير المخزونات.

\_ دائرة الصيانة: وهي تسهر على صيانة الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب أو خلل وهذا بمساعدة كل من مصلحة الصيانة ومصلحة الوسائل العامة خلية مخزون قطع الغيار.

\_ دائرة صناعة الأنابيب: وهي مسؤولة عن تصنيع الأنابيب منذ دخول المواد الأولية الى الورشات حتى خروجها على شكل منتج تام أو نصف تام تتفرع إلى مصلحة الكلفنة والتدويب، مصلحة صناعة الأنابيب.

● المديرية التقنية: وهي مسؤولة عن تأمين النوعية، التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات والخدمات وتنقسم إلى الدوائر التالية:

\_ دائرة النوعية: ويتمثل عمل هذه الدائرة في المراقبة العملية للمنتجات والسهر على احترام المعايير والمقاييس العالمية للمنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة، وتقوم أيضا بدراسة واستخدام جميع التطورات الإنتاجية والصناعية في السوق وتتفرع منها مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة النتائج والشكاوي، خلية المخبر.

\_ دائرة المناهج: وهي مسؤولة عن عمليات التحديد والتغيير وحتى الابداع في مجال الصناعات الميكانيكية والدراسات وتتفرع الى مكتب الدراسات والمناهج، المكتب التقني.

\_ دائرة التنمية: وهي مكلفة بالدراسات التقنية ووضع الرامح التنموية فيما يخص الإنتاج.

\_ خلية الإعلام الآلي: ويتم على مستواها تخزين كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة ويتركز عملها على الشبكات المعلوماتية في المؤسسة.

● المديرية التجارية: و تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة حيث تسرق على عدة مسؤوليات كبيع المنتج وتحديد استراتيجيات التسويق وكذا عمليات التصدير و الخدمات وتنقسم إلى الدوائر التالية :

\_ دائرة التصدير و الخدمات: وتقوم بدراسة الطلبية المقدمة الى المؤسسة وخدمات ما بعد البيع وعملية التصدير وتتفرع منها مصلحة التقنيات الفلاحية.

\_ دائرة المبيعات: وهي أن تقوم بجميع عمليات البيع، استقبال العملاء، وتقنيات التسويق وتتفرع منها مصلحة تقنيات التسويق .

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

- مديرية المحاسبة والمالية: تركز مهام هذه المديرية في تسيير و مراقبة جميع العمليات المحاسبية للمحافظة على أموال المؤسسة كما تقوم بمقارنة العمليات الانتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية وتظم كل من:

\_دائرة المحاسبة والمالية: تقوم بدراسة وتحليل كل القرارات التي تتخذها المؤسسة في إطار مالي وكذا تنفيذ العمليات المالية بعد التأكد من صحتها وتتفرع الى مصلحة المالية، مصلحة محاسب المواد، مصلحة المحاسبة العامة .

\_ دائرة الميزانية والمحاسبة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي، كما تقوم كذلك بتحضير الميزانية الختامية و الميزانية التقديرية وتتفرع منها كل من مكلف بالدراسات في المحاسبة التحليلية، مكلف بالدراسات في الميزانية .

- مديرية الموارد البشرية: تركز مسؤولية هذه المديرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيف والتوجيه والرقابة على العمال وتظم الدوائر الآتية :

\_ دائرة الموارد البشرية والتنظيم: ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال والتنظيم الداخلي المؤسسة وكذلك فيما يخص الاتفاقات الجماعية وتتفرع منها مصلحة الموارد البشرية والتنظيم، مصلحة التوظيف والتكوين .

\_ دائرة الإدارة والامداد: وهي المسؤولة عن توفير عتاد الإدارة مثل التجهيزات المكتبية، وكذلك مسؤولة عن إمداد جميع الإدارات بالوثائق الادارية، وهي مسؤولة أيضا على توفير وسائل النقل وكل ما يخص المطعم وتتفرع منها مصلحة الإدارة والإمداد، خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية.

### ثانيا: إدارة التموين بالمؤسسة محل الدراسة

من هنا يتم عرض أهم مميزات إدارة التموين بالمؤسسة محل الدراسة بفرعيها وظيفة الشراء ووظيفة التخزين والعلاقة بينهما.

#### 1. وظيفة الشراء:

من أجل توضيح أهم خصوصيات وظيفة الشراء بالمؤسسة محل الدراسة نستعرض الجدول التالي الذي يوضح خصوصيات هذه الوظيفة

الجدول رقم (03): خصوصيات وظيفة الشراء بالمؤسسة محل الدراسة

المؤسسة	المواد الأولية	إرسال الطلبيات	معايير مراقبة	مصادر التموين
---------	----------------	----------------	---------------	---------------

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

المشتريات				IRRAGRIS
أجنبي: ألمانيا PrimeX Steel محلي: Alzinc بالجزوات، مصنع الحجار بعنابة	الوزن، الطول، النوعية، الوثائق	دورية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الحديد</li> <li>■ الزنك</li> </ul>	

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات قسم المشتريات للمؤسسة المدروسة

تتولى وظيفة الشراء في المؤسسة محل الدراسة مهمة تأمين مختلف ما تحتاجه العملية الإنتاجية (مواد أولية، قطع غيار، معدات الصيانة، التجهيزات المكتبية... الخ) والجدول أعلاه يوضح أهم المهام التي تقوم بها وظيفة الشراء انطلاقاً من تحديد مصادر التمويل وإرسال الطلبات بناءً على عدة مؤشرات، وفحص هذه المواد المشتراة وفق معايير مراقبة معينة حسب كل مؤسسة.

وتتمثل مشتريات مؤسسة IRRAGRIS في المادتين الأوليتين الحديد والزنك، حيث يتم شراء مادة الزنك من مورد أجنبي Primex Steel بألمانيا ومورد محلي متمثل في مصنع Alzinc بالجزوات، أما عن مادة الحديد فيتم شراؤها أيضاً من نفس المورد الأجنبي ومورد محلي مصنع الحجار بعنابة، وتقوم وظيفة الشراء بمراقبة تمويناتها بناءً على عدة معايير منها الوزن والسعر والجودة بالإضافة إلى الوثائق، حيث تقوم هذه الوظيفة بعمليات الشراء دورياً حتى في حالة عدم وجود طلب للمادة الأولية كونها تتمتع بتغيرات في الأسعار واضطرابات في توفرها، ضف إلى ذلك فهي لا تحتاج إلى شروط معينة للتخزين (سهولة التخزين).

### 2. وظيفة التخزين:

بناءً على الملاحظة الميدانية والمقابلة مع رؤساء مصالح التخزين للمؤسسة محل الدراسة تم الوقوف على أهم خصوصيات نشاطات وظيفة التخزين لمختلف المواد والمستلزمات، نوجزها في النقاط التالية:

✓ تتوفر المؤسسة على مساحة كبيرة من مخازن غير مغطاة وهذا راجع إلى طبيعة المواد الأولية (الحديد) والمنتجات (أنابيب الرش) التي لها القدرة على تحمل الظروف الطبيعية القاسية، لأنها صنعت خصيصاً لمقاومة هاته الظروف؛

✓ تعتمد وظيفة التخزين في تقييم مخزونها على طريقة "First In First out" (FIFO)، أي الذي يدخل إلى المخازن أولاً هو الذي يخرج أولاً وهذا من أجل تفادي التلف ونهاية الصلاحية الذي قد يمس المواد الأولية، وخاصة بالنسبة للمؤسسات ذات المنتجات الغذائية، وأيضاً لتقليل الخسائر التي قد تنجم بسبب تذبذب أسعار المواد الأولية؛

✓ تمتلك المؤسسة محل الدراسة مخازن متخصصة (مخازن للمواد الأولية، مخازن للمنتجات نصف المصنعة، مخازن للمنتجات تامة الصنع)؛

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

✓ تعتمد وظيفة التخزين على نظام الرقابة القبلية والرقابة الوقائية للمخزونات.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعريف بعينة ومجتمع الدراسة، مع توضيح طريقة اختيار عينة الدراسة

#### أولاً: طريقة اختيار العينة

في إطار دراستنا هذه تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تعرف العينة العشوائية في البحث العلمي بكونها عينات يتم اختيارها بشكل عشوائي، بحيث تمثل كافة عناصر المجتمع إذ يكون لكل عنصر فرصة احتمالية الظهور في العينة دون أن يؤثر في عملية الاختيار.

وترجع أسباب اختيار العينة العشوائية للأسباب التالية:

- ✓ لأنها تعد الأساس لباقي أنواع العينات فضلاً عن كونها من أبسط هذه العينات استخداماً؛
- ✓ تجانس مجتمع الدراسة من حيث الغرض أو الصفة التي تتعلق بها الدراسة؛
- ✓ إعطاء كافة أفراد المجتمع فرص متساوية للاشتراك في العينة دون التأثير في اختيار الأفراد.
- أما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة فقد تم اختيارها لعدة أسباب يمكن ذكرها كالاتي:
- ✓ تعتبر من أهم المنشآت الصناعية في الجزائر نظراً للدور الذي تلعبه في التنمية والتسيير؛
- ✓ سهولة الوصول إليها والحصول على المعلومات؛
- ✓ التسهيلات المقدمة من طرف الإدارة بخصوص الموافقة على إجراءات الدراسة الميدانية.

#### ثانياً: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتضمن الخصائص المطلوب دراستها، وتماشيا مع أهداف البحث فإن مجتمع هذه الدراسة يتكون من المسيرين والإطارات ورؤساء المصالح في المؤسسات الاقتصادية.

2. عينة الدراسة: يتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تمت المرحلة الأولى بتوزيع 25 استمارة على 6 أقسام ناشطة في هيكل المؤسسة محل الدراسة، ويظهر الجدول الموالي إجمالي الأقسام التي شملتها الدراسة في مرحلتها الأولى وكذا عدد الاستمارات المرسله والمسترجعة.

جدول رقم ( 04 ): عينة الدراسة الأولية

الاستمارات المرسله	الاستمارات المسترجعة	
5	5	مصلحة المالية والمحاسبة
3	3	مصلحة المشتريات

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

3	3	مصلحة الدراسة والتنوعية
3	3	مصلحة تسيير المخزونات
3	3	مصلحة التسويق
8	8	مصلحة الصيانة
25	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تتمثل وتتعدد تقنيات البحث في مجموع أدوات التقصي المستعملة لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة الميدانية، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية والإجابة على الإشكالية المطروحة، وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على التقنيات التالية: المقابلة الشخصية، الملاحظة العلمية، السجلات والوثائق، الاستبانة.

**أولاً: المقابلة:** يتم الاعتماد على هذه الأداة في جمع البيانات وذلك من خلال اجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي وموظفي أقسام المؤسسة محل الدراسة، عن طريق طرح أسئلة حول إدارة التموين بتفرعاتها، بالإضافة إلى طرح تساؤلات حول الأداء وذلك من أجل الحصول على اجابات تساعد في تفسير النتائج المتحصل عليها؛

**ثانياً: الملاحظة العلمية:** تم الاعتماد على الملاحظة العلمية لما لها دور في ابراز أهم نشاطات إدارة التموين في المؤسسة، وعمليات نقل المواد الأولية من المخازن الى العملية الإنتاجية، فالمعينة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة تساعد في الحصول على معلومات تضاف الى البيانات الموجودة في السجلات والوثائق، وتفسر بعض البيانات.

**ثالثاً: السجلات والوثائق:** من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد الى وثائق وسجلات المؤسسة المدروسة التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، ودعم أقوال المسؤولين خلال المقابلة الشخصية منة جهة أخرى، ومن أمثلتها طلب الشراء، مراجعة المواد، جدول حسابات النتائج وجدول حركة المخزون وغيرها من الوثائق؛

### رابعاً: الاستبانة:

**1. التعريف بالاستبانة:** في إطار دراستنا الحالية وتماشيا مع أهدافها وفرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل رئيسي كوسيلة لجمع البيانات الهدف من استخدامه كأداة للبحث هو التعرف على آراء مسيري ورؤساء المصالح في المؤسسة الاقتصادية للوصول الى المعلومات التي تساعد على مناقشة فرضيات

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

الدراسة، وعلى هذا الاساس قام الباحث بإعداد استبانة من ثلاثة أقسام حاولنا من خلالها تغطية كل محاور الدراسة كالتالي:<sup>1</sup>

- **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية خاص بالأفراد المستجوبين الذين شملتهم الدراسة من حيث المصلحة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الوظيفة.
  - **القسم الثاني:** يتعلق بواقع إدارة التموين بالمؤسسة بفرعيها يتضمن مجموعة من العبارات والأسئلة التي تعبر عن ممارسات المؤسسة من منظور الشراء أو التخزين.
  - **القسم الثالث:** يتضمن مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى الربحية في المؤسسة.
- و ذلك عبر تضمينها لمجموعة من الأسئلة وال فقرات التي تم الاعتماد في الإجابة عليها على سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05
المتوسط ينتمي الى المجال ] 1.8، 1[	المتوسط ينتمي الى المجال ] 2.6، 1.8[	المتوسط ينتمي الى المجال ] 3.4، 2.6[	المتوسط ينتمي الى المجال ] 4.2، 3.4[	المتوسط ينتمي الى المجال ] 5، 4.2[

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول يلاحظ بأن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يضم مجالات مختلفة وكل مجال يضم مجموعة من المتوسطات الحسابية.

**2. صدق الاستبانة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة برج بوعرييج<sup>2</sup>، لقد تم تقديم العديد من الملاحظات فيما يخص شكل الاستبانة وعدد الفقرات التي احتوتها الاستبانة، وملاحظات أخرى كانت في الموضوع، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبانة في شكلها النهائي فكانت عند 30 عبارة.

**3. ثبات الاستبانة:** استخدم اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha De Cronbach) لمعرفة ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ولقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل عبارة لمحور إدارة

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 02.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 03.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

- التموين وكذا محور مستوى الربحية، وبعدها تتم عملية المقارنة بين معامل كل عبارة مع المعامل الإجمالي لكل محور وكانت المقارنة على أساس أنه<sup>1</sup>:
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ للعبارة أكبر من المعامل الاجمالي للمحور الذي ينتمي إليه يتم حذف هذه العبارة أو تعديلها.
  - إذا كان ألفا كرونباخ للفقرة أصغر من المعامل الاجمالي للمحور الذي تنتمي إليه يتم المحافظة على العبارة.
- ويوضح الجدول الموالي قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (06): نتائج ألفا كرونباخ لمحور إدارة التموين

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	تحصل المؤسسة دائما على أفضل العروض في مجال السعر	0.922
02	تطلع المؤسسة باستمرار على تغيرات أسعار المواد الأولية في الاسواق	0.919
03	عادة ما يتم المفاضلة بين الموردين على أساس الأسعار المقترحة	0.922
04	تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار	0.923
05	نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الأولية	0.928
06	تناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة	0.926
07	تحصل المؤسسة باستمرار على المواد الأولية وفقا للمواصفات المطلوبة	0.923
08	يتم فحص المواد الأولية قبل إدخالها للمخازن	0.921
09	لا تعاني المؤسسة من مشكلة المواد التالفة و المعيبة	0.922
10	تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين	0.926
11	تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة	0.923
12	تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين	0.924
13	غالبا ما تحصل المؤسسة على احتياجاتها في الوقت المناسب	0.932
14	يتوافق وصول المواد الأولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها	0.922
15	تعتبر آجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد	0.922
16	تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون و مستوياته	0.921

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 06.



الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

0.924	تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الأمان	17
0.924	تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الأولية و المنتجات	18
92.8	جميع عبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول يلاحظ بأن ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور إدارة التموين تفوق 0.8

كما يوضح الجدول الموالي قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج ألفا كرونباخ لمحور مستوى الربحية

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
19	تحقق المؤسسة توازن بين مستوى الأداء المرغوب و إجمالي التكاليف	0.825
20	تعمل المؤسسة على التخفيض من قيمة التكاليف الكلية لها	0.855
21	تسعى المؤسسة إلى التحسين في القيمة المضافة	0.822
22	تعمل المؤسسة على زيادة معدلات إنتاجية الأصول مقارنة بمنافسيها	0.820
23	هناك تحفيز للموردين على التعامل مع المؤسسة	0.844
24	تقوم المؤسسة بالتحسين في معدل هامش الربح الصافي	0.843
25	تحقق المؤسسة تدفقات نقدية عالية من نشاطاتها التشغيلية	0.813
26	للمؤسسة القدرة على التحكم في سعر الوحدة الواحدة	0.831
27	تحقق المؤسسة مستويات مقبولة من السيولة النقدية	0.818
28	تخصص المؤسسة جزء من الأرباح لتوزيعها على العمال	0.816
29	تمتلك المؤسسة بدائل مختلفة تساعدها في تحقيق أهدافها	0.832
30	قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات و المواد	0.818
جميع عبارات المحور		84.0

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من الجدول يلاحظ بأن معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور مستوى الربحية تفوق 0.8.

ويمكن توضيح نتائج قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج ألفا كرونباخ لمحور مستوى الربحية

0.930	من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 30	جميع عبارات الاستبانة
-------	-------------------------------------	-----------------------

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول يلاحظ بأن معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل محاور الاستبانة تفوق 0.8، وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة وأن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز وأن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة للدراسة.

### المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة الميدانية تم حساب مجموعة من المقاييس والاختبارات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وفي هذا المطلب سيتم توضيح هذه المقاييس بالتفصيل وما الهدف من استخدام كل أداة.

### أولاً: مقاييس التحليل الوصفي

1) التكرارات والنسب المئوية: لدراسة ووصف خصائص أفراد العينة مع التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبانة<sup>1</sup>.

2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لدراسة استجابة أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة<sup>2</sup>.

ثانياً: الأدوات الإحصائية التحليلية:

الأدوات الإحصائية التحليلية:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha De Cronbach" : حيث تم استخدام هذا المعامل لدراسة ثبات أداة القياس المستخدمة (الاستبانة)<sup>3</sup>.

2. اختبار الطبيعية "Test De Normalité": تم استخدام هذا الاختبار للتعرف على طبيعة توزيع البيانات ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن خلال هذا الاختبار يتم اعتماد الفرضية العدمية (H0) عندما يفترض بأن البيانات تتوزع طبيعياً، والفرضية البديلة (H1) عندما يفترض بأن البيانات لا تتوزع طبيعياً، ولمعرفة ما إذا البيانات تتوزع طبيعياً أم لا يتم استخدام أحد الاختبارات التالية:<sup>4</sup>

أ. اختبار كولموغوروف سميرنوف "Kolmogorov –Smirnov" : إذا كانت عدد الحالات أكبر من 50 في كل مجموعة.

ب. اختبار شابيرو ويلك "Shapiro-wilk" : إذا كان عدد الحالات 50 فأقل في كل مجموعة.

ويمكن توضيح نتائج هذه الاختبارات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الطبيعة

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 04.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 05.

<sup>3</sup> أنظر إلى الملحق رقم 06.

<sup>4</sup> أنظر إلى الملحق رقم 07.

Kolmogrov -Smornov		Shapiro-Wilk		
مستوى الدلالة	عدد الحالات	مستوى الدلالة	عدد الحالات	
0.000	25	0.000	25	المحور الأول
0.000	25	0.000	25	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات المستجوبين.

من خلال الجدول يلاحظ بأن عدد الحالات في هذه الدراسة أقل من 50 حالة وهي 25 حالة، وبالتالي تم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك، وبما أن مستوى الدلالة بالنسبة للمحور الأول والثاني 0.000 وهي أقل من 0.05 فإن بيانات المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي (غير معلمية).

**3 اختبار ويل كوكسن "Test De Classement de Wilcoxon":** بعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي أي البيانات غير معلمية تم إجراء استخدام اختبار ويل كوكسن حول المتوسط الحسابي فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس في هذه الدراسة هي القيمة 03، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس وهي 03 فيتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ورفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة أقل من أو تساوي قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس وهي 03 فيتم قبول الفرضية العدمية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، وذلك من أجل اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية).

**4 اختبار معامل الارتباط سبيرمان "Corrélation de Spearman":** تم استخدام هذا الاختبار بعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي أي البيانات غير معلمية، تم اختيار اختبار "سبيرمان" لدراسة العلاقة بين محور إدارة التموين ومحور الربحية<sup>2</sup>، وذلك من أجل اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الفرعية الثالثة و الفرضية الفرعية الرابعة).

**5 الانحدار الخطي:** لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة التموين) على المتغير التابع (الربحية)<sup>3</sup>، وذلك من أجل اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الفرعية الخامسة).

#### المبحث الثاني: تحليل معطيات محاور الاستبانة

تمت معالجة بيانات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المذكورة سابقا (مقاييس الإحصاء الوصفي، مقاييس احصائية تحليلية)، وسيتم التعرف في هذا المبحث على كيفية المعالجة الإحصائية والتحليلية لمفردات العينة وعبارات الاستبانة

<sup>1</sup> أنظر إلى الملحق رقم 07.

<sup>2</sup> أنظر إلى الملحق رقم 09.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 10.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور البيانات العامة

في هذا المطلب سيتم تحليل البيانات الخاصة بمفردات العينة من حيث المصلحة ووظيفة الفرد محل الدراسة والخصائص الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، أقدمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

**1. المصلحة:** لقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث في مؤسسة IRRAGRIS في كل من:

مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة المشتريات، الدراسة والتنوعية، تسيير المخزونات، التسويق، الصيانة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة وفقا لمصلحة المؤسسة

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة المالية والمحاسبة	5	20,0
مصلحة المشتريات	3	12,0
مصلحة الدراسة والتنوعية	3	12,0
مصلحة تسيير المخزونات	3	12,0
مصلحة التسويق	3	12,0
مصلحة الصيانة	8	32,0
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد المؤسسة الذين استجابوا لأسئلة الاستبانة هم من مصلحة الصيانة بنسبة 32%، ثم تليهم مصلحة المالية والمحاسبة بنسبة 20%، ثم تليهم مصلحة المشتريات ومصلحة الدراسة والتنوعية ومصلحة تسيير المخزونات ومصلحة التسويق في نفس الدرجة تساهم كل منها بنسبة 12%.

**2. الجنس:** يمكن توضيح نسبة توزيع الاستبانة بين الجنسين وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	92,0
أنثى	2	8,0
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول يلاحظ أن أفراد عينة البحث في المؤسسة الذكور أكبر بكثير من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 92% في حين بلغت نسبة الإناث 8%، وذلك بفرق كبير جدا بين الفئتين.

### الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

3. السن: لقد تم تقسيم الفئات العمرية لأفراد المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة إلى مجموعة من الفئات بين أقل من 25 سنة، وبين من 26 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، من 46 إلى 55 سنة، من 55 سنة فما فوق كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة وفقا للسن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	4.0
من 26 إلى 35 سنة	5	20.0
من 36 إلى 45 سنة	16	64.0
من 46 إلى 55 سنة	3	12.0
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين من خلال الجدول يلاحظ بأن الفئات العمرية الأكثر مساهمة من أفراد المؤسسة الاقتصادية تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 64 %، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بنسبة 20 %، ثم الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بنسبة 12 %، وفي الأخير الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 4 %، وغياب الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة.

4. المستوى التعليمي: لقد تم توزيع أفراد المؤسسة الاقتصادية في هذه الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى 5 مستويات، تمثلت فيما يلي: متوسط فما دون، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج، تقني سامي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط فما دون	0	0
ثانوي	13	52.0
جامعي	9	36.0
ما بعد التدرج	0	0
تقني سامي	3	12.0
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول يلاحظ بأن أغلبية الأفراد لديهم مستوى ثانوي بنسبة 52%، ثم يليها فئة الأفراد الجامعيين بنسبة 36%، وفي الأخير فئة تقني سامي بنسبة 12 %، وهذا ما يدل على وجود مستوى تعليم عالي في المؤسسة محل الدراسة.

5. الأقدمية في المؤسسة: تم تقسيم أفراد المؤسسة العمومية الاقتصادية حسب عدد سنوات الخبرة إلى 4 فئات، حيث تمثلت الفئة الأولى في عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، بينما تمثلت الفئة الثانية من 6 إلى 10 سنوات، وتمثلت الفئة الثالثة من 11 إلى 15 سنة، وتمثلت الفئة الرابعة في أكثر من 16 سنة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14) : توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	24.0
من 6 إلى 10 سنوات	9	36.0
من 11 إلى 15 سنة	4	16.0
أكثر من 16 سنة	6	24.0
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول يلاحظ بأن الفئة الأكثر هي فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 36%، ثم يليها فئة أكثر من 16 سنة وفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 24%، ثم تأتي فئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 16%، وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة العمومية الاقتصادية ذوي خبرة في الميدان.

6. الوظيفة: لقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث حسب وظائفهم المتمثلة في: مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، إداري، منصب آخر، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) : توزيع مفردات العينة حسب وظيفة الفرد في المؤسسة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	1	4.0
رئيس مصلحة	7	28.0
رئيس مكتب	3	12.0
إداري	4	16.0
منصب آخر	10	40.0
المجموع	25	100

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين من خلال الجدول يلاحظ أن أغلبية أفراد المؤسسة استجابوا لأسئلة الاستبانة هم من فئة المناصب الأخرى بنسبة 40%، ثم تليهم فئة رؤساء المصالح بنسبة 28%، و ثم تليهم فئة الإداريين بنسبة 16%، وبعدها رؤساء المكاتب بنسبة 12%، و في الأخير مدير المؤسسة بنسبة 4%.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور التموين

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج مقاييس الاحصاء الوصفي للمحور الخاص بالتموين بوظيفتيه الشراء والتخزين، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور إدارة التموين وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (16) : نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمحور إدارة التموين

العبارات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التكرار	2	8	1	13	1	25	3.12	1.166
	%	8.0	32.0	4.0	52.0	4.0	100.0		
2	التكرار	2	4	2	11	6	25	3.60	1.258
	%	8.0	16.0	8.0	44.0	24.0	100.0		
3	التكرار	1	3	0	13	8	25	3.96	1.098
	%	4.0	12.0	0	52.0	32.0	100.0		
4	التكرار	2	4	3	12	4	25	3.48	1.194
	%	8.0	16.0	12.0	48.0	16.0	100.0		
5	التكرار	3	5	2	10	5	25	3.36	1.350
	%	12.0	20.0	8.0	40.0	20.0	100.0		
6	التكرار	6	9	1	7	2	25	2.60	1.354
	%	24.0	36.0	4.0	28.0	8.0	100.0		
7	التكرار	1	8	2	10	4	25	3.32	1.215
	%	4.0	32.0	8.0	40.0	16.0	100.0		
8	التكرار	1	2	0	13	9	25	4.08	1.037

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

		100.0	36.0	52.0	0	8.0	4.0	%	
1.013	2.88	25	0	10	3	11	1	التكرار	9
		100.0	0	40.0	12.0	44.0	4.0	%	
1.098	3.04	25	1	11	2	10	1	التكرار	10
		100.0	4.0	44.0	8.0	44.0	4.0	%	
1.150	2.64	25	1	7	2	12	3	التكرار	11
		100.0	4.0	28.0	8.0	48.0	12.0	%	
0.957	3.80	25	6	11	5	3	0	التكرار	12
		100.0	24.0	44.0	20.0	12.0	0	%	
1.003	2.44	25	1	3	5	13	3	التكرار	13
		100.0	4.0	12.0	20.0	52.0	12.0	%	
0.943	3.84	25	4	17	1	2	1	التكرار	14
		100.0	16.0	68.0	4.0	8.0	4.0	%	
0.986	3.84	25	7	10	5	3	0	التكرار	15
		100.0	28.0	40.0	20.0	12.0	0	%	
0.927	3.88	25	5	15	3	1	1	التكرار	16
		100.0	20.0	60.0	12.0	4.0	4.0	%	
1.060	3.04	25	0	12	4	7	2	التكرار	17
		100.0	0	48.0	16.0	28.0	8.0	%	
1.061	3.72	25	5	13	3	3	1	التكرار	18
		100.0	20.0	52.0	12.0	12.0	4.0	%	
المتوسط الحسابي لمحور واقع إدارة التموين 3.3689									
الانحراف المعياري لمحور واقع إدارة التموين 0.74413									

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- قيمة المتوسط الحسابي لمحور إدارة التموين 3.3689 هذه القيمة تنتمي للمجال (3.4 - 4.2) من مقياس ليكرت الحماسي بحيث القيمة 4 (موافق) وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الأول معظم اجاباته بموافق.
- قيمة الانحراف المعياري لمحور إدارة التموين 0.74413 وهو ما يدل على التركز النسبي لمعظم الاجابات وعدم تشتتها بنسبة كبيرة، وأن معظم الاجابات تستجيب لعبارات الاستبانة، ويمكن دراسة وتحليل كل عبارة على حدى كالاتي:

العبارة رقم 1: تحصل المؤسسة دائما على أفضل العروض في مجال السعر

انحراف معياري 1.166 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، الا ان ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أ أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 52%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 32%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 8%، وفي الأخير الإجابتين (محايد) و (موافق بشدة) بنفس النسبة 2%.

العبارة رقم 2: تطلع المؤسسة باستمرار على تغيرات أسعار المواد الأولية في الاسواق



## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

انحراف معياري 1.258 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 44%، ثم عليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 24%، تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 16%، و في الأخير الإجابة (غير موافق بشدة) و (محايد) بنسبة 2%، 2% على التوالي.

### العبرة رقم 3: عادة ما يتم المفاضلة بين الموردین على أساس الأسعار المقترحة

انحراف معياري 1.098 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 52%، تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 32%، تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 12%، تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

### العبرة رقم 4: تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار

انحراف معياري 1.194 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة ( موافق) بنسبة 48%، ثم تليها الإجابتين (غير موافق) و ( موافق بشدة) بنفس النسبة 16%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 12%، تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 8%.

### العبرة رقم 5: نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الأولية

انحراف معياري 1.350 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 40%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) والاجابة (غير موافق) بنسبة 20%، تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 8%.

### العبرة رقم 6: تتناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة

انحراف معياري 1.354 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (غير موافق) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 28%، ثم الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 24%، تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 8%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 4%.

### العبرة رقم 7: تحصل المؤسسة باستمرار على المواد الأولية وفقا للمواصفات المطلوبة

انحراف معياري 1.215 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة ( موافق) بنسبة 40%، ثم الإجابة (غير موافق) بنسبة 32%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 16%، ثم الإجابة (محايد) بنسبة 8%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 4%.

### العبرة رقم 8: يتم فحص المواد الأولية قبل إدخالها للمخازن

انحراف معياري 1.037 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 52%، تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 8%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبرة رقم 9: لا تعاني المؤسسة من مشكلة المواد التالفة و المعيبة**

انحراف معياري 1.013 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الاجابة (غير موافق) بنسبة 44%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 40%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابة ( غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبرة رقم 10: تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين**

انحراف معياري 1.098 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابتين (موافق ) و(غير موافق ) بنسبة 44%، تليها الإجابة (محايد) بنسبة 8%، ثم الإجابتين (موافق بشدة) و(غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبرة رقم 11: تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة**

انحراف معياري 1.150 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (غير موافق) بنسبة 48%، تليها الإجابة (موافق) بنسبة 28%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 8%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبرة رقم 12: تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين**

انحراف معياري 0.957 مما يدل على تركز الاجابات نسبيا وعدم تشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 44%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 24%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 12%.

**العبرة رقم 13: غالبا ما تحصل المؤسسة على احتياجاتها في الوقت المناسب**

انحراف معياري 1.003 مما يدل على عدم تركز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (غير موافق) بنسبة 52%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (موافق) و(غير موافق بشدة) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبرة رقم 14: يتوافق وصول المواد الأولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها**

انحراف معياري 0.943 مما يدل على تركز الاجابات نسبيا وعدم تشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 68%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 16%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 8%، ثم الإجابتين (محايد) و (غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبرة رقم 15: تعتبر آجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد**

انحراف معياري 0.986 مما يدل على تركز الاجابات نسبيا و عدم تشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 40%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 28%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 20%، وفي الأخير الإجابة (غير موافق) بنسبة 12%.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

### العبارة رقم 16: تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون و مستوياته

انحراف معياري 0.927 مما يدل على تركز الاجابات نسبيا وعدم تشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 60%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 20%، ثم الإجابة (محايد) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابتين (غير موافق) و (غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

### العبارة رقم 17: تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الأمان

انحراف معياري 1.060 مما يدل على عدم تركز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 48%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 28%، ثم تليها (محايد) بنسبة 16%، (غير موافق بشدة) بنسبة 8%.

### العبارة رقم 18: تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الأولية و المنتجات

انحراف معياري 1.061 مما يدل على عدم تركز الاجابات وتشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 52%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (محايد) و(غير موافق) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبارات الوصفية لمحور مستوى الربحية

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج مقاييس الاحصاء الوصفي للمحور الخاص بمستوى الربحية وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بحور مستوى الربحية

العبارات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	التكرار	7	0	3	6	0	25	2.96	0.734
	%	28.0	0	48.0	24.0	0	100.0		
20	التكرار	0	6	7	9	3	25	3.36	0.994
	%	0	24.0	28.0	36.0	12.0	100.0		
21	التكرار	0	4	4	15	2	25	3.60	0.866
	%	0	16.0	16.0	60.0	8.0	100.0		
22	التكرار	0	5	10	9	1	25	3.24	0.830
	%	0	20.0	40.0	36.0	4.0	100.0		
23	التكرار	0	9	8	8	0	25	2.96	0.840
	%	0	36.0	32.0	32.0	0	100.0		

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

0.791	3.28	25	1	9	11	4	0	التكرار	24
		100.0	4.0	36.0	44.0	16.0	0	%	
0.898	2.84	25	0	6	11	6	2	التكرار	25
		100.0	0	24.0	44.0	24.0	8.0	%	
0.888	2.96	25	0	8	9	7	1	التكرار	26
		100.0	0	32.0	36.0	28.0	4.0	%	
1.150	2.64	25	1	6	5	9	4	التكرار	27
		100.0	4.0	24.0	20.0	36.0	16.0	%	
1.441	3.80	25	3	11	2	3	6	التكرار	28
		100.0	12.0	44.0	8.0	12.0	24.0	%	
0.916	2.56	25	0	5	6	12	2	التكرار	29
		100.0	0	20.0	24.0	48.0	8.0	%	
0.900	2.68	25	0	5	9	9	2	التكرار	30
		100.0	0	20.0	36.0	36.0	8.0	%	
المتوسط الحسابي لمحور مستوى الرجحية 2.7400									
الانحراف المعياري لمحور مستوى الرجحية 0.55346									

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- قيمة المتوسط الحسابي لمحور مستوى الرجحية 2.7400 هذه القيمة تنتمي للمجال (2.6 \_ 3.4) من مقياس ليكرت الخماسي بحيث القيمة 3 (محايد) وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الأول معظم اجاباته بمحايد.
- قيمة الانحراف المعياري لمحور مستوى الرجحية 0.55346 وهو ما يدل على التركيز النسبي لمعظم الاجابات وعدم تشتتها بنسبة كبيرة، وأن معظم الاجابات تستجيب لعبارات الاستبانة، ويمكن دراسة وتحليل كل عبارة على حدى كالأتي:

**العبارة رقم 19: تحقق المؤسسة توازن بين مستوى الأداء المرغوب و إجمالي التكاليف**

انحراف معياري 0.734 مما يدل على تركيز الاجابات وعدم تشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (محايد) بنسبة 48%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 28%، ثم تليها الإجابة موافق بنسبة 24%.

**العبارة رقم 20: تعمل المؤسسة على التخفيض من قيمة التكاليف الكلية لها**

انحراف معياري 0.994 مما يدل على تركيز الاجابات نسبيا وعدم تشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 28%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 24%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 12%.

**العبارة رقم 21: تسعى المؤسسة إلى التحسين في القيمة المضافة**

انحراف معياري 0.866 مما يدل على تركيز الاجابات نسبيًا وعدم تشتتها إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 60%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) و الاجابة (محايد) بنسبة 16%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 8%.

**العبارة رقم 22: تعمل المؤسسة على زيادة معدلات إنتاجية الأصول مقارنة بمنافسيها**

انحراف معياري 0.830 مما يدل على تركيز الاجابات وعدم تشتتها، إلا أن ما يتم ملاحظته أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (محايد) بنسبة 40%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبارة رقم 23: هناك تحفيز للموردين على التعامل مع المؤسسة**

انحراف معياري 0.840 مما يدل على تركيز الاجابات وعدم تشتتها، الا أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (غير موافق) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابتين (محايد) و (موافق) بنسبة 32%.

**العبارة رقم 24: تقوم المؤسسة بالتحسين في معدل هامش الربح الصافي**

انحراف معياري 0.791 مما يدل على تركيز الاجابات وعدم تشتتها، الا أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (محايد) بنسبة 43%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 16%، وفي الأخير الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبارة رقم 25: تحقق المؤسسة تدفقات نقدية عالية من نشاطاتها التشغيلية**

انحراف معياري 0.898 مما يدل على تركيز الاجابات نسبيًا وعدم تشتتها، الا أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (محايد) بنسبة 44%، ثم تليها الإجابة (موافق) و (غير موافق) بنسبة 24%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 8%.

**العبارة رقم 26: للمؤسسة القدرة على التحكم في سعر الوحدة الواحدة**

انحراف معياري 0.888 مما يدل على تركيز الاجابات نسبيًا وعدم تشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (محايد) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 32%، ثم تليها الإجابة (غير موافق) بنسبة 28%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 4%.

**العبارة رقم 27: تحقق المؤسسة مستويات مقبولة من السيولة النقدية**

انحراف معياري 1.150 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشتتها، الا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (غير موافق) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 24%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 16%، ثم تليها الإجابة (موافق بشدة) بنسبة 4%.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

### العبرة رقم 28: تخصص المؤسسة جزء من الأرباح لتوزيعها على العمال

انحراف معياري 1.441 مما يدل على عدم تركيز الاجابات وتشقتها، إلا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (موافق) بنسبة 44%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 24%، ثم تليها الإجابتين (غير موافق) و (موافق بشدة) بنسبة 12%، ثم تليها الإجابة محايد بنسبة 8%.

### العبرة رقم 29: تمتلك المؤسسة بدائل مختلفة تساعد في تحقيق أهدافها

انحراف معياري 0.916 مما يدل على تركيز الاجابات نسبيا وعدم تشقتها، إلا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابة (غير موافق) بنسبة 48%، ثم تليها الإجابة (محايد) بنسبة 24%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 8%.

### العبرة رقم 30: قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات و المواد

انحراف معياري 0.900 مما يدل على تركيز الاجابات نسبيا وعدم تشقتها، إلا أن ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد يميلون إلى الإجابتين (غير موافق) و (محايد) بنسبة 36%، ثم تليها الإجابة (موافق) بنسبة 20%، ثم تليها الإجابة (غير موافق بشدة) بنسبة 8%.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الاختبارات المقاييس لكل من اختبار ويل كوكسن، معامل الارتباط، الانحدار الخطي.

### المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار "ويل كوكسن" لمحاور الاستبانة

في هذا المطلب تم تحليل نتائج اختبار "ويل كوكسن" للمحور الخاص بكل من إدارة التموين والربحية وذلك بمقارنة قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة للمحورين مع قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس وهي 03، ونتائج هذا الاختبار بالنسبة لمحور إدارة التموين والربحية (B-A) موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 18 ): نتائج اختبار "ويل كوكسن" لمحور إدارة التموين ومحور الربحية

24	الحالات السالبة
1	الحالات الموجبة
3.0544	قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة
03	قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس
0.000	مستوى الدلالة

ملاحظة: مستوى الدلالة يخص اختبار "ويل كوكسن" حول المتوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

يوضح الجدول ترتيب الفروق بين البيانات والمتوسط، حيث تبين أن هناك 24 حالة كانت الفروق سالبة أي أن المتوسط المتعلق بالمتغيرين (إدارة التمويل والربحية) أكبر من المتوسط الافتراضي، وفي حالة واحدة (1) كان العكس، كما تشير نتائج الاختبار في الجدول إلى أن مستوى الدلالة معدوم (0.000) وهو أقل من 0.05 . كما نستنتج أن النتائج أظهرت أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة لمحور إدارة التمويل ومحور الربحية 3.0544 أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المفترض 0.03.

### المطلب الثاني : دراسة العلاقة بين محور إدارة التمويل ومحور الربحية

تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان " **Corrélation de Spearman** " لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التمويل) والمتغير التابع (الربحية)، وفي هذا المطلب سيتم توضيح نتائج اختبار "سبيرمان" بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

#### 1. نتائج اختبار سبيرمان بين محور إدارة التمويل ومحور الربحية

يمكن توضيح نتائج اختبار "سبيرمان" للعلاقة بين إدارة التمويل والربحية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (19): نتائج الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وفقا لاختبار "سبيرمان"

الربحية	إدارة التمويل
0.603	درجة الارتباط
0.001	مستوى الدلالة

ملاحظة: مستوى الدلالة يخص اختبار معامل الارتباط "سبيرمان"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين. من خلال الجدول يلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط "سبيرمان" بين إدارة التمويل والربحية قد بلغت 0.603 وهو ارتباط موجب ومقبول جدا ومعنوي بين المحورين. وهذا يعني وجود علاقة طردية، أي كلما اهتمت المؤسسة الاقتصادية بإدارة تمويلها كلما أدى ذلك إلى تحسين ربحيتها.

#### 2. نتائج اختبار "سبيرمان" بين بعد الشراء والربحية

يمكن توضيح نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين بعد الشراء منفردا و الربحية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(20): نتائج اختبار سبيرمان بين بعد الشراء والربحية

الربحية	بعد الشراء
0.612	درجة الارتباط

0.001	مستوى الدلالة
-------	---------------

ملاحظة: مستوى الدلالة يخص اختبار معامل الارتباط "سبيرمان"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين.

من خلال الجدول يلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط "سبيرمان" بين بعد الشراء والربحية قد بلغت 0.612 وهو ارتباط موجب ومقبول جدا ومعنوي بين المحورين. وهذا يعني وجود علاقة طردية، أي كلما اهتمت المؤسسة الاقتصادية بتطبيق الأبعاد العلمية للشراء كلما أدى ذلك إلى تحسين ربحيتها.

### 3. نتائج اختبار "سبيرمان" بين بعد التخزين والربحية

يمكن توضيح نتائج اختبار "سبيرمان" للعلاقة بين بعد التخزين منفردا و الربحية من خلال الجدول التالي

جدول رقم(21): نتائج اختبار سبيرمان بين بعد التخزين والربحية

الربحية	بعد التخزين	
0.509		درجة الارتباط
0.009		مستوى الدلالة

ملاحظة: مستوى الدلالة يخص اختبار معامل الارتباط "سبيرمان"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات المستجوبين.

من خلال الجدول يلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط "سبيرمان" بين بعد التخزين والربحية قد بلغت 0.509 وهو ارتباط موجب ومقبول جدا ومعنوي بين المحورين. وهذا يعني وجود علاقة طردية، أي كلما اهتمت المؤسسة الاقتصادية بتطبيق الأبعاد العلمية للتخزين كلما أدى ذلك إلى تحسين ربحيتها.

### المطلب الثالث: دراسة الانحدار الخطي بين محور إدارة التمويين ومحور الربحية

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الانحدار الخطي بين محور إدارة التمويين ومحور الربحية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا للجدول الموالي:

ANOVA تحليل التباين				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	إدارة التمويين
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المنوية	قيمة T	المنوية	قيمة F	0.267	0.290	0.710	0.603	



الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

0.006	3.089	0.00	9.376					الربحية
		6						

جدول رقم(22) : ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين للمتغير المستقل والتابع بالنسبة للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين. من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.603، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية بين كل من إدارة التموين والربحية، ويتضح أيضا بأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.290، في حين كانت قيمة معامل المتغير المستقل 0.267، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 9.376 وقيمة T تساوي 3.089 وهما معنويتان عند مستوى الدلالة (0.006)، وبالتالي فإن معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ولا يمكن أن تنعدم، ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.290+0.267X$$

حيث أن :

Y: المتغير التابع (الربحية).

X: المتغير المستقل (إدارة التموين).

النتيجة هي أن محور إدارة التموين يؤثر تأثيرا إيجابيا على محور الربحية، يعني أن الاهتمام بإدارة التموين وتجهيز أصولها العلمية ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة له تأثير إيجابي في تحسين ربحيتها. المتغير المستقل يفسر ما نسبته 71 % من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع.

2. تحليل نتائج دراسة الانحدار الخطي بين بعد الشراء والربحية

يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم(23): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لبعء الشراء والربحية بالنسبة للمؤسسة

محل الدراسة

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	وظيفة الشراء
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F	0.331	0.679	0.321	0.612	الربحية
0.003	3.175	0.003	10.862					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.612، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية بين كل من إدارة المشتريات والربحية، ويتضح أيضا بأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.679 ، في حين كانت قيمة معامل المتغير المستقل 0.331، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 10.862 وقيمة T تساوي 3.175 وهما معنويتان عند مستوى الدلالة (0.003)، وبالتالي فإن معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ولا يمكن أن تنعدم، ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$E = 0.331 + 679 Y = 0$$

حيث أن :

**Y**: المتغير التابع (الربحية).

**E**: المتغير المستقل (بعد الشراء).

النتيجة هي أن بعد الشراء يؤثر تأثيرا إيجابيا على محور الربحية، يعني أن الاهتمام بإدارة المشتريات وتجسيد أصولها العلمية ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة له تأثير إيجابي في تحسين ربحيتها. المتغير المستقل يفسر ما نسبته 32.1 % من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع.

### 3. تحليل نتائج دراسة الانحدار الخطي بين بعد التخزين والربحية

يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا للجدول الموالي

جدول رقم(24): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لبعده التخزين والربحية بالنسبة للمؤسسة

#### محل الدراسة

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط	وظيفة التخزين
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F					الربحية
0.001	3.922	0.001	2.658	0.892	0.108	0.104	0.509	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات المستجوبين.

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.509، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية بين كل من إدارة المخزونات والربحية، ويتضح أيضا بأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.108، في حين كانت قيمة معامل المتغير المستقل 0.892، كما يشير تحليل التباين بأن قيمة F تساوي 2.658 وقيمة

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية

T تساوي 3.922 وهما معنويتان عند مستوى الدلالة (0.001)، وبالتالي فإن معالم النموذج معنوية ومقبولة احصائيا ولا يمكن أن تنعدم، ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Z = 0.892 + 108 Y = 0.$$

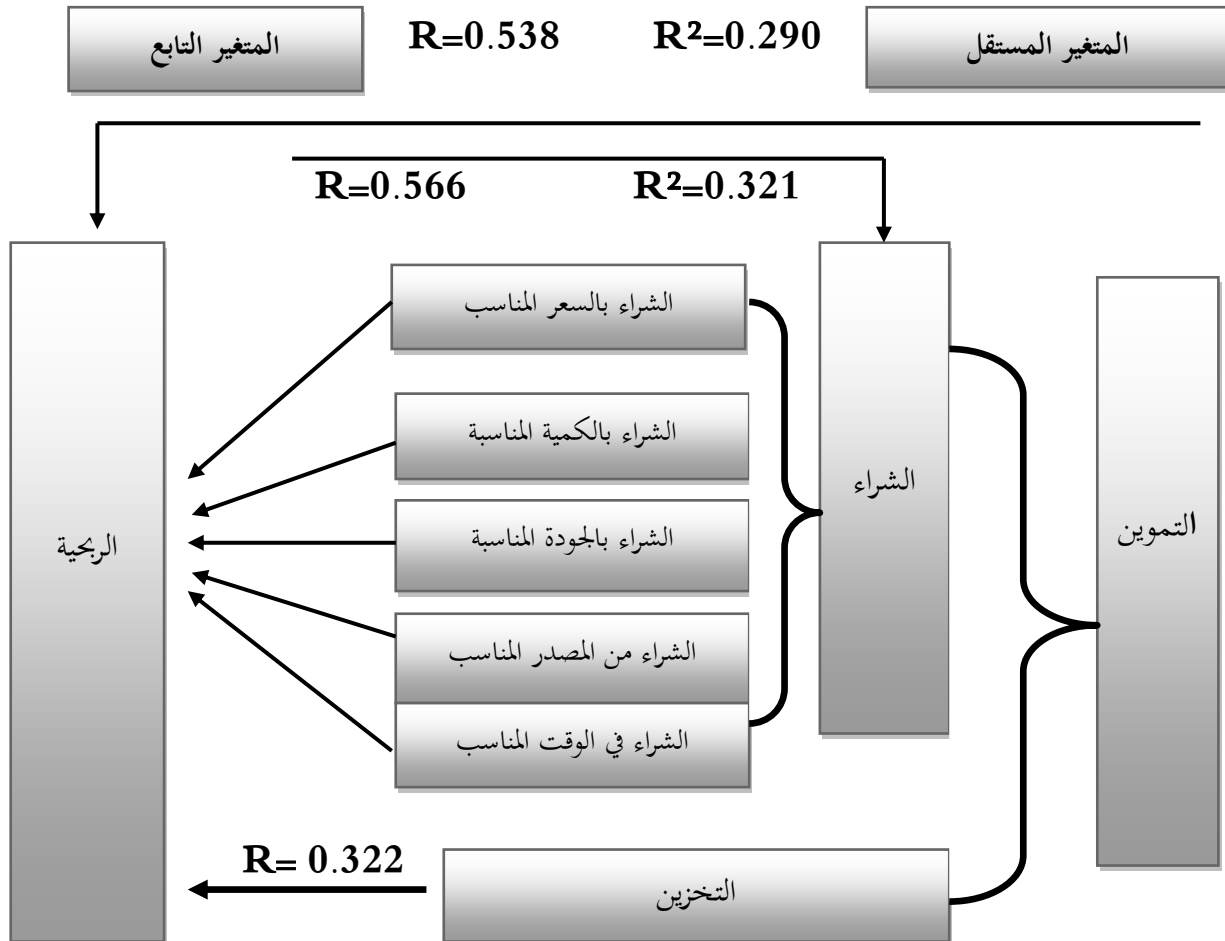
حيث أن :

**Y**: المتغير التابع (الربحية).

**Z**: المتغير المستقل (بعد التخزين).

النتيجة هي أن بعد التخزين يؤثر تأثيرا إيجابيا على محور الربحية، يعني أن الاهتمام بإدارة المخزونات وتجسيد أصولها العلمية ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة له تأثير إيجابي في تحسين ربحيتها. المتغير المستقل يفسر ما نسبته 10.4 % من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع. و كحوصلة لأهم النتائج المتوصل لها بخصوص دراسة العلاقة بين إدارة التموين والأداء الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة، تم جمعها في نموذج الدراسة الميداني في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): النموذج النهائي للدراسة



$$R= 0.104$$

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يمثل الشكل أعلاه ملخص نتائج الدراسة الاحصائية حول مدى مساهمة إدارة التموين ببعديها الرئيسيين الشراء والتخزين، في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث وجدناها دالة احصائيا عند مستوى الثقة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما يظهر من خلال الشكل واستنادا لقيمة معامل الارتباط أن بعد الشراء أكثر تأثيرا من بعد التخزين على ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

### خلاصة الفصل

من أجل معرفة مدى مساهمة عملية التمويل من خلال تجسيد أصولها العلمية ضمن عمليات وأنشطة المؤسسة الاقتصادية في تحسين الجوانب المتعلقة بالربحية، فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى معالجة الموضوع من خلال معرفة نوع العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التمويل) والمتغير التابع (الربحية) وطبيعة الارتباط، بالإضافة إلى دراسة الأثر في عملية تبني الأصول العلمية للشراء والتخزين على تحقيق مستويات جيدة من الربحية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، كما تمت دراسة الفروقات الاحصائية في درجة تأثير تبني المعايير التموينية على ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ولقد استخدم في ذلك مجموعة من أدوات البحث وتم التركيز على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، بالإضافة إلى استخدام كل من المقابلة والملاحظة للتدقيق في معلومات يتعذر على الباحث الوصول إليها من خلال الاستبانة من أجل تحقيق نتائج الدراسة، ولقد تم تحليل محاور الاستبانة باستخدام برنامج SPSS وعرض النتائج مع تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الاحصائية، وسيتم عرض النتائج ومناقشة ذلك في خاتمة الدراسة.

# خاتمة

تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي منافسة شديدة في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المتسارع، وهي تسعى للتغلب على منافسيها من خلال تقديم منتجات تنافسية ذات جودة وأسعار مقبولة، تحافظ من خلالها على عملائها وتكتسب عبرها أسواقا وعملاء جدد، وهو الأمر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا من خلال التحكم في تكاليف مدخلاتها والتي تشكل تكاليف التمويل البند الأكبر فيها.

يقتضي التحكم في تكاليف التمويل تبني سياسة رشيدة وقائمة على أسس علمية، لإدارة مختلف جوانب وأبعاد الشراء وعناصر تكلفة المخزون، فكلها أبعاد إن حسن استغلالها، تؤثر إيجابا على تكاليف الإنتاج وحجمه وجودته، مما يساعد في النهاية على تحسين مستويات الأرباح وباقي عناصر ومؤشرات الأداء المالي للمؤسسة عموما.

وقد تضمنت دراستنا بالإضافة إلى التأصيل النظري حول أهمية التحكم في إدارة التمويل وعلاقتها بالربحية، محاولة لتقديم قياسات كمية تبرز طبيعة هذا الأثر، وذلك عبر دراسة ميدانية في مؤسسة الأنايب وعتاد السقي الزراعي بالرش **IRRAGRIS** الناشطة في إقليم ولاية برج بوعرييج، وهي مؤسسة تتعامل مع أصناف متعددة من المواد شراء وتخزين.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج مع طرح مجموعة من الاقتراحات ومواضيع قد تكون آفاق لدراسات مستقبلية يمكن توضيحها كالآتي:

#### أولا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة

- تعتبر وظيفة التمويل ذات أهمية بالغة خاصة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية باعتبارها مسؤولة عن ديمومة العملية الإنتاجية في المؤسسة من خلال ضمان تدفق المواد وتخزينها.
- وظيفة التمويل ما هي إلا تكامل بين وظيفتي الشراء والتخزين.
- تمثل الكمية، السعر، الجودة، المصدر وتوقيت التوريد مزيجا متجانسا يساعد حسن استغلاله وترشيده في التحكم في تكاليف الشراء.
- تعمل المؤسسات الاقتصادية على تخفيض حجم المخزون من المواد الأولية إلى أدنى مستوى له ما يضمن لها عدم توقف العملية الإنتاجية وأيضا تخفيض استخدامات رأس المال في هذا الجانب.
- يشكل الأداء أحد المفاهيم الأكثر ديناميكية في مكوناته ومؤشراته، كما أن تحسينه والارتقاء بمستوياته يمثل هدفا مشتركا لجميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأحجامها.
- يعتبر الأداء المالي أكثر جوانب الأداء أهمية بالنسبة للمؤسسة وحتى المتعاملين معها، باعتباره يقدم مؤشرات كمية تعكس حقيقة نشاط المؤسسة وتغيراته عبر الزمن.

ثانيا: تفسير النتائج حسب الفرضيات

### 1. الفرضية الفرعية الأولى

**H0**: لا تعتمد المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على إدارة التمويل ضمن هيكلها التنظيمي.

**H1**: تعتمد المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على إدارة التمويل ضمن هيكلها التنظيمي.

أظهرت نتائج اختبار "ويل كوكسن" لمحور إدارة التمويل إلى أن مستوى الدلالة معدوم (0.000) وهو أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية على أساس أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة للمحور الخاص بإدارة التمويل أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس (03).

وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تقتضي بأن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعتمد على إدارة التمويل ضمن هيكلها التنظيمي، ورفض الفرضية العدمية.

بمعنى أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعتمد على إدارة التمويل ضمن هيكلها التنظيمي، مع تسجيل بعض النقائص الخاصة بذلك حسب ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية خاصة فيما يتعلق بإدارة المشتريات التي لم ترتقي إلى الطريقة الصحيحة في تسييرها، كذلك ما تم تسجيله كنقص في ذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين القائمين على جوانب الاهتمام بالشراء بالمؤسسة وهو نقص التوعية اللازمة بهذا الجانب وعدم معرفتهم ببعض الأصول العلمية الواجب توفرها في عملية الشراء.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية

**H0**: لا تحقق المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مستوى ربحية مقبولة.

**H1**: تحقق المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مستوى ربحية مقبولة.

أظهرت نتائج اختبار "ويل كوكسن" لمحور الربحية إلى أن مستوى الدلالة معدوم (0.000) وهو أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية على أساس أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة للمحور الخاص بالربحية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس (03).

وبالتالي رفض الفرضية الثانية التي تقتضي بأن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لا تحقق مستوى ربحية مقبولة، وقبول الفرضية البديلة.



بمعنى أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تهتم بجوانب الربحية عند مستوى مقبول، لكن تبقى بعض النقائص في ذلك وهذا ما تم التعرف عليه من خلال الزيارات الميدانية و القيام بالمقابلات الشخصية مع المسؤولين على جوانب المالية، وهو نقص الوعي بجمالية الاهتمام بتحقيق الربحية بالإضافة إلى افتقار هذه المؤسسة إلى الخبراء الماليين والسياسة التنظيمية المحكمة، بالإضافة إلى اعتمادها على أجهزة تقليدية وأنظمة بدائية لإدخال وحفظ البيانات، كما تسجيل نقص كبير في اليد العاملة وعدم لجوء الإدارة الرئيسية إلى القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لاستقطاب العمال، بالإضافة إلى بعض العوامل الخارجية التي أثرت على ربحية المؤسسة مثل وباء كورونا، و بروز العديد من الشركات الأجنبية المنافسة.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة

**H0:** لا توجد علاقة بين التحكم في تكاليف الشراء وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

**H1:** هناك علاقة بين التحكم في تكاليف الشراء وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أظهرت نتائج معامل الارتباط "سبيرمان" بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بين بعد الشراء للمتغير المستقل (إدارة التمويل) و المتغير التابع (الربحية) بأن قيمة معامل الارتباط "سبيرمان" 0.612، ومستوى دلالة يساوي (0.001) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراء والربحية.

كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي بأن معالم النموذج معنوية ومقبولة إحصائياً، وأن بعد الشراء يؤثر تأثيراً إيجابياً على محور الربحية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن بعد الشراء للمتغير المستقل يفسر ما نسبته 32.1% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع.

وبالتالي قبول الفرضية الثالثة التي تقتضي بوجود علاقة بين التحكم في تكاليف الشراء وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ورفض الفرضية العدمية.

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة

**H0:** لا توجد علاقة بين التحكم في تكاليف التخزين وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

**H1:** هناك علاقة بين التحكم في تكاليف التخزين وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أظهرت نتائج معامل الارتباط "سبيرمان" بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بين بعد التخزين للمتغير المستقل (إدارة التمويل) و المتغير التابع (الربحية) بأن قيمة معامل الارتباط "سبيرمان" 0.509، ومستوى دلالة يساوي (0.009) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التخزين والربحية.

كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي بأن معالم النموذج معنوية ومقبولة إحصائياً، وأن بعد التخزين يؤثر تأثيراً إيجابياً على محور الربحية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن بعد التخزين للمتغير المستقل يفسر ما نسبته 10.4% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع.

وبالتالي قبول الفرضية الرابعة التي تقتضي بوجود علاقة بين التحكم في تكاليف التخزين وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ورفض الفرضية العدمية.

#### 5. الفرضية الفرعية الخامسة

**H0:** لا تؤثر إدارة التمويل على ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

**H1:** تؤثر إدارة التمويل على ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أظهرت نتائج معامل الارتباط "سبيرمان" بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بين المتغير المستقل (إدارة التمويل) و المتغير التابع (الربحية) بأن قيمة معامل الارتباط "سبيرمان" 0.603، ومستوى دلالة يساوي (0.001) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التمويل والربحية.

كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي بأن محور إدارة التمويل يؤثر تأثيراً إيجابياً على محور الربحية في المؤسسة الصحية محل الدراسة بقدره تفسيرية نسبتها 71%.

وبالتالي قبول الفرضية الخامسة التي تقتضي بأن إدارة التمويل تؤثر على ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج حسب الفرضيات في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (25): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

النتيجة	محتوى الفرضية	الفرضية
قبول	تعتمد المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على إدارة التموين ضمن هيكلها التنظيمي.	الأولى
رفض	لا تحقق المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مستوى ربحية مقبولة.	الثانية
قبول	هناك علاقة بين التحكم في تكاليف الشراء وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.	الثالثة
قبول	هناك علاقة بين التحكم في تكاليف التخزين وربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.	الرابعة
قبول	تؤثر إدارة التموين على ربحية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.	الخامسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مناقشة فرضيات الدراسة

من خلال الجدول يلاحظ بأنه قد تم قبول كل من الفرضية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة، في حين تم رفض الفرضية الثانية

#### ثالثا: الاقتراحات

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها وبالإضافة إلى ما تم دراسته في الجانبين النظري والتطبيقي، نقوم بتقديم جملة من التوصيات:

- ✓ إعطاء أهمية أكبر للأساليب والطرق العلمية في معالجة القرارات المتعلقة بوظيفة التموين بشقيها الشراء والتخزين من أجل تحسين ربحية المؤسسة ورفع أداؤها المالي؛
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب العلمي والتقني للعمال عن طريق زيادة الدورات التكوينية والتدريبية فيما يتعلق بوظيفتي الشراء والتخزين نظرا لأهميتها البالغة وارتباطها المباشر بالعملية الانتاجية من أجل تخفيض التكاليف الاجمالية من خلال التحكم الجيد والمدرّوس في تكاليف الشراء وتكاليف التخزين؛
- ✓ اعادة النظر في التنظيم الداخلي للمؤسسة عن طريق اعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بزيادة أو انقاص بعض المصالح أو عن طريق زيادة أو إزالة بعض المخازن من أجل السيطرة أكثر على تكاليف الشراء والتخزين؛
- ✓ ضرورة امتلاك المؤسسة لنظام معلومات مطور يتماشى مع ما هو موجود في الأسواق من تكنولوجيا حتى لا تفقد عملائها ومورديها، بالإضافة الى سهولة وسرعة حصولها على المعلومات اللازمة.

## رابعاً: آفاق الدراسة

المحصّر موضوع الدراسة الحالية في دراسة مدى مساهمة إدارة التمويّن في تحسين مستوى الربحية وبالرغم من أن هذه الإشكالية عاجلت موضوعاً واسعاً ومتشعباً ضمن مجال إدارة المؤسسات المعاصرة (أو مراقبة التسيير)، باعتبارها حاولت الإحاطة بمفهومين أساسيين هما إدارة التمويّن والربحية إلا أن العلاقة بين هذه المفاهيم تحتاج إلى كثير من التدقيق والتفصيل من طرف الباحثين، ولذلك تبرز العديد من الدراسات في نفس السياق البحثي والتي من شأنها الإحاطة بشكل كبير بهذه المفاهيم وغيرها ذات صلة بالموضوع ومن ضمن هذه الدراسات:

- أثر إدارة التمويّن على إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادي؛
- مساهمة الأصول العلمية للشراء في تحسين جودة المنتجات؛
- أثر استخدام النماذج الكمية لتسيير المخزون ودوره في تحسين مستوى الربحية؛
- دور الموازنة التقديرية للتموينيات في تحسين كفاءة وفعالية إدارة التمويّن.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

1. أحمد راشد غددير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
2. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، دار كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
3. أكرم أحمد الطويل، إدارة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
4. أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
5. تفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الاسكندرية- مصر، 2002.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006.
8. حجاب عيسى، مدخل إلى نظم ضبط ومراقبة المخزون (نمذجة قرارات المخزون)، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2017.
9. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
10. حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989.
11. داداي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
12. رائد عبد الخالق عبد الله، خالد أحمد فرحان، إدارة المواد وسيطرة مخزنية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
13. السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان- الأردن، 2016.
14. سليمان عبيدات و آخرون، إدارة الشراء و التخزين . مفهوم حديث لإدارة المواد، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1992.
15. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
- طارق عبد العال حماد، إدارة السيولة في الشركات والمصارف - قياس وضبط السيولة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص12.
16. عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات و المخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2010.
17. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياطس، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية- مصر، 2003.

## قائمة المراجع

18. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية (مدخل كمي)، دار زهران للنشر، عمان-الأردن.
19. علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية، 2010.
20. علي الشراقوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992.
21. علي كساب، تسيير المخزون (مقاربات مختلفة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
22. غانم فنجان موسى ومحمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2008.
23. مجيد الكرخي، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2006.
24. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
25. محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
26. محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار فنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.
27. محمد الصيرفي، استراتيجيات الشراء، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2009.
28. محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء و التخزين (مدخل حديث لإدارة المواد)، دار صفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2010.
29. محمد صالح الحماوي، نهال فيد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي للمشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
30. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2009.
31. محمد محمود مصطفى، إدارة المخزون و المواد (مدخل كمي)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان بالأردن، 2003 .
32. محمود خضير كاظم، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
33. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2013.
34. محمود مصطفى أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004.
35. محمود مصطفى أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004.
36. مصطفى زهير، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
37. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
38. منير إبراهيم هندي، الأوراق المالية وأسواق المال، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 1999.

## قائمة المراجع

39. منير صالح هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية 1991.
40. مهدي حسن دويلف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
41. نظيمة عبد الرحيم خالد، فوزي شعبان مذكور، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة-مصر، 2017.
42. نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
43. هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000.
44. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
45. اليمين فاتلة، إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، ابتراك للطبع والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2008.
- ب- الأطروحات والمذكرات**
46. دانة بسام محمد يوسف، تحديد العوامل المؤثرة على عائد الأسهم في سوق عمان المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2008.
47. الزهرة فرحاني، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
48. سعدون بوكبوس، تنظيم التمويل وتسيير المخزونات في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1987/1986.
49. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014.
50. طاهر منصور، حسين شحدة، إستراتيجية التنويع و الأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد30، العدد2، 2003.
51. قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية، 2016-2017.
52. لحوّل سامية، مساهمة لتحسين تسيير المؤسسات الصناعية من خلال التحكم في وظيفة التمويل، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 1993.
53. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014.
54. مقداد كريمة، مكانة وظيفة التمويل في إطار الديناميكية الجديدة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002.
55. منير عباد، أثر هيكل رأس المال على ربحية وقيمة الشركة، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية والمصرفية، كلية الدراسات العليا جامعة البرموك، الأردن، 2003.



## قائمة المراجع

56. مهملي الوزناحي، التمويل وأثره على الحالة المالية للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والححاسية- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997.
57. مهملي الوزناحي، التمويل وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997/1996.

### ج- المؤتمرات والملتقيات العلمية

58. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والاساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، القاهرة، مصر، 2008.
59. عمر العقيلي وقحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.

### د- المجالات العلمية

60. خالد صافي صالح، الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد1، الجزائر، 2002.
61. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
62. عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، 2013.
63. عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، 2013.
64. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2001.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

65. Bernard Mortory, control de gestion social, liberairie, wuibert , paris, 1999.
66. Birger Wernerfelt , **A Resource \_ Based View of the Firme Strategic** , Management Journal, Vols , 1984.
67. Christian Bouvier, Audit des achats, Les éditions d'organisation, Paris,1990
68. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, EditionSirey, Paris,1990.
69. L.Gauvault ,A.Lauret, **Technique et pratique de la Gestion des Stocks**,ED delmasetcie ,Paris ,1985.
70. Lamia berrah, lindicateur de perfrmance, cépaduès, France, 2002.
71. Michel Morin, Les Magasins de stockages(s'organiser pour réduire les couts), les éditions d'organisation, paris, 1987.
- 72.N.Suresh, S.Anil kumar, Operation management, New Age International(P)Ltd, New Delhi, 2009.
- 73.Oxford Learners Pocket Dictionary, Third Edition, Oxford Press, Oxford, 2003.

74. Wassem A and, Dettermimants of textile firm's profitability in pakistan, forman journal economic studies, vol, 11,2015.

الملاحق

## الملحق رقم - 01 -

موافقة المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة  
IRRAGRIS على إجراء الدراسة الميدانية



**الملحق رقم - 02 -**

استبانة البحث المقدمة للمؤسسة محل الدراسة

**IRRAGRIS**



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة مالية

قسم علوم التسيير

استبانة بحث بعنوان حول :

## مساهمة إدارة التمويل في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الأنايب وعتاد السقي الزراعي بالرش IRRAGRIS بـ برج بوعرييج .

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستري في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض تحصيل المعلومات اللازمة لعينة الدراسة والحصول على النتائج التي من شأنها المساعدة في حل إشكالية الموضوع .

لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة ملئ الاستمارة بكل موضوعية وشفافية، وذلك بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة، مع العلم أن نتائج هذه الدراسة لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.  
شكرا على حسن تعاونكم وتقديركم للبحث العلمي.

تحت إشراف

د. فاتح زعيتير

إعداد الطلبة:

قاسمي يونس

غربي ندى

السنة الجامعية: 2022/2021

## الملاحق

محور البيانات الشخصية. يرجى تزويدنا بالمعلومات الخاصة بكم وبمؤسستكم

المصلحة ..... / القسم .....	
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
السن	أقل من 25 <input type="checkbox"/> من 26 إلى 5 <input type="checkbox"/> من 36 <input type="checkbox"/> من 55 <input type="checkbox"/> من <input type="checkbox"/> ما فوق <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي	متوسط فما دون <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ما بعد <input type="checkbox"/> دج <input type="checkbox"/> سامي <input type="checkbox"/>
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنين <input type="checkbox"/> من 11 إلى 5 <input type="checkbox"/> أكثر من <input type="checkbox"/> سنة <input type="checkbox"/>
الوظيفة	مدير <input type="checkbox"/> رئيس مصلا <input type="checkbox"/> رئيس <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> م <input type="checkbox"/> حر <input type="checkbox"/>

المحور الأول " إدارة التموين " يتم التعرف على واقع إدارة التموين بمؤسستكم من خلال الأبعاد التالية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الشراء بالسعر المناسب</b>						
1	تحصل المؤسسة دائما على أفضل العروض في مجال السعر					
2	تطلع المؤسسة باستمرار على تغيرات أسعار المواد الأولية في الأسواق					
3	عادة ما يتم المفاضلة بين الموردين على أساس الأسعار المقترحة					
<b>البعد الثاني: الشراء بالكمية المناسبة</b>						
4	تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار					
5	نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الأولية					
6	تناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة					
<b>البعد الثالث: الشراء بالجودة المناسبة</b>						
7	تحصل المؤسسة باستمرار على المواد الأولية وفقا للمواصفات المطلوبة					
8	يتم فحص المواد الأولية قبل إدخالها للمخازن					
9	لا تعاني المؤسسة من مشكلة المواد التالفة والمعيبة					
<b>البعد الرابع: الشراء من المصدر المناسب</b>						
10	تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين					
11	تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة					
12	تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين					
<b>البعد الخامس: الشراء في الوقت المناسب</b>						
13	غالبا ما يتم تحصل المؤسسة على احتياجاتها في الوقت المناسب					



## الملاحق

					يتوافق وصول المواد الأولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها	14
					تعتبر آجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد	15
البعد السادس: إدارة التخزين						
					تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون ومستوياته	16
					تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الأمان	17
					تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الأولية والمنتجات	18

## المحور الثاني: "الربحية"

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تحقق المؤسسة توازن بين مستوى الأداء المرغوب وإجمالي التكاليف	19
					تعمل المؤسسة على التخفيض من قيمة التكاليف الكلية لها	20
					تسعى المؤسسة الى التحسين في القيمة المضافة	21
					تعمل المؤسسة على زيادة معدلات انتاجية الأصول مقارنة بمنافسيها	22
					هناك تحفيز للموردين على التعامل مع المؤسسة	23
					تقوم المؤسسة بالتحسين في معدل هامش الربح الصافي	24
					تحقق المؤسسة تدفقات نقدية عالية من نشاطاتها التشغيلية	25
					للمؤسسة القدرة على التحكم في سعر الوحدة الواحدة	26
					تحقق المؤسسة مستويات مقبولة من السيولة النقدية	27
					تخصص المؤسسة جزء من الأرباح لتوزيعها على العمال	28
					تمتلك المؤسسة بدائل مختلفة تساعد في تحقيق أهدافها	29
					قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي بين الاحتياجات والموارد	30

شكرا لحسن تعاونكم

## الملحق رقم - 03 -

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة المستخدمة في الدراسة  
الميدانية

المؤسسة	الرتبة	إسم المحكم
جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريريج-		لعمراوي الزبير
جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريريج-		دشاش محمد الصالح
جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريريج-		رزقي محمد
جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريريج-	أستاذ محاضر أ	بلعربي غنية
جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريريج-	أستاذ محاضر أ	ملالة إيمان

## الملحق رقم - 04 -

نتائج برنامج SPSS الخاصة بمقاييس التحليل الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية -

أولاً: التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للمحور الخاص بالبيانات الشخصية من الاستبانة

1. المصلحة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	والمحاسبة المالية	5	20,0	20,0	20,0
	المشتريات	3	12,0	12,0	32,0
	النوعية و الدراسة	3	12,0	12,0	44,0
	المخزونات	3	12,0	12,0	56,0
	التسويق	3	12,0	12,0	68,0
	الصيانة	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

2. الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	92,0	92,0	92,0
	أنثى	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

3. السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	1	4,0	4,0	4,0
	سنة 35 إلى 26 من	5	20,0	20,0	24,0
	سنة 45 إلى 36 من	16	64,0	64,0	88,0
	سنة 55 إلى 46 من	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

4. المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	52,0	52,0	52,0
	جامعي	9	36,0	36,0	88,0
	سامي تقني	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5. الأقدمية في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	6	24,0	24,0	24,0
	سنوات 10 إلى 6 من	9	36,0	36,0	60,0
	سنة 15 إلى 11 من	4	16,0	16,0	76,0
	سنة 16 من أكثر	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

6. الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	4,0	4,0	4,0
	مصلحة رئيس	7	28,0	28,0	32,0
	مكتب رئيس	3	12,0	12,0	44,0
	إداري	4	16,0	16,0	60,0
	آخر منصب	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### ثانيا: التكرارات والنسب المئوية للمحور الخاص بإدارة التموين

العبارة 1: تحصل المؤسسة دائما على أفضل العروض في مجال السعر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	8	32,0	32,0	40,0
	محايد	1	4,0	4,0	44,0
	موافق	13	52,0	52,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 2: تطلع المؤسسة باستمرار على تغيرات أسعار المواد الأولية في الاسواق					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	2	8,0	8,0	32,0
	موافق	11	44,0	44,0	76,0
	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 3: عادة ما يتم المقاضلة بين الموردين على أساس الأسعار المقترحة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	3	12,0	12,0	16,0
	موافق	13	52,0	52,0	68,0
	بشدة موافق	8	32,0	32,0	100,0

## الملاحق

Total		25	100,0	100,0	
العبارة 4: تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	3	12,0	12,0	36,0
	موافق	12	48,0	48,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 5: نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الأولية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	موافق غير	5	20,0	20,0	32,0
	محايد	2	8,0	8,0	40,0
	موافق	10	40,0	40,0	80,0
	بشدة موافق	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 6: تتناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	24,0	24,0	24,0
	موافق غير	9	36,0	36,0	60,0
	محايد	1	4,0	4,0	64,0
	موافق	7	28,0	28,0	92,0
	بشدة موافق	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 7: تحصل المؤسسة باستمرار على المواد الأولية وفقا للمواصفات المطلوبة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	8	32,0	32,0	36,0
	محايد	2	8,0	8,0	44,0
	موافق	10	40,0	40,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 8: يتم فحص المواد الأولية قبل إدخالها للمخازن					
---	--	--	--	--	--

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	12,0
	موافق	13	52,0	52,0	64,0
	بشدة موافق	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 9: لا تعاني المؤسسة من مشكلة المواد التالفة و المعيبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	11	44,0	44,0	48,0
	محايد	3	12,0	12,0	60,0
	موافق	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 10: تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	10	40,0	40,0	44,0
	محايد	2	8,0	8,0	52,0
	موافق	11	44,0	44,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 11: تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	موافق غير	12	48,0	48,0	60,0
	محايد	2	8,0	8,0	68,0
	موافق	7	28,0	28,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العبارة 12: تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	20,0	20,0	32,0
	موافق	11	44,0	44,0	76,0
	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0



Total	25	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

العبارة 13: غالباً ما تحصل المؤسسة على احتياجاتها في الوقت المناسب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0
	موافق غير	13	52,0	64,0
	محايد	5	20,0	84,0
	موافق	3	12,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

العبارة 14: يتوافق وصول المواد الأولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0
	موافق غير	2	8,0	12,0
	محايد	1	4,0	16,0
	موافق	17	68,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

العبارة 15: تعتبر آجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	12,0	12,0
	محايد	5	20,0	32,0
	موافق	10	40,0	72,0
	بشدة موافق	7	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

العبارة 16: تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون و مستوياتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0
	موافق غير	1	4,0	8,0
	محايد	3	12,0	20,0
	موافق	15	60,0	80,0
	بشدة موافق	5	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

العبارة 17: تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الأمان

## الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
موافق غير	7	28,0	28,0	36,0
محايد	4	16,0	16,0	52,0
موافق	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 18: تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الأولية و المنتجات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
موافق غير	3	12,0	12,0	16,0
محايد	3	12,0	12,0	28,0
موافق	13	52,0	52,0	80,0
بشدة موافق	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

ثالثا: التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمحور مستوى الربحية

العبارة 19: تحقق المؤسسة توازن بين مستوى الأداء المرغوب و إجمالي التكاليف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	7	28,0	28,0	28,0
محايد	12	48,0	48,0	76,0
موافق	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 20: تعمل المؤسسة على التخفيض من قيمة التكاليف الكلية لها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	6	24,0	24,0	24,0
محايد	7	28,0	28,0	52,0
موافق	9	36,0	36,0	88,0
بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 21: تسعى المؤسسة إلى التحسين في القيمة المضافة

## الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	16,0	16,0	16,0
محاييد	4	16,0	16,0	32,0
موافق	15	60,0	60,0	92,0
بشدة موافق	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 22: تعمل المؤسسة على زيادة معدلات إنتاجية الأصول مقارنة بمنافسيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	5	20,0	20,0	20,0
محاييد	10	40,0	40,0	60,0
موافق	9	36,0	36,0	96,0
بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 23: هناك تحفيز للموردين على التعامل مع المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	9	36,0	36,0	36,0
محاييد	8	32,0	32,0	68,0
موافق	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 24: تقوم المؤسسة بالتحسين في معدل هامش الربح الصافي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	16,0	16,0	16,0
محاييد	11	44,0	44,0	60,0
موافق	9	36,0	36,0	96,0
بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 25: تحقق المؤسسة تدفقات نقدية عالية من نشاطاتها التشغيلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
موافق غير	6	24,0	24,0	32,0
محاييد	11	44,0	44,0	76,0

## الملاحق

موافق	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 26: للمؤسسة القدرة على التحكم في سعر الوحدة الواحدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
موافق غير	7	28,0	28,0	32,0
محايد	9	36,0	36,0	68,0
موافق	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 27: تحقق المؤسسة مستويات مقبولة من السيولة النقدية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides بشدة موافق غير	4	16,0	16,0	16,0
موافق غير	9	36,0	36,0	52,0
محايد	5	20,0	20,0	72,0
موافق	6	24,0	24,0	96,0
بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 28: تخصص المؤسسة جزء من الأرباح لتوزيعها على العمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides بشدة موافق غير	6	24,0	24,0	24,0
موافق غير	3	12,0	12,0	36,0
محايد	2	8,0	8,0	44,0
موافق	11	44,0	44,0	88,0
بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العبارة 29: تمتلك المؤسسة بدائل مختلفة تساعد في تحقيق أهدافها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
موافق غير	12	48,0	48,0	56,0
محايد	6	24,0	24,0	80,0
موافق	5	20,0	20,0	100,0

Total	25	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

العبارة 30: قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات و المواد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
موافق غير	9	36,0	36,0	44,0
محايد	9	36,0	36,0	80,0
موافق	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

## الملحق رقم - 05 -

نتائج برنامج SPSS الخاصة بمقاييس التحليل الوصفي

- المتوسط - الانحراف المعياري -

أولاً: المتوسط والوسيط والانحراف المعياري بالنسبة لمحور إدارة التمويين

العبارة من 1 إلى 3

		المؤسسة تطلع تغيرات على باستمرار في الأولية المواد أسعار الاسواق	المفاضلة يتم ما عادة على الموردين بين الأسعار أساس المقترحة
N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
Moyenne		3,1200	3,6000
Ecart type		1,16619	1,09848

العبارة من 4 إلى 6

		بتحديد المؤسسة تقوم من احتياجاتها كمية باستمرار المواد	نشاط يتوقف ما نادرا غياب بسبب المؤسسة الأولية المواد	الكميات تتناسب قدرات مع المشتراة المؤسسة في التخزين
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,4800	3,3600	2,6000
Ecart type		1,19443	1,35031	1,35401

العبارة من 7 إلى 9

		المؤسسة تحصل المواد على باستمرار للمواصفات وفقا الأولية المطلوبة	الأولية المواد فحص يتم للمخازن إدخالها قبل	من المؤسسة تعاني لا و التالفة المواد مشكلة المعيبة
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,3200	4,0800	2,8800
Ecart type		1,21518	1,03763	1,01325

العبارة من 10 إلى 12

		القيام المؤسسة تستطيع مع الأنشطة بتنسيق بتكلفة الرئيسي المورد المنافسين من أقل	المورد معاملات تنسم استجابته في بالمرونة المؤسسة لطلبات	المؤسسة تسعى عن للبحث باستمرار الموردين أفضل
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,0400	2,6400	3,8000

Ecart type	1,09848	1,15036	,95743
------------	---------	---------	--------

من 13 إلى 15

	تحصل ما غالبا على المؤسسة الوقت في احتياجاتها المناسب	المواد وصول يتوافق مع للمؤسسة الأولية مخصص مكان وجود لتخزينها	من التوريد آجال تعتبر في الهامة العناصر المورد اختيار
N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
Moyenne	2,4400	3,8400	3,8400
Ecart type	1,00333	,94340	,98658

من 16 إلى 18

	المؤسسة تراقب حركة باستمرار مستوياته و المخزون	المؤسسة تحتفظ من مقبولة بمستويات الأمان مخزون	على المؤسسة تتوفر الضرورية الشروط و الأولية المواد لتخزين المنتجات
N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
Moyenne	3,8800	3,0400	3,7200
Ecart type	,92736	1,05987	1,06145

ثانيا: المتوسط والوسيط والانحراف المعياري بالنسبة لمحور مستوى الربحية

العبارة 19 إلى 21

	توازن المؤسسة تحقق الأداء مستوى بين إجمالي و المرغوب التكاليف	على المؤسسة تعمل قيمة من التخفيض لها الكلية التكاليف	تسعى المؤسسة إلى التحسين في القيمة المضافة
N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
Moyenne	2,9600	3,3600	3,6000
Ecart type	,73485	,99499	,86603

العبارة 22 إلى 24

	على المؤسسة تعمل إنتاجية معدلات زيادة مقارنة الأصول بمنافسيها	للموردين تحفيز هناك مع التعامل على المؤسسة	بالتحسين المؤسسة تقوم الريح هامش معدل في الصافي
--	--	--	---



N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
<b>العبارات من 25 إلى 27</b>				
		تدفقات المؤسسة تحقق من عالية نقدية التشغيلية نشاطاتها	على القدرة للمؤسسة الوحدة سعر في التحكم الوحدة	المؤسسة تحقق من مقبولة مستويات النقدية السيولة
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,8400	2,9600	2,6400
	Ecart type	,89815	,88882	1,15036

**العبارات من 28 إلى 30**

		المؤسسة تخصص الأرباح من جزء العمال على لتوزيعها	بدائل المؤسسة تمتلك في تساعدها مختلفة أهدافها تحقيق	على المؤسسة قدرة بين التوازن تحقيق المواد و الاحتياجات
N	Valide	25	25	25
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,0800	2,5600	2,6800
	Ecart type	1,44106	,91652	,90000

ثالثا: المتوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري للمحور الأول والثاني من الاستبانة

**Statistiques**

		المحور_A	المحور_B
N	Valide	25	25
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,3689	2,7400
	Ecart type	,74413	,55346

**الملحق رقم - 06 -**

نتائج برنامج SPSS الخاصة بمعامل ألفا كرونباخ

- Alpha De Cronbach -

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## 1- بالنسبة للمحور الخاص بإدارة التمويين

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	18

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أفضل على دائما المؤسسة تحصل السعر مجال في العروض	57,5200	157,760	,692	,922
تغيرات على باستمرار المؤسسة تطلع الاسواق في الأولية المواد أسعار	57,0400	153,290	,787	,919
على الموردين بين المفاضلة يتم ما عادة المقترحة الأسعار أساس	56,6800	159,227	,684	,922
من احتياجاتها كمية بتحديد المؤسسة تقوم باستمرار المواد	57,1600	157,973	,666	,923
بسبب المؤسسة نشاط يتوقف ما نادرا الأولية المواد غياب	57,2800	160,877	,488	,928
قدرات مع المشتراة الكميات تتناسب المؤسسة في التخزين	58,0400	159,290	,535	,926
المواد على باستمرار المؤسسة تحصل المطلوبة للمواصفات وفقا الأولية إدخالها قبل الأولية المواد فحص يتم للمخازن	57,3200	157,810	,659	,923
إدخالها قبل الأولية المواد فحص يتم للمخازن	56,5600	159,007	,738	,921
التالفة المواد مشكلة من المؤسسة تعاني لا المعيبة و	57,7600	160,857	,682	,922
الأنشطة بتنسيق القيام المؤسسة تستطيع من أقل بتكلفة الرئيسي المورد مع المنافسين	57,6000	163,500	,523	,926

في بالمرونة المورد معاملات تتسم المؤسسة لطلبات استجابته	58,0000	159,667	,633	,923
عن للبحث باستمرار المؤسسة تسعى المورد أفضل	56,8400	163,390	,617	,924
احتياجاتها على المؤسسة تحصل ما غالبا المناسب الوقت في	58,2000	172,583	,221	,932
مع للمؤسسة الأولية المواد وصول يتوافق لتخزينها مخصص مكان وجود	56,8000	161,833	,695	,922
الهامة العناصر من التوريد آجال تعتبر المورد اختيار في	56,8000	160,333	,724	,922
حركة باستمرار المؤسسة تراقب مستوياته و المخزون	56,7600	161,023	,745	,921
من مقبولة بمستويات المؤسسة تحتفظ الأمان مخزون	57,6000	162,167	,597	,924
الضرورية الشروط على المؤسسة تتوفر المنتجات و الأولية المواد لتخزين	56,9200	162,160	,596	,924

## 2- بالنسبة للمحور الخاص بالربحية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	12

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الأداء مستوى بين توازن المؤسسة تحقق التكاليف إجمالي و المرغوب	33,2000	41,667	,573	,825
قيمة من التخفيض على المؤسسة تعمل لها الكلية التكاليف	32,8000	44,667	,149	,855
القيمة في التحسين إلى المؤسسة تسعى المضافة	32,5600	40,423	,587	,822
إنتاجية معدلات زيادة على المؤسسة تعمل بمنافسيها مقارنة الأصول	32,9200	40,243	,636	,820
مع التعامل على للموردين تحفيز هناك المؤسسة	33,2000	44,083	,255	,844
هامش معدل في بالتحسين المؤسسة تقوم الصافي الربح	32,8800	44,110	,276	,843

من عالية نقدية تدفقات المؤسسة تحقق التشغيلية نشاطاتها	33,3200	38,893	,709	,813
سعر في التحكم على القدرة للمؤسسة الواحدة الوحدة	33,2000	41,583	,459	,831
من مقبولة مستويات المؤسسة تحقق النقدية السيولة	33,5200	37,593	,618	,818
الأرباح من جزء المؤسسة تخصص العمال على لتوزيعها	33,0800	34,410	,660	,816
في تساعدها مختلفة بدائل المؤسسة تمتلك أهدافها تحقيق	33,6000	40,167	,571	,823
بين التوازن تحقيق على المؤسسة قدرة المواد و الاحتياجات	33,4800	39,510	,647	,818

### 3- بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	30

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أفضل على دائما المؤسسة تحصل السعر مجال في العروض	93,6800	299,227	,684	,926
تغيرات على باستمرار المؤسسة تطلع الاسواق في الأولية المواد أسعار	93,2000	292,083	,802	,924
على الموردين بين المفاضلة يتم ما عادة المقترحة الأسعار أساس	92,8400	303,807	,605	,927
من احتياجاتها كمية بتحديد المؤسسة تقوم باستمرار المواد	93,3200	299,977	,647	,926
بسبب المؤسسة نشاط يتوقف ما نادرا الأولية المواد غياب	93,4400	303,673	,482	,929
قدرات مع المشتراة الكميات تتناسب المؤسسة في التخزين	94,2000	298,333	,599	,927
المواد على باستمرار المؤسسة تحصل المطلوبة للمواصفات وفقا الأولية	93,4800	299,343	,650	,926
إدخالها قبل الأولية المواد فحص يتم للمخازن	92,7200	304,460	,625	,926

الثالفة المواد مشكلة من المؤسسة تعاني لا المعيبة و	93,9200	304,077	,653	,926
الأنشطة بتنسيق القيام المؤسسة تستطيع من أقل بتكلفة الرئيسي المورد مع المنافسين	93,7600	308,607	,476	,928
في بالمرونة المورد معاملات تتسم المؤسسة لطلبات استجابته	94,1600	301,057	,646	,926
عن للبحث باستمرار المؤسسة تسعى الموردين أفضل	93,0000	307,000	,604	,927
احتياجاتها على المؤسسة تحصل ما غالبا المناسب الوقت في	94,3600	318,573	,240	,931
مع للمؤسسة الأولية المواد وصول يتوافق لتخزينها مخصص مكان وجود	92,9600	306,373	,633	,927
الهامة العناصر من التوريد آجال تعتبر المورد اختيار في	92,9600	302,290	,726	,925
حركة باستمرار المؤسسة تراقب مستوياته و المخزون	92,9200	307,827	,599	,927
من مقبولة بمستويات المؤسسة تحتفظ الأمان مخزون	93,7600	306,607	,551	,927
الضرورية الشروط على المؤسسة تتوفر المنتجات و الأولية المواد لتخزين	93,0800	305,993	,567	,927
الأداء مستوى بين توازن المؤسسة تحقق التكاليف إجمالي و المرغوب	93,8400	311,973	,603	,927
قيمة من التخفيض على المؤسسة تعمل لها الكلية التكاليف	93,4400	312,007	,432	,929
القيمة في التحسين إلى المؤسسة تسعى المضافة	93,2000	314,583	,418	,929
إنتاجية معدلات زيادة على المؤسسة تعمل بمنافسيها مقارنة الأصول	93,5600	316,007	,388	,929
مع التعامل على للموردين تحفيز هناك المؤسسة	93,8400	319,307	,271	,930
هامش معدل في بالتحسين المؤسسة تقوم الصافي الربح	93,5200	319,260	,293	,930
من عالية نقدية تدفقات المؤسسة تحقق التشغيلية نشاطاتها	93,9600	306,123	,676	,926
سعر في التحكم على القدرة للمؤسسة الواحدة الوحدة	93,8400	307,223	,647	,926
من مقبولة مستويات المؤسسة تحقق النقدية السيولة	94,1600	308,473	,455	,929
الأرباح من جزء المؤسسة تخصص العمال على لتوزيعها	93,7200	304,877	,422	,930
في تساعدها مختلفة بدائل المؤسسة تمتلك أهدافها تحقيق	94,2400	319,023	,254	,931

بين التوازن تحقيق على المؤسسة قدرة المواد و الاحتياجات	94,1200	313,693	,429	,929
---	---------	---------	------	------

## **- الملحق رقم - 07 -**

نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الطبيعية

**- Test De Normalité -**



## اختبار الطبيعية Test De Normalité بالنسبة لمحور إدارة التموين والربحية

## Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
A	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
B	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%

## Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
A	Moyenne		60,64	2,679
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	55,11	
		Borne supérieure	66,17	
	Moyenne tronquée à 5 %		61,23	
	Médiane		59,00	
	Variance		179,407	
	Ecart type		13,394	
	Minimum		29	
	Maximum		81	
	Plage		52	
	Plage interquartile		20	
	Asymétrie		-,524	,464
	Kurtosis		-,042	,902
	B	Moyenne		32,88
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	30,14	
		Borne supérieure	35,62	
Moyenne tronquée à 5 %			32,96	
Médiane			33,00	
Variance			44,110	
Ecart type			6,642	
Minimum			21	
Maximum			44	
Plage			23	
Plage interquartile			11	
Asymétrie			-,369	,464
Kurtosis			-,779	,902

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
A	,124	25	,200 <sup>*</sup>	,950	25	,245
B	,107	25	,200 <sup>*</sup>	,945	25	,195

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## **- الملحق رقم -08 -**

نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار ويل كوكسن

- Test De Classement de Wilcoxon -

## 1. بالنسبة للمحور الخاص بالتمويل والربحية

Rangs				
		N	Rang moyen :	Somme des rangs
B - A	Rangs négatifs	24 <sup>a</sup>	13,50	324,00
	Rangs positifs	1 <sup>b</sup>	1,00	1,00
	Ex aequo	0 <sup>c</sup>		
	Total	25		
a. B < A				
b. B > A				
c. B = A				

Tests statistiques <sup>a</sup>	
	B - A
Z	-4,348 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000
a. Test de classement de Wilcoxon	
b. Basée sur les rangs positifs.	

## 6. متوسط المحور A والمحور B

Statistiques		
y		
N	Valide	25
	Manquant	0
Moyenne		3,0544
Ecart type		,57081

## **الملحق رقم - 09 -**

نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار معامل الارتباط

- Corrélation de Spearman -

## 1. اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين محور إدارة التمويل والربحية

Corrélations

		A	B
A	Corrélation de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	25	25
B	Corrélation de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			A	B
Rho de Spearman	A	Coefficient de corrélation	1,000	,603**
		Sig. (bilatéral)	.	,001
		N	25	25
	B	Coefficient de corrélation	,603**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	.
		N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2. اختبار معامل الارتباط "سبيرمان" بين بعد الشراء والربحية

Corrélations

		E	B
E	Corrélation de Pearson	1	,566**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	25	25
B	Corrélation de Pearson	,566**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			E	B

Rho de Spearman	E	Coefficient de corrélation	1,000	,612**
		Sig. (bilatéral)	.	,001
		N	25	25
	B	Coefficient de corrélation	,612**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	.
		N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 7. اختبار معامل الارتباط "سبيرمان" بين بعد التخزين والربحية

#### Corrélations

		F	B
F	Corrélation de Pearson	1	,322
	Sig. (bilatérale)		,117
	N	25	25
B	Corrélation de Pearson	,322	1
	Sig. (bilatérale)	,117	
	N	25	25

#### Corrélations

			F	B
Rho de Spearman	F	Coefficient de corrélation	1,000	,509**
		Sig. (bilatéral)	.	,009
		N	25	25
	B	Coefficient de corrélation	,509**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,009	.
		N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم 10-

نتائج برنامج SPSS الخاصة باختبار الانحدار الخطي



## 1. نتائج الانحدار الخطي بالنسبة لإدارة التموين والربحية

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
B	32,88	6,642	25
A	60,64	13,394	25

## Corrélations

		B	A
Corrélation de Pearson	B	1,000	,538
	A	,538	1,000
Sig. (unilatéral)	B	.	,003
	A	,003	.
N	B	25	25
	A	25	25

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : B

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538 <sup>a</sup>	,290	,259	5,718

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	306,570	1	306,570	9,376	,006 <sup>b</sup>

Résidus	752,070	23	32,699		
Total	1058,640	24			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	16,699	5,407		3,089	,005
	A	,267	,087	,538	3,062	,006

a. Variable dépendante : B

## 2- نتائج الانحدار الخطي بالنسبة لبعد الشراء والربحية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566 <sup>a</sup>	,321	,291	5,591

a. Prédicteurs : (Constante), E

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	339,573	1	339,573	10,862	,003 <sup>b</sup>
	Résidus	719,067	23	31,264		
	Total	1058,640	24			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), E

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	16,332	5,144		3,175	,004
	E	,331	,100	,566	3,296	,003

a. Variable dépendante : B

## 3- نتائج الانحدار الخطي بالنسبة لبعد التخزين والربحية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 <sup>a</sup>	,104	,065	6,423

a. Prédicteurs : (Constante), Z

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	109,679	1	109,679	2,658	,117 <sup>b</sup>
	Résidus	948,961	23	41,259		
	Total	1058,640	24			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), Z

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	23,386	5,963		3,922	,001
	Z	,892	,547	,322	1,630	,117

a. Variable dépendante : B



تم بفضل الله